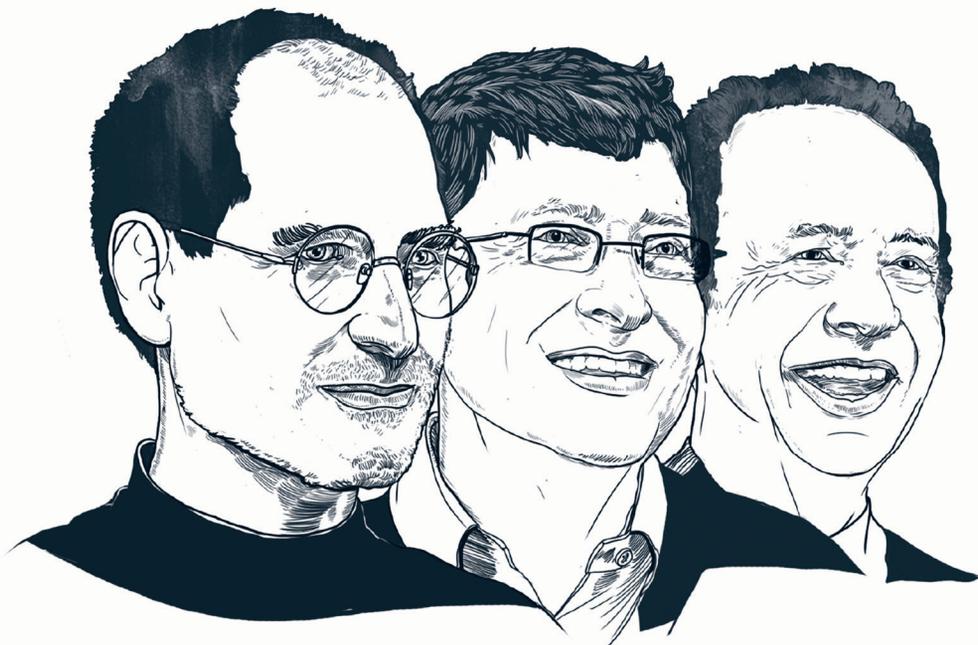


ДЭВИД ЙОФФИ, МАЙКЛ КУСУМАНО

# ИСКУССТВО СТРАТЕГИИ



— УРОКИ —

СТИВА ДЖОБСА,  
БИЛЛА ГЕЙТСА И ЭНДИ ГРОУВА



## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **Правила Джобса**

Универсальные принципы успеха от лидера Apple

Кармин Галло

### **От хорошего к великому**

Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет

Джим Коллинз

### **Великие по собственному выбору**

Джим Коллинз, Мортен Хансен

David B. Yoffie, Michael A. Cusumano

# STRATEGY RULES

FIVE TIMELESS LESSONS FROM  
BILL GATES, ANDY GROVE, AND STEVE JOBS

HARPER  
BUSINESS



Дэвид Йоффи, Майкл Кусумано

# ИСКУССТВО СТРАТЕГИИ

УРОКИ СТИВА ДЖОБСА, БИЛЛА ГЕЙТСА  
И ЭНДИ ГРОУВА

Перевод с английского Марии Сухотиной

М о с к в а

«Манн, Иванов и Фербер»

2016



УДК 658.5  
ББК 65.291.213  
И75

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

*На русском языке публикуется впервые*

**Йоффи, Дэвид**  
И75      Искусство стратегии. Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува /  
Дэвид Йоффи, Майкл Кусумано ; пер. с англ. Марии Сухотиной. — М. : Манн,  
Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.

ISBN 978-5-00057-932-9

Эта книга не просто очередное биографическое исследование великих лидеров бизнеса. Авторы долгое время изучали и анализировали стратегические решения Гроува, Гейтса и Джобса, чтобы выделить пять стратегических правил, которые могут применяться руководителем любой компании для достижения долгосрочных целей. Их книга легко и доступно рассказывает о том, как Гейтс, Гроув и Джобс стали великими стратегами.

УДК 658.5  
ББК 65.291.213

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения  
владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-932-9

© David B. Yoffie and Michael A. Cusumano, 2015  
© Перевод, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016



# О Г Л А В Л Е Н И Е

---

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	11
ВВЕДЕНИЕ    Как стать великим стратегом .....	17
ГЛАВА 1    Смотри вперед, отсчитывай назад .....	39
ГЛАВА 2    Играй по-крупному, но не ставь на кон компанию .....	79
ГЛАВА 3    Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему .....	111
ГЛАВА 4    Используй силу и преимущество — опыт дзюдо и сумо .....	151
ГЛАВА 5    Найди прочную опору и строй на ней всю конструкцию .....	185
ЗАКЛЮЧЕНИЕ    Уроки для новых поколений .....	221



Дэвид посвящает эту книгу Энди Гроуву — другу, наставнику, критику и лидеру, который всегда учил не сдаваться и вдохновлял на новые усилия

Майкл посвящает эту книгу Сяо-Гу и Пико. Спасибо, что не даете мне забыть о будущем



## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Мы преподаем стратегию бизнеса в Гарварде и в Массачусетском технологическом институте уже почти 30 лет. За эти три десятилетия в сфере стратегии произошли серьезные сдвиги, появились четкие аналитические рамки дискуссии, взятые из научных дисциплин: микроэкономики, теории игр, социологии. Теперь мы даем студентам прекрасную теоретическую базу — но, увы, редко рассказываем о том, как мыслят выдающиеся стратеги, как они учатся и как претворяют свои идеи в реальные шаги. Это большой пробел. Ученые, как правило, исследуют компании и их руководство, но редко обращают внимание на личностный аспект — те индивидуальные решения, которые определяют карьеру лидера и развитие организации.

Приступая к работе над книгой, мы исходили из ряда ключевых предпосылок. Первое соображение состояло в том, что любой руководитель и предприниматель может многому научиться у Гейтса, Гроува и Джобса, несмотря на уникальность и вселенский масштаб этих фигур. С самого начала нам стало очевидно: ни одного из троих нельзя считать типичным управленцем или бизнесменом в плане личных талантов и достижений. Они были титанами в своей отрасли, и это меньшее, что можно о них сказать. Однако мы пришли к выводу, что их методы и приемы помогут другим управленцам и предпринимателям более

системно воспринимать стратегию и ее исполнение — ведь ключевые проблемы все трое разрешали сходным образом.

Второе наше соображение было таково: хотя эти три лидера принадлежат миру высоких технологий, их опыт прекрасно иллюстрирует важность стратегии и ее исполнения во многих деловых сферах. Одна из причин, по которым мы так пристально и долго изучали отрасль высоких технологий, состоит в следующем. Стремительные изменения в этой сфере делают разработку верной стратегии и выбор нужного момента задачами жизненной важности. То же относится и к тщательности выполнения планов. К тому же быстро развивающиеся технологии в наши дни проникают в любую сферу и отрасль. Эволюция социальных сетей, облачных принципов хранения, мобильных устройств и даже съемных гарнитур в ближайшие десятилетия повлияет на большинство организаций. В повседневной деловой жизни сегодня также необходимо иметь представление о стратегиях в сфере информационных технологий.

Третий наш постулат состоял в том, что сама стратегия и ее внедрение в жизнь неразрывно связаны. На занятиях студенты часто спрашивают: «А что важнее — стратегия или исполнение?» В таких случаях мы обычно делаем краткую паузу, а затем отвечаем вопросом на вопрос: «А что бы вы предпочли: прекрасный план действий, который исполняется очень плохо, или нелепый, зато идеально реализованный?» На это, конечно, есть только один ответ: ни то ни другое. Самая грандиозная стратегия ничего не стоит, если ее нельзя реализовать. Замечательное исполнение сомнительной затеи тоже никому не нужно. Умелый управленец сначала выводит компанию на верный путь, а затем обеспечивает результаты. Билл Гейтс однажды сказал: «Неудачную стратегию не спасет никакой объем знаний, а неудачное воплощение загубит самую ценную мысль. Если у вас постоянные сбои в воплощении идей, вы разоритесь».

И наконец, мы полагаем, что великими стратегами не рождаются. Самые успешные руководители со временем учатся мыслить стратегически и воплощать задуманное эффективным образом — и в плане

тактики, и в плане организации процесса. Мы вернемся к этой теме в последней главе, но прежде покажем, что Гейтс, Гроув и Джобс вовсе не были гениальными стратегами от рождения. Джобс едва не обанкротил Apple в первые годы работы компании; первая книга Гроува, *High Output Management*<sup>\*</sup>, была весьма заурядным пособием для менеджеров среднего звена, а Билл Гейтс и вовсе ушел из Гарварда, и его познания в менеджменте и стратегическом планировании на тот момент никто не назвал бы глубокими. Лишь способность учиться, узнавать новое о стратегии, исполнении и новых возможностях в собственном деле сделала их столь эффективными лидерами. Мы полагаем, что и другие руководители высшего звена и предприниматели могут развить в себе такие навыки — если всерьез зададутся этой целью.

В каком-то смысле работу над этой книгой мы начали в середине 1980-х, когда стали изучать и описывать сферу кибернетики, программирования и полупроводниковых технологий. Здесь приведены фрагменты из интервью, которые мы брали у сотрудников компаний начиная с 1987 г. В целом мы используем в работе около сотни наших собственных интервью, а также книги, статьи и полевые исследования, которые проводили мы или наши коллеги. Пожалуй, в общей сложности мы не меньше года встречались, обсуждали, сравнивали впечатления наших героев, набрасывая цельную структуру книги. Нынешние опорные точки — те пять главных правил и навыков, которые показались нам общими для всех трех руководителей, — наметились уже в первые дни наших дискуссий и окончательно убедили нас, что Гейтс, Гроув и Джобс подходят к стратегическим задачам примерно одинаково.

Мы уже выразили благодарность многим из тех, кто помогал нам в исследованиях за последние 20 лет. Теперь хотелось бы поблагодарить самих героев нашей книги, и прежде всего — Энди Гроува. Он нашел время для нескольких встреч с сентября 2013 г. по июль 2014-го. Он читал и комментировал отдельные главы рукописи, отвечал на бесконечные

---

<sup>\*</sup> Издана на русском языке: Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. М. : Филинь, 1996. *Прим. ред.*

вопросы по почте. Кроме того, мы обращались к Биллу Гейтсу, который осенью 2013-го любезно извинился за то, что был недоступен.

Наш метод работы — за двумя исключениями — состоял в опросе управленцев, которые в прошлом работали под началом Гейтса, Гроува или Джобса, но затем перешли в другие компании. Нам не хотелось случайно поставить кого-нибудь в неловкое положение. Исключением были Рене Джеймс, которая пять лет проработала техническим ассистентом Гроува и к моменту нашей встречи стала новым президентом компании Intel, и Джоэл Подольный, глава отдела кадров в компании Apple, — он работал с Дэвидом на факультете бизнеса в Гарварде, затем перешел в Йельский университет и, наконец, в Apple. Помимо встреч с Гроувом, Джеймс и Подольны, осенью 2013 г. мы взяли еще 12 интервью и теперь хотим поблагодарить Фреда Андерсона, Денниса Картера, Тома Данлапа, Карла Эверетта, Пат Гельсингер, Франка Гилла, Рона Джонсона, Пола Маритца, Джона Рубинштейна, Расса Зигельмана, Эви Теваняна и Леса Вадаша.

Нам также очень помогли многочисленные читатели наших черновиков и коллеги, которые делились ценными замечаниями во время семинаров. Это наш агент Джеймс Левин, издатель Хаймбух, а также Хуан Алькасер, Дебора Анкона, Анкур Чавда, Скотт Кук, Донна Дубински, Кэти Айзенхардт, Андреас Гельди, Мел Хорвитч, Рид Ханфт, Рене Джеймс, Кэрол Кауфман, Карим Лакхани, Дуг Меламед, Санджив Мирчандани, Тим Отт, Джоэл Подольный, Алек Рэмзи, Стивен Синофски, Брэд Смит, Майкл Скотт-Мортон, Бен Сливка, Ричард Тедлоу и Эрик ван ден Стайн. Мы благодарим участников семинаров и конференций при кафедре управления и инновации инженерного факультета в Стэнфорде, при Лондонской школе бизнеса и факультете бизнеса в Гарварде и на отделении технологических инноваций, предпринимательства и планирования в Массачусетсе.

У нас были прекрасные, незаменимые помощники. Научный сотрудник Эрик Болдуин вникал в каждый аспект исследования и находил новые и новые примеры, источники, идеи и перспективы, бесценные

для всех разделов книги. Мы глубоко признательны редактору Мэри Квак, которая заставляла нас прояснять любую мысль и сделала книгу доступной для широкого круга читателей. Помощница Дэвида Кэтиджин Густафсон поддерживала и ободряла нас на всех стадиях работы.

Конечно же, наши жены, Терри Йоффи и Сяо-гу Ян, читали бесконечные варианты текста и были нашими главными критиками, лучшими наставницами, надеждой и опорой.



ВВЕДЕНИЕ

---

# Как стать великим стратегом

В начале марта 1998 г. в Нью-Йорке отмечали 75-летний юбилей журнала Time. На торжественном приеме Билл Гейтс, Энди Гроув и Стив Джобс — главы компаний Microsoft, Intel и Apple — в первый и последний раз сфотографировались втроем. Причем дело не только в том, что это единственное фото, где они запечатлены все вместе, причем каждый из них еще на посту CEO. Самое поразительное — смокинги! Ради важного случая Джобс изменил водолазке и джинсам, Гроув снял знаменитый кожаный пиджак, а Гейтс отказался от привычных свитера и слаксов.

Гроув буквально сияет. Всего за несколько недель до юбилея Time присвоил ему титул «Человек года»: венец любой блестящей карьеры. Компания Intel была на пике успеха, лидировала в производстве микропроцессоров и приносила рекордные прибыли. В этот момент Гроув объявил, что переходит с должности CEO на пост председателя компании (который он и будет занимать до 2005 г.).

У Гейтса более осторожная улыбка. Будучи у руля Microsoft, он уже преодолел все препятствия на своем пути, включая эксперименты Intel с операционными системами, конкуренцию со стороны Apple на рынке

ПК и попытку компании Netscape захватить интернет и вытеснить Microsoft с лидерских позиций в сфере программного обеспечения (ПО). Но успех уже привлек к Гейтсу нежелательное внимание. Всего два месяца спустя Департамент юстиции США, а также несколько отдельных штатов и округ Колумбия подадут против Microsoft антимонопольные иски, обвинив компанию в незаконном вытеснении конкурентов с рынка. В 2000 г. Гейтс завершит карьеру CEO и до 2014-го останется председателем совета директоров компании, а затем уйдет еще дальше, став советником нового управляющего, Сатьи Наделла.

На лице у Джобса его фирменная усмешка. Он, как всегда, будто бы знает некий секрет. За восемь месяцев до того он вернулся в Apple на пост временного CEO и отказался работать на постоянной основе, пока не убедится, что компания жизнеспособна. Сделавшись более прагматичным, чем в молодые годы, Джобс помирился с давними соперниками — Гейтсом и Гроувом. Однако к разработке продукта и к пользовательским откликам по-прежнему относился с фанатичной дотошностью. Через два месяца после приема Джобс представит революционный моноблок iMac с броским ярким обтекаемым корпусом. С этого момента начнется новая эпоха в жизни компании. За моноблоком последуют iPod и iTunes, а потом — iPhone и iPad, после чего Apple станет самой дорогой компанией в мире.

## ПОСТИГАЯ ЗАКОНЫ СТРАТЕГИИ

Можно лишь догадываться, о чем думали Гейтс, Гроув и Джобс, когда позировали для снимка. Но вот о главных идеях и поступках, которые привели их к пику карьеры, гадать не приходится — мы их знаем наверняка. Нам повезло учиться и работать, наблюдая этих трех руководителей и их компании на протяжении более четверти века. Дэвид Йоффи входит в совет директоров Intel с 1989 г. и работал вместе с Гроувом все 11 лет, что тот провел на посту CEO, и все семь лет, когда Гроув занимал должность председателя. Проводя исследования для Гарвардского университета, Дэвид многократно встречался и беседовал

с Гейтсом, Джобсом и другими лидерами в сфере информационных технологий. Майкл Кусумано пристально изучал стратегию и операции компании Microsoft. В качестве главного специалиста по рынку ПО в Массачусетском технологическом институте Майкл много писал о своей отрасли и проводил развернутые интервью с Гейтсом и Гроувом, а также с главами подразделений и инженерами компаний Microsoft, Intel и Apple. В 1998-м мы вместе опубликовали весьма успешное исследование эпической битвы Microsoft и Netscape: Competing on Internet Time («Конкуренция в режиме онлайн»). Поэтому мы как никто уверенно можем сказать, о чем думали трое руководителей, когда принимали решения, приводившие их компании к таким баснословным взлетам — а иногда и к падениям.

Что немаловажно, мы наблюдали Гейтса, Гроува и Джобса в одно и то же время и с близкого расстояния. Это позволяет нам выделить общие моменты в их подходах к стратегическому планированию, его осуществлению, к предпринимательству в целом. Такие моменты часто уходят в тень из-за индивидуальных различий в характере и стиле. Опубликовано более чем достаточно исследований, статей и книг, где каждая из трех компаний изучается по отдельности. Биографии всех трех лидеров изложены и в тяжелых томах, и в комиксах для подростков. Все эти истории с неизбежностью подчеркивают уникальные детали: бегство Гроува из социалистической Венгрии и его академическое образование; обеспеченную юность Гейтса и его ранний интерес к программированию; бедное детство Джобса и его позднейшую тягу к изысканности и тонкости. Однако за всеми этими различиями кроется общая способность к управлению большими коллективами.

Сходное отношение к стратегии и к ее претворению в жизнь проявлялось у наших героев не сразу и не одновременно. Оно вытачивалось на протяжении всей их карьеры, методом постоянных проб и ошибок. Пять правил, которые мы выделили для описания их подхода, и легли в основу этой книги.

1. Смотри вперед, отсчитывай назад.
2. Играй по-крупному, но не ставь на кон компанию.

3. Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему.
4. Используй силу и преимущество — опыт дзюдо и сумо.
5. Найди прочную опору и строй на ней всю конструкцию.

Применяя эти правила к своим компаниям, Гейтс, Гроув и Джобс добились беспрецедентно высоких результатов. Финансовый успех — лишь небольшая часть их истории, но он наглядно отображает весь масштаб их достижений. Посмотрим, к примеру, на размер операционной прибыли (табл. 1). Билл Гейтс управлял Microsoft с 1975-го по 2000 г. За этот период годовая прибыль компании выросла практически с нуля до 11 млрд долларов. Энди Гроув стал CEO компании Intel в 1987 г. За предыдущий год компания потеряла 135 млн долларов. За 1997-й — это последний полный год, что Гроув провел в кресле управляющего, — Intel заработала около 10 млрд. В том же 1997 г., когда Стив Джобс вернулся в Apple, компания потеряла более 400 млн долларов. В 2011-м, когда Джобс ушел в отставку по болезни, прибыль Apple составила почти 34 млрд долларов.

Таблица 1

Глава компании	Операционная прибыль при вступлении в должность CEO, млн долларов	Операционная прибыль при уходе с должности CEO, млрд долларов	Рыночный капитал, млрд долларов	Рыночный капитал, конец 2014 г., млрд долларов
Билл Гейтс (25 лет, Microsoft)	—	11	612 (27.12.1999)	400
Энди Гроув (11 лет, Intel)	135	10	501 (31.08.2001)	165
Стив Джобс (14 лет, Apple)	409	34	668 (14.11.2014)	688

Если посмотреть на доли рынка, картина будет сходной. Под руководством Гроува доля Intel на рынке микропроцессоров выросла с 40%

до более чем 80%. Под руководством Гейтса Microsoft заняла почти 95% рынка операционных систем для персональных компьютеров (ПК). К концу второго срока Джобса в Apple компания завоевала 20% рынка смартфонов, 60% рынка MP3-плееров (iPod) и 70% рынка планшетных компьютеров (iPad). Более того: Джобс с гордостью заявлял, что Apple продает 90% компьютеров стоимостью выше 1 тыс. долларов.

Что особенно впечатляет, Apple была самой дорогой компанией в мире на момент отставки Джобса. То же относится к статусу Microsoft в конце карьеры Гейтса. Intel отстала всего на шаг, получив первое место в мире через 27 месяцев после того, как Гроув перебрался из кабинета управляющего в апартаменты председателя (в переносном смысле, конечно, — на самом деле он продолжал трудиться за обычным рабочим столом, как и все сотрудники Intel).

Гейтс, Гроув и Джобс отчасти обязаны успехом тому взрыву потребления, который последовал за изобретением ПК, появлением интернета и повсеместным распространением цифровых мобильных устройств. Несомненно, они оказались в нужное время в нужном месте. Однако многие предприятия, тоже занимавшие выгодную позицию и возглавляемые талантливыми и усердными людьми, потерпели фиаско или безнадежно отстали в то же самое время и на тех же самых рынках. Гейтс, Гроув и Джобс уникальны тем, что завоевали и закрепили лидерство в своей сфере и удержали его, несмотря на сейсмические сдвиги в деловом ландшафте. При этом они оставили неизгладимый след в своих компаниях, в своем сегменте рынка и во всей своей эпохе.

И Microsoft, и Intel, и Apple претерпели значительные изменения после ухода этих лидеров с руководящих должностей. Тем не менее доходы всех трех компаний сейчас даже выше, чем полагает большинство потребителей. За 16 лет, что прошли после отставки Гроува, продажи Intel возросли более чем в два раза — с 25 до 53 млрд. Выручка Microsoft увеличилась больше чем втрое — с 23 до 79 млрд — за 13 лет после ухода Гейтса. И даже годовой объем продаж Apple вырос почти на 60% — со 108 до 171 млрд долларов — за два года, прошедших после кончины Джобса. Все три компании по-прежнему приносят весьма завидную

операционную прибыль: на 2013 г. она составляла 12,3 млрд долларов у Intel, 27,6 млрд у Microsoft и 48,5 млрд у Apple.

Эти внушительные цифры ясно показывают: удачная стратегическая позиция в сочетании с новаторскими продуктами или господствующим положением в отрасли может давать невероятное экономическое преимущество на весьма длительный срок. Однако в последние годы финансовая успешность, рыночный потенциал и публичная репутация Microsoft, Intel и даже Apple не дотягивают до той планки, которую компании сами же установили в ходе своей истории. Мы больше не видим, чтобы показатели их развития в два-три раза превышали среднюю цифру для отрасли, да и по-настоящему революционных продуктов нам давно не представляли. Это, в общем, неудивительно. Руководители, которые приняли эстафету у Гейтса, Джобса и Гроува, в каком-то смысле стали жертвами феноменального успеха предшественников. Вместо мобильных быстрорастущих молодых компаний им достались огромные, матерые «киты» бизнеса, уже столкнувшиеся с неполадками на рынке и осажденные голодными конкурентами. Microsoft, Intel и Apple ощущают угрозу со стороны новых технологий и моделей предпринимательства в любой сфере, от обслуживания и поддержки ПО до «облачных» методов хранения информации, бесплатных программ и сервисов, социальных медиа, а также стремительно растущего рынка недорогих смартфонов и планшетов.

Гейтс, Гроув и Джобс выстроили крепкие организации и создали новую бизнес-культуру. Управленцы, которые сменили их на посту, несут всю ответственность за нынешние показатели компаний. Непосредственные преемники власти в Microsoft и Intel — Стив Балмер, Крейг Барретт и Пол Отеллини — умело действовали в рамках сложившегося порядка. Однако им не удалось сохранить ту четкость стратегии и строгость ее исполнения, что стала второй натурой для Гейтса и Гроува. Что до Apple, то пока трудно сказать, каков будет курс компании без Джобса. Конечно, заменить руководителя подобного масштаба — задача почти невыполнимая, и в течение четырех лет после его кончины в 2011 г. мы не видели революционных продуктов, сравнимых с iPod, iPhone или

iPad. Возможно, Apple iWatch стал исключением, но, как мы увидим в одной из глав книги, есть причины сомневаться в длительном успехе продукта при широкомасштабном производстве. В целом Apple, Intel и Microsoft остаются крупными и влиятельными компаниями. У всех трех относительно недавно появились новые CEO. Хотелось бы надеяться, что они смогут достичь и новых высот в обозримом будущем. Основная — и общая для всех — стратегическая проблема состоит в том, что Microsoft, Apple и Intel больше не единственные лидеры в мире высоких технологий.

В наши дни на первый план вышло новое поколение компаний и руководителей высшего звена: Ларри Пейдж, возглавляющий Google (как и Гроув, прекрасно подготовлен с научной и технической сторон), создатель Facebook Марк Цукерберг (отчисленный из Гарварда хакер, как и Гейтс), глава Amazon Джефф Безос (помешанный на удобстве потребителя нонконформист, как Джобс), а также Пони Ма Хуатэн, управляющий Tencent (основатель крупнейшей интернет-компании в Китае). Эти предприниматели, как мы увидим в дальнейшем, идут по стопам Гейтса, Гроува и Джобса. Сходные стратегические принципы видны в новаторской концепции «облаков» у Пейджа, в той решительности, с какой Цукерберг выстраивал платформу Facebook, в стремлении Безоса создавать все новые и новые максимально удобные для клиента платформы и в готовности Ма охватить и развить лучшие программы-мессенджеры и технологии социальных сетей.

Неудивительно, что нынешнее поколение цифровых магнатов строит свой успех на фундаменте, который заложили Гейтс, Джобс и Гроув. Подобно знаменитым предшественникам, они работают в крайне динамичной индустрии «платформ», которая характеризуется огромным потенциалом роста и резкими, непредсказуемыми переменами. Но мы полагаем, что лидеры в других областях — не только в секторе высоких технологий — также могут извлечь большую пользу из опыта наших трех персонажей. Динамичные отрасли — разработка ПО, полупроводниковые технологии, бытовая электроника и цифровые медиа — при исследовании бизнеса играют примерно ту же роль, что мухи-дрозофилы

в биологии. Перемены происходят так быстро, а жизненный цикл столь краток, что можно наблюдать и анализировать причины расцвета одних компаний и краха других. Поняв, каким образом Microsoft, Intel, Apple и прочие хайтек-гиганты сумели выйти в лидеры отрасли, топ-менеджеры и предприниматели из других сфер производства смогут более эффективно добиваться перемен.

Конечно, у рынка высоких технологий есть уникальные черты. Именно это прежде всего потребовалось осознать Гейтсу, Джобсу и Гроуву. Бизнес, связанный с технологиями, обычно вращается вокруг широких, массовых платформ, а не одиночных продуктов. Платформы, подобные Windows PC или iPhone, — это базовые линейки продуктов или технологий, чей успех определяется количеством пользователей, которых они привлекают, и количеством компаний со стороны, в которые они могут встроить «сопутствующие» товары или услуги. Растущее количество потребителей и встроенных продуктов может запустить весьма мощный цикл обогащения, который часто называют эффектом сети, или сетевым приростом. Этот эффект способен привести к резкому росту стоимости по мере того, как все большее число клиентов и сторонних производителей станут осваивать платформу. К тому же рынок платформ склонен к «перекосам» в сторону сильнейшего лидера, поэтому даже самые крупные компании рискуют в любой момент утратить положение. Такая динамика требует от управленцев быстрых решений и практически не дает гарантий на будущее. Если угадаешь, прибыль может оказаться фантастической. Если не угадаешь, последствия грозят быть разрушительными.

Мало кто (кроме Стива Джобса) мог представить, что новый сотовый телефон под названием iPhone буквально за пару лет превратит лидеров отрасли (Nokia и Blackberry) в игроков второго состава. Или что маленькая начинающая компания в Сиэтле (Microsoft) низвергнет с пьедестала своего главного заказчика, самую дорогую и крупную компанию тех лет (IBM). Или что небольшая убыточная фирма, занимавшаяся компьютерной памятью (Intel) и не прогоревшая только потому, что ее выкупила IBM, всего за десять лет побьет японских, корейских

и европейских производителей и станет мировым лидером на новом крупнейшем рынке микропроцессоров.

Гейтс, Гроув и Джобс были среди первых управленцев и предпринимателей, научившихся выживать и конкурировать на рынке платформ. Все трое тщательно изучали законы стратегии и организации, а также историю. Все они посвятили себя поиску новых технологий, новых моделей бизнеса и новых областей производства. Всех троих объединяет вечная готовность анализировать каждый свой триумф и каждую неудачу. Это стремление учиться во многом и сделало их столь успешными лидерами на столь долгий срок.

## ТРИ ЛИДЕРА

Когда мы начинали писать книгу, она виделась нам как беседа с Гейтсом, Гроувом и Джобсом о том, что значит быть великим стратегом. Мы очень многое вынесли для себя из детального разбора и сопоставления тех правил, которых, как нам представляется, в равной степени придерживались все трое. В процессе работы обнаружилось, что важную роль при формировании подходов к стратегии и устройству компании, а также к предпринимательству в целом сыграли их личные обстоятельства и интересы. Поэтому мы хотим кратко напомнить читателю о происхождении наших лидеров и об истории каждого их детища. Начнем по старшинству.

### *Энди Гроув и Intel*

Энди Гроув родился в 1936 г. в Венгрии. Ребенком пережив холокост, он вырос за железным занавесом и бежал, когда СССР подавил революции 1956 г. В конце концов он перебрался в Соединенные Штаты (а именно в Нью-Йорк), где работал и одновременно учился в Сити-колледже по специальности «инженер-химик». Затем Гроув защитил диссертацию в Университете штата Калифорния, в Беркли.

Его карьера началась в 1963 г. в компании Fairchild Semiconductor, которую он оставил в 1968-м, чтобы стать одним из основателей Intel. В это время подростки Гейтс и Джобс только начинали свои эксперименты с компьютерами.

Изначально Intel разрабатывала и производила микросхемы памяти для ЭВМ. Широкой публике компания стала известна в 1971 г. благодаря успеху на рынке компьютерной памяти. В тот же год был изобретен новый продукт — микропроцессор, который вскоре сделал Intel гигантом мирового масштаба. Микропроцессор также называется центральным процессорным устройством (ЦПУ). Его функция — выполнять вычислительные операции в компьютерных системах или других программируемых электронных устройствах — например, часах. В 1980 г. Intel удалось заключить контракт с IBM на поставку микропроцессора для первого ПК этой марки, который был представлен публике год спустя. С расцветом в начале 1980-х рынка ПК микропроцессоры Intel архитектуры x86 стали стандартом для всей компьютерной индустрии.

На тот момент руководство Intel по-прежнему видело компанию производителем устройств памяти. Однако к 1985 г. напор японских конкурентов в сочетании со спадом рынка превратил продажу микросхем в убыточный бизнес. Денежное вливание от IBM позволило компании удержаться на плаву, после чего CEO\* Гордон Мур и коммерческий директор Энди Гроув приняли трудное решение: формально оставить сегмент крупнейших устройств памяти (DRAM) и сосредоточиться на микропроцессорах. В 1987 г., заняв пост CEO, Гроув завершил переход между сегментами рынка и окончательно превратил Intel в главного мирового поставщика микропроцессоров для ПК. К 1992 г. Intel стала крупнейшей компанией на рынке полупроводниковых технологий. Шесть лет спустя, когда Гроув сложил с себя директорские полномочия, на чипах марки Intel работало около 80% ПК во всем мире. Кроме того, компания стала единоличным лидером в сфере хранения и передачи данных — процессоры Intel в итоге оказались установлены примерно

---

\* Chief Executive Officer — высшее должностное лицо компании (генеральный директор).  
*Прим. ред.*

на 90% серверов. Словосочетание Intel Inside зазвучало в каждом доме. Компания прошла путь от производителя комплектующих, известного только узким специалистам, до флагмана высоких технологий с одним из самых дорогих брендовых имен в мире.

### *Билл Гейтс и Microsoft*

Билл Гейтс, родившийся в 1955 г., почти на два десятка лет позже, чем Гроув, начал жизнь совершенно иначе. Сын высокопоставленного юриста и известной гражданской активистки, он провел детство и юность в Сиэтле. В конце 1960-х, еще школьником, он открыл для себя компьютеры и увлекся программированием. В старших классах Гейтс написал программу, которую администрация школы стала использовать при составлении учебных планов и расписания. С одноклассником Полом Алленом они создали программу для регулировки уличного движения. В 1973-м Гейтс поступил в Гарвардский университет, но через два года отчислился и, опять-таки в тандеме с Алленом, основал компанию Microsoft.

Microsoft начала с малого. Гейтс и Аллен адаптировали язык программирования бейсик для миникомпьютера Altair-8800 — недорогой любительской машины, на которой был установлен один из первых процессоров марки Intel.

Великий прорыв случился в 1980 г., когда IBM, стремившаяся как можно скорее вывести на рынок первый ПК, заказала Гейтсу операционную систему. Требовалось ПО, совместимое с микропроцессором и выполняющее рутинные, но жизненно важные для компьютера функции. За неимением собственной подходящей системы Microsoft купила разработку одной местной компании, переименовала ее в DOS и передала IBM по неисключительной лицензии. Когда ПК IBM вошли в повседневный обиход, Microsoft достигла полного лидерства в отрасли, поставляя DOS конкурентам IBM. Операционная система DOS по умолчанию ставилась на ПК до тех пор, пока Microsoft не представила систему Windows. В широкую продажу новая система поступила в 1990 г.

Тем временем Microsoft добилась безоговорочного лидерства и на рынке компьютерных приложений. В 1982 г. была выпущена первая версия приложения Excel, за которой последовал выпуск Word. В 1990-м в продажу поступил пакет приложений под названием Microsoft Office. В общей сложности продажи языков программирования, операционных систем и компьютерных приложений к 1985 г. превысили годовой объем в 100 млн долларов. Благодаря этому Microsoft уже в 1986 г. стала широко известным брендом. К 1987-му компания обогнала главного конкурента — Lotus (производителя популярного табличного процессора Lotus 1-2-3) и стала крупнейшим в мире поставщиком ПО для ПК с выручкой приблизительно в 350 млн долларов. Три года спустя объем продаж превысил 1 млрд долларов.

Появление интернет-технологий в 1990 г. едва ли подорвало значимость ПК — краеугольный камень, на котором строилась деятельность Microsoft. Гейтс направил большую часть ресурсов на разработку собственного браузера и добавление новых опций почти ко всем продуктам компании. Стратегия себя оправдала: Microsoft отвоевала позиции у Netscape и других производителей интернет-ПО и осталась лидером в своей отрасли.

В 2000 г. Билл Гейтс сложил с себя полномочия CEO и передал эстафету давнему другу и коллеге Стиву Балмеру. Однако он оставался главным разработчиком ПО до 2006 г. и полноценным сотрудником компании до 2008 г., когда решил посвятить большую часть времени благотворительному фонду Билла и Мелинды Гейтс.

### *Стив Джобс и Apple*

Стив Джобс родился в том же 1955 г., что и Гейтс. Его детство и юность пришлось на времена, когда революция компьютерных технологий только начиналась. Его родители студентами познакомились в Университете штата Висконсин, однако при рождении его усыновила рабочая семья. И когда Джобсу исполнилось пять лет, они переехали в Кремниевую долину. Раннему знакомству с дизайном и электроникой Джобс был

обязан отцу — механику и плотнику, увлекавшемуся реставрацией авто. Сосед, который работал в компании Hewlett-Packard, еще сильнее разжег в мальчике интерес к проводам и схемам: дарил наборы для самодельной электроники, водил на встречи инженеров Hewlett-Packard с местными студентами. Казалось бы, университет вроде Стэнфорда или Беркли был естественным следующим шагом. Однако Джобс выбрал Рид-колледж — институт искусства в штате Орегон, знаменитый вольной контркультурной атмосферой. Джобс поступил туда в 1972 г., но через полгода отчислился и еще несколько лет ходил вольнослушателем на самые разные курсы, общался с друзьями и путешествовал по Индии. Вернувшись в Кремниевую долину, он начал работать в паре со Стивом Возняком — гениальным инженером, которого знал еще со школьных времен. В 1976 г. они основали компанию Apple Computer.

Первый продукт компании, под названием Apple I, состоял из микросхем и проводов, помещенных в деревянный ящик. Джобс, Возняк и еще один их приятель собрали устройство в гараже семьи Джобс. Год спустя появился Apple II — полноценный компьютер с клавиатурой, заключенный в стильную пластмассовую оболочку. Он стал одним из первых коммерчески успешных ПК в мировой истории и помог рождению новой отрасли. Благодаря его успеху компания Apple Computer в конце 1980-го стала известна широкой публике.

В 1981 г. на рынке появился первый ПК IBM, работающий на процессоре Intel с операционной системой DOS. У Apple возник грозный конкурент: вскоре компьютер IBM стал преобладающей вычислительной платформой и завладел большей частью рынка, потеснив Apple II. Пытаясь переломить ситуацию, Apple в 1984-м вывела на рынок Macintosh. И хотя Мас никогда всерьез не оспаривал у ПК IBM и совместимых компьютеров (так называемых клонов) их долю рынка, его появление все же стало большим сдвигом в истории отрасли. Мас имел графический пользовательский интерфейс (ГПИ), благодаря чему с ним было намного удобнее работать, чем с машинами производства IBM. Это новшество, впоследствии заимствованное Microsoft для системы Windows, вывело

потенциальный рынок ПК далеко за пределы узкого круга специалистов и программистов-любителей.

Mac был поистине революционным продуктом, однако его внедрение в качестве массовой платформы шло медленно. Джобс не сумел подобрать круг разработчиков приложений и оставил цены на Mac слишком высокими для массового потребителя. Из-за проблем с продажами у Джобса началась борьба за власть с Джоном Скалли — CEO, которого он сам же переманил у PepsiCo. Джобс потерял должность начальника подразделения Macintosh в мае 1985-го, а еще несколько месяцев спустя ушел с поста председателя, продал все свои акции Apple и основал NeXT — компанию по производству высокомоощных профессиональных компьютеров. В 1986 г. он приобрел мультипликационную студию Pixar.

За следующие десять лет без Стива Джобса продукция Apple приобрела верных поклонников и добилась господства в таких нишах, как издательский бизнес и образование. Но компания заметно сдала позиции на рынке ПК и в середине 1990-х гг. несла все бóльшие финансовые потери. Попытки запустить ряд потребительских товаров потерпели неудачу, а базовые линейки ПО и комплектующих начали устаревать. В рамках стратегии обновления Apple приобрела NeXT и взяла их технологии ПО за основу для следующего поколения операционной системы Macintosh. Вместе с NeXT в 1997 г. вернулся и Джобс — сначала как консультант, а затем как CEO.

Джобс быстро переориентировал Apple на производство небольшого количества товаров, поставив целью сделать каждый продукт мировым эталоном совершенства. Начал он с обновленной версии компьютера Macintosh, которую назвал iMac и выпустил в продажу в 1998 г. Спустя три года Apple совершила прорыв, представив цифровой аудиоплеер iPod, который стал одним из знаковых продуктов своей эпохи. Вскоре он уже приносил половину всех доходов компании. С появлением этого устройства, дополненного музыкальным интернет-магазином iTunes, Apple вышла за пределы рынка компьютеров в сферу бытовой техники.

В 2007 г., чтобы подчеркнуть этот сдвиг, Джобс убрал слово «компьютер» из названия компании и переименовал ее в Apple Incorporated.

В том же году Apple выпустила iPhone, который стал мировым лидером продаж смартфонов, и новую платформу для приложений, продаваемых через эксклюзивный сервис Apple — App Store. За iPhone в 2010 г. последовал iPad, портативный планшетный компьютер, который использовал ту же операционную систему и приложения и позволял пользователям смотреть видео, слушать музыку, читать и писать электронные письма и просматривать сайты. iPad мгновенно произвел фурор на рынке: продажи достигли миллиона штук в первый же месяц и 15 млн в первые девять месяцев. На волне успеха этих массовых платформ Джобс (к 2011 г., когда вышел в отставку по болезни) сделал Apple компанией с самыми крупными активами за всю историю мирового предпринимательства.

### *Разные люди, схожие методы*

С точки зрения личности и характера трудно представить себе более непохожих людей, чем Гейтс, Гроув и Джобс. Гроув, инженер, ценящий дисциплину, имел ученую степень и был гением по части решения проблем. В Intel он обычно выполнял функции исполнительного директора, хотя менеджменту никогда не обучался. В первые годы жизни компании Гроув занимался всем — от оценки инженерных проектов и подбора сотрудников любого звена до заказа офисной мебели. Этот опыт пробудил в нем живейший интерес к менеджменту и наложил заметный отпечаток на его стиль управления. Например, он настаивал на разработке строгой формальной системы для всего на свете — от анкет для сотрудников и вопросов на собеседовании до долгосрочных стратегических планов.

Джобс, будучи на целое поколение младше, впитал в себя контркультуру и бунтарский дух конца 1960-х. Иногда его называли странноватым, и он действительно нередко вел себя так, будто правила повседневной жизни его не касались. Джобс неоднократно являлся на встречи босой и небритый (бывало, что и немывтый — к вящему прискорбию коллег и друзей). Он снимал номера со своего «мерседеса» и парковался

на местах для инвалидов перед офисом Apple. (Гроув, наоборот, оставлял машину там, где находил свободное место, — как и любой другой сотрудник.) Однако при всей своей внешней непритязательности в дизайне Джобс был перфекционистом, буквально помешанным на простоте и изяществе. «Если что-то не получилось, нельзя просто махнуть на это рукой и пообещать, что потом исправишь. Пусть так делают другие компании», — твердил он, имея в виду Microsoft\*.

Тем не менее по технической квалификации Гейтс превосходил Джобса. Еще в колледже Гейтс разработал алгоритм, который не просто позволил разрешить ранее неприступную комбинаторную задачу в области прикладной математики, но и остался самым эффективным решением этой задачи на тридцать с лишним лет. Неоднократно бывало, что, увидев, как кто-то бьется над технической проблемой, Гейтс небрежно бросал: «Да я такой код напишу за выходные!» Но совершенство никогда не становилось для него целью. Гейтс был прагматиком, его интересовала разработка продуктов и промышленных платформ, которые «годились бы» в лидеры массового рынка. Если Джобс считал себя мастером и художником, то Гейтс с гордостью называл себя хакером и программистом, быстро поставлял продукт на рынок, а потом постепенно дорабатывал и улучшал.

Несмотря на все различия в характере и воспитании, у Гейтса, Джобса и Гроува можно найти очень важные общие черты. Главное, пожалуй, в том, что все трое были крайне честолюбивы, все трое мыслили и мечтали глобальными категориями: строили планы не столько для себя, сколько для своих компаний, для отрасли в целом и даже для целого мира. Они были нацелены на максимальный результат. Например, Гейтс вспоминал, как они с Полом Алленом в 1975 г. основали компанию: «Мы решили, что ПК должен быть в каждом доме, на каждом рабочем столе». И думали они вовсе не о каком-то абстрактном компьютере, а о машине с операционной системой марки Microsoft. Джобс, со своей

---

\* Стив Джобс нередко критиковал Microsoft за низкое качество продукции и «безвкусицу». *Прим. авт.*

стороны, искренне верил, что продукты Apple, по его выражению, «сделают отметину во вселенной». Он задался целью не просто разработать устройства, которые станут охотно покупать, но изменить повседневную жизнь миллионов людей. И ни одно из этих новшеств не было бы возможным без микропроцессора, который изобрели в Intel. Гроув открыто намеревался изменить компьютерную индустрию во всем мире и поставить Intel в центр всей отрасли.

Кроме того, у Гейтса, Гроува и Джобса были свои предельно четкие представления о профессиональной этике, которые легли в основу деловой культуры их компаний. В 1981 г., когда в производстве микрочипов наметился спад, Гроув использовал стратегию, которую назвал «метод 125%»: попросил штатных сотрудников Intel работать два лишних часа в день без оплаты сверхурочных. Джобс заставлял команду разработчиков работать 90 часов в неделю и стремиться к уровню достижений, который большинству сотрудников казался невозможным. Гейтс был известен тем, что рассылал грозные сообщения в любое время дня и ночи и разгуливал по коридорам Microsoft в выходные дни, чтобы посмотреть, кто пришел на работу. Сам Гейтс отмечал, что в этом они с Джобсом похожи. Однажды в интервью он сказал: «Мы с ним [Джобсом] оба сверхэнергичные люди и работаем как заведенные».

Все три лидера поощряли то, что Гроув назвал «пламенными интеллектуальными дебатами» (дискуссия, правда, часто перерастала в ссору с криком). Абсолютно уверенные в своих силах и способностях, три руководителя редко думали о чувствах других руководителей или подчиненных. Гейтс нередко отменял идеи, которые ему не нравились, в выражениях вроде: «Это самая тупая лажа, какую я слышал в жизни!» Один из разработчиков первого компьютера Mac вспоминал, что у Джобса «была какая-то колдовская способность чувствовать слабое место и бить именно туда, чтобы человек ощутил себя полным ничтожеством». Гроув был более вежлив, но ничуть не менее суров. Мы, конечно, не советуем другим менеджерам и руководителям перенимать этот стиль поведения. Но стоит отметить рабочий пыл, которым были продиктованы их агрессивные выпады. Один коллега в Intel назвал Энди Гроува «правдоискателем».

Это определение применимо и к Джобсу, и к Гейтсу. Кроме того, все трое уважали коллег, которым хватало ума, знаний и смелости, чтобы указать им на ошибки. Джобс так и заявил в одном интервью 1995 г.: «Прав я или нет, неважно. Важен успех». Признавая умение Джобса запугать и его готовность уступить, когда нужно, разработчики Мас даже учредили ежегодную награду для сотрудника, который сумеет лучше всех дать отпор боссу.

И наконец, у всех трех лидеров наблюдалась некоторая паранойя — по крайней мере, в том, что касалось будущего их компаний. В 1996 г. Гроув даже выпустил книгу по бизнес-стратегии, которую так и озаглавил: «Выживают только параноики»\*. Нечто подобное вполне могли бы написать и Гейтс, и Джобс. Все они прекрасно сознавали: успех в стремительно меняющейся отрасли требует неусыпной бдительности. Все трое жили, озираясь и оглядываясь, — караулили, не подкралась ли конкуренты, не наступают ли на пятки новые талантливые выскочки, такие же, как они сами. В 1997 г., сразу после победы над Netscape, Гейтс писал: «Я вижу свою компанию слабой, уязвимой добычей. Я вижу ее такой уже 20 лет. Если мы потеряем это ощущение — у нас вырвут кусок из рта... Однажды нас застанут врасплох. Какой-нибудь ушлый выскочка выпихнет Microsoft из игры. Я только надеюсь, что это случится лет через пятьдесят, а не через два-три года». Замените Microsoft на Intel или Apple — и эту фразу смело можно будет вложить в уста Гроува или Джобса.

## ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КНИГЕ

Изучая деятельность Гейтса, Гроува и Джобса в течение многих лет, мы прониклись глубоким уважением и восхищением к этим лидерам, но смотрим на них отнюдь не через розовые очки. Ни одного из троих

---

\* Издана на русском языке: Гроув Э. С. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М. : Альпина Паблишер, 2011. *Прим. ред.*

нельзя считать непогрешимым. Все делали ошибки, причем и в выборе стратегии, и в ее осуществлении. Все трое иногда делали ставку на продукт, который оказывался невостребованным, или выходил на рынок слишком поздно, или до конца не оправдывал надежд. Всем троим иногда доводилось упускать стратегически важные шансы, хотя ресурсы компании обыкновенно давали им возможность наверстать потерянное время. И все три руководителя навлекли на свои компании судебные преследования. И Microsoft, и Apple, и Intel в свое время подписывали соглашения с Министерством юстиции США или Федеральной торговой комиссией, а затем отвечали на антимонопольные иски по всему миру.

Тем не менее мы полагаем, что Гейтс, Гроув и Джобс — три самых успешных руководителя и стратега в мире высоких технологий и, возможно, останутся таковыми на все времена. Они были мастерами по части планирования и поразительно эффективными организаторами. Они умели ставить и ближайšie, и отдаленные цели, возглавляли команды, которые славились убийственной эффективностью производства, и долгое время лидировали в гонке технологий. Их удачи (как и промахи) — теперь дело прошлого, но из их опыта можно извлечь уроки с неограниченным сроком действия. Пять правил, которые мы приводим в этой книге, чтобы описать их подход к стратегии и ее исполнению, помогут любому руководителю смелее шагнуть в будущее.

В трех первых главах мы поговорим о стратегических правилах, которые привели Гейтса, Джобса и Гроува на вершину успеха. *Глава 1 рассказывает о том, как можно заглянуть в будущее и методом обратного отсчета представить себе шаги, которые нужно предпринимать сегодня.* За первые пять лет, проведенные у руля компании, Гейтс и Гроув разработали предельно четкую концепцию собственного мира. У Стива Джобса это получилось лишь при втором заходе на должность руководителя Apple. Что не менее важно, однако куда реже встречается на практике, — всем троим удалось уяснить, и весьма подробно, какие действия надо совершить в ближайшем будущем, чтобы сделать воображаемую картину явью. Заранее угадывая нужды потребителей,

ограничивая возможности конкурентов и меняя вектор развития отрасли себе на пользу, они превращали идею в стратегию и в действие.

*Глава 2 расскажет, чем смелый шаг отличается от авантюры и как действовать решительно, но не подвергать компанию лишнему риску.* Рынок высоких технологий, подогреваемый сетевым взаимодействием, может расти скачкообразно. Здесь возможны великие победы и великие поражения, причем от первого ко второму иногда переходят в мгновение ока. Гейтс, Гроув и Джобс много раз делали высокие ставки, и не всегда удачно. Однако они крайне редко шли на чрезмерный риск или ставили на кон больше, чем могли себе позволить. Дробя и распределяя ставки и удачно выбирая момент, они умели свести риск проигрыша к минимуму.

*Глава 3 посвящена относительно новому подходу к стратегии, который требует создания платформ и экосистем, а не одиночных продуктов и компаний.* Технологически интенсивные отрасли нередко имеют свою специфику, из-за чего управленцам приходится мыслить предельно широкими категориями — не ограничиваться будущим одного, пусть даже самого ходового, товара или перспективами одной лишь своей компании. У Гейтса, Гроува и Джобса можно поучиться соблюдению равновесия между разработкой отдельных продуктов и созданием крупных промышленных платформ. Успешный продукт может быть самостоятельным, промышленные платформы же преуспеют на рынке только при наличии параллельных разработок других компаний.

В двух следующих главах мы подробно рассмотрим методы исполнения задач, которыми Гейтс, Гроув и Джобс руководствовались на тактическом и организационном уровне. *Глава 4 рассказывает о том, как использовать преимущество и силу, чтобы победить конкурентов, — мы называем этот образ действия тактикой дзюдо и сумо.* Гейтс, Гроув и Джобс проявили себя как великолепные тактики, умеющие обратить силу противника в слабость, а на пике карьеры часто использовали огромную мощь своих компаний, чтобы навязать конкурентам правила игры.

*В главе 5 речь пойдет о том, как выстроить организацию вокруг одного харизматического лидера с уникальными навыками и прекрасно развитым деловым чутьем.* Билл Гейтс подогнал структуру Microsoft

под собственную концепцию ПО. Гроув культивировал в Intel строгую дисциплину и ответственный, «инженерный» подход к массовому производству сложных полупроводниковых устройств. Джобс сделал свою тягу к простоте и изяществу, а также пристальное внимание к пользователю идеологией Apple. Кроме того, все трое умели признавать собственные слабости и компенсировать их умелым подбором сотрудников, для которых создали полноценную деловую культуру и систему ценностей.

В каждой главе мы будем разбирать ключевые моменты из истории всех трех компаний и показывать, как Гейтс, Гроув и Джобс претворяли в жизнь пять стратегических принципов и как иногда от них уклонялись. Наша цель не в том, чтобы еще раз детально рассказать историю Apple, Microsoft и Intel — о них уже написано много прекрасных книг, — но в том, чтобы извлечь из их истории полезные уроки менеджмента. Поэтому наше изложение не будет строго хронологическим. Кроме того, самые важные стратегические решения мы станем обсуждать в нескольких главах — чтобы каждый раз взглянуть на них под новым углом.

В заключение мы поговорим о том, как можно освоить пять главных стратегических принципов. Мы еще раз вспомним уроки, полученные у Гейтса, Гроува и Джобса, и увидим, что их преемники из нового поколения — Марк Цукерберг, Джефф Безос, Ларри Пейдж и Хуатэн Ма — уже применяют те же методы на практике. Наконец, мы разберем крупнейшие ошибки, которые совершили Гейтс, Джобс и Гроув, находясь на посту (в том числе при передаче компаний в новые руки). Нам хотелось бы поделиться соображениями, которые в будущем смогут помочь управленцам и предпринимателям избежать подобных ошибок или хотя бы уменьшить их негативные последствия.



## ГЛАВА 1

---

# Смотри вперед, отсчитывай назад

Наверное, всем знакомо высказывание Эдмунда Бёрка\*: «Тот, кто не учит историю, обречен ее повторить». Многие из нас принимают это предостережение близко к сердцу. Если нужно принять судьбоносное решение, мы первым делом обращаемся к прошлому и стараемся извлечь из него уроки, чтобы справиться с задачами, которые стоят перед нами сегодня.

Однако стратегия — это прежде всего искусство смотреть вперед и умение строить планы на будущее. Понимать уроки истории очень важно, однако исходить из того, что будущее окажется точной копией прошлого, — большой риск для предпринимателя. Энди Гроув, например, любил цитировать Эйнштейна: «Чтобы совершать великие открытия, нужно хорошо изучить прошлое, но освободиться от его оков».

Великие стратеги придерживаются иного метода. Вместо того чтобы оглядываться, а потом планировать наперед, они смотрят вперед, а потом

---

\* Эдмунд Бёрк (1729–1797) — англо-ирландский парламентарий, политический деятель, публицист эпохи Просвещения, родоначальник идеологии консерватизма. *Прим. ред.*

отсчитывают шаги назад. Хороший стратег знает теорию игры и умеет двигать фигуры. Он смотрит вперед, чтобы понять, где хотел бы видеть свою компанию в некий грядущий момент, а затем обращает мысли вспять, чтобы представить, какие ходы для этого нужно сделать. Четкое представление о будущем особенно важно для быстро развивающихся отраслей. В таких сферах большой куш достается тому, кто идет на полшага впереди всех. Тот, кто просто шагает в ногу, рискует безнадежно отстать. Билл Гейтс, Энди Гроув и Стив Джобс обязаны успехом именно своей выдающейся способности опережать и потребителей, и конкурентов.

Не нужно видеть в этой способности что-то сверхъестественное. Великий стратег — отнюдь не ясновидящий и не прорицатель с хрустальным шаром. И Гейтсу, и Джобсу, и Гроуву доводилось делать неверные прогнозы. Но истинный стратег должен быть неуклонно сосредоточен на будущем и обновлять свой прогноз, едва обнаружатся новые данные или вскроются планы конкурентов.

Не менее важно занять такую позицию, чтобы сам предприниматель и его компания в любой момент могли воспользоваться новыми возможностями, обратить их в преимущество. Мы часто преувеличиваем заслуги успешных руководителей. В ретроспективе они нередко кажутся провидцами, которые сумели заранее продумать и просчитать любой свой ход. На самом деле хороший стратег обычно бывает не только провидцем, но и оппортунистом. Он замечает первые же проблески рыночных возможностей и распознает ниши, которые упустили из виду его конкуренты. Затем, опираясь на знание или интуицию, он предпринимает быстрые, решительные шаги и не позволяет сомнениям и колебаниям парализовать его волю.

Например, когда компании IBM потребовалась новая операционная система, Гейтс сначала сказал, что не занимается такими разработками. Однако вскоре он осознал, что IBM предлагает Microsoft возможность завладеть платформой для всех компьютерных программ и приложений. Гроув не изобрел микропроцессор, но одним из первых осознал, что это устройство может в корне изменить всю компьютерную индустрию. Концепция графического интерфейса возникла не у сотрудников Apple,

но Джобс был первым крупным предпринимателем, который понял революционную значимость этой идеи.

Кроме того, все три руководителя разрабатывали и внедряли стратегии, позволявшие превратить замысел в реальность. Одной только способности к предвидению недостаточно, чтобы стать великим стратегом. Нужно еще и понимать, как сделать так, чтобы предсказание осуществилось. В сфере исполнения Джобсу, Гейтсу и Гроуву помогали невероятно талантливые партнеры и сотрудники. Как и большинству руководителей, им требовалась «подпитка идеями» от менеджеров среднего звена и от рядового персонала. Когда им представляли некий набор вариантов, они оценивали текущий момент, изучали возможные ходы и ответные выпады конкурентов, а затем предлагали решение, которое учитывало и объединяло все детали картины. Они играли не только роль провидцев, но также роль «кураторов» и оптимизаторов. Если обстоятельства менялись, они подстраивали под них свои концепции и планы. Именно в этом заключается основная миссия стратега: не просто понимать, куда хочешь двигаться, но и вычислять, как оказаться у цели, не только смотреть вперед, но и отсчитывать шаги назад, при необходимости корректируя план.

В этой главе мы постараемся сделать сложную задачу немного проще. Разобьем процесс планирования и «обратной корректировки» на четыре основных компонента. Освоив эти четыре принципа, любой менеджер сможет выстраивать более эффективные планы на будущее.

---

## ПРАВИЛО № 1. СМОТРИ ВПЕРЕД, ОТСЧИТЫВАЙ НАЗАД

---

1. Загляни в будущее, чтобы создать концепцию. Затем отсчитай шаги назад, чтобы определить границы и расставить приоритеты.
2. Загляни в будущее, чтобы предугадать запросы потребителя. Затем отсчитай шаги назад, чтобы создать соответствующие возможности.

3. Загляни в будущее, чтобы предугадать ходы конкурентов. Затем отсчитай шаги назад, чтобы преградить путь конкурентам и не дать уйти клиентам.
4. Загляни в будущее, чтобы предугадать вектор развития отрасли. Затем отсчитай шаги назад, чтобы обратить перемены себе на пользу и не сбиться с курса.



## АНАЛОГИИ С ТЕОРИЕЙ ИГР И ШАХМАТАМИ

Далеко не все великие стратеги изучали теорию игр. И конечно, не все они играют в шахматы. Однако любой хороший стратег придерживается главной заповеди и теории игр и шахмат: загляни вперед, потом отсчитай обратно. Теория игр — область математики, к которой любят обращаться экономисты, — учит нас, что игрок (на любом поле) всегда должен мысленно заглянуть в конец партии, определить наиболее благоприятный исход и методом обратного отсчета установить, какие решения могут привести к желаемому результату. Для этого, конечно, нужно учесть не только свои ходы, но и возможные действия соперника и постараться их предугадать. Это несложно сделать в развлекательных играх, вроде знаменитой дилеммы заключенного\*. Однако в более изощренных играх и в реальной жизни бывает попросту невозможно просчитать все возможности и вероятные исходы, поэтому великие игроки, а также великие стратеги неизбежно полагаются на опыт и интуицию.

Шахматный гроссмейстер также заглядывает вперед, чтобы просчитать позиции, которые хотел бы создать для своих фигур на доске. Затем он оборачивается и вычисляет «линию игры»: «Скажем, если я сделаю такой ход, мой соперник, вероятно, ответит так-то, и тогда

---

\* Стратегическая игра, в основе которой — фундаментальная проблема теории игр, согласно которой игроки не всегда сотрудничают друг с другом, даже если это в их интересах. *Прим. ред.*

я сделаю вот это». Гросмейстер для начала представляет себе, к чему должна выйти вся партия. Сложность в том, что в начале игры каждый ход порождает широчайший спектр возможностей, и вычислить их все человеку не по силам. Поэтому первоклассные игроки учатся «отсекать и прореживать» — то есть быстро отбрасывать бессмысленные и неэффективные ходы, уменьшая количество вариантов, которые надо обдумать. Даже Deep Blue — суперкомпьютер IBM, в 1997-м обыгравший чемпиона мира Гарри Каспарова, — не мог просчитать абсолютно все возможные ситуации в игре. Хотя машина способна была анализировать до 200 млн действий в секунду, в нее все-таки был заложен алгоритм, позволявший распознавать и отбрасывать откровенно неудачные ходы.



Сейчас, видя новую тенденцию или возможность, мы можем за нее ухватиться... Столь плодотворный период редко длится больше десяти лет. Но это десятилетие может стать поистине золотым, если знать, что и как сделать.

*Стив Джобс, 2000 г.*

## ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ КОНЦЕПЦИЮ

В бизнесе, как в шахматах и в теории игр, победоносная стратегия начинается со взгляда в будущее. В каком-то смысле рецепт прост: нужно решить для себя, куда должна двигаться организация, за что будут готовы платить клиенты и каким образом твоя компания сможет дать им уникальный продукт или предложить уникальную услугу. Но, как говорится, дьявол всегда кроется в мелочах.

Чтобы верно рассчитать все эти мелочи, успешный управленец применяет метод экстраполяции и интерпретации. Экстраполяция — относительно несложная часть процесса: аналитики, исследовательские проекты и научные разработки помогают управленцам собрать данные, на основе которых можно сделать вывод о тенденциях в отрасли и о векторе ее развития. Однако эти данные кто-то должен интерпретировать — то есть уметь распознавать возможности и опасности, которые кроются в отраслевых сдвигах. Именно в сфере интерпретации проявляют себя подлинными гениями бизнеса.

Энди Гроув положил в основу концепции Intel так называемый закон Мура. В 1964 г. Гордон Мур (позднее один из сооснователей Intel) предсказал, что количество транзисторов, размещаемых на кристалле интегральной схемы, будет удваиваться за срок от 18 до 24 месяцев. Это пророчество оправдывало себя уже почти два десятилетия, когда Гроув (на исходе 1980-х гг.) начал формулировать собственную концепцию будущего. Многие видели в законе Мура всего лишь очередной пример прогресса в инженерном деле, однако Гроув истолковал его как стратегию, которая должна изменить весь уклад компьютерной индустрии. По мнению Гроува, если бы Intel поддержала тенденцию, сформулированную Муром, конкурентам пришлось бы урезать все прочие расходы в пользу производства интегральных схем, или чипов. А это подорвало бы «вертикальную» модель бизнеса, преобладавшую на тот момент в секторе. В то время ведущие компьютерные компании, во главе с IBM и DEC, производили абсолютно все, вплоть до самых мелких комплектующих. Они сами выпускали полупроводниковые устройства, сами производили «железо», сами писали операционные системы и организовывали сбыт продукта через собственные отделы продаж. За несколько лет до того, как это стало очевидно всему миру, Гроув предвидел крах вертикальной системы и появление отрасли, организованной горизонтально, по принципу уровней: микрочипы, комплектующие, операционные системы, приложения, продажи — где на каждом уровне будут свои лидеры, немногочисленные, но мощные.

Исходя из этого предчувствия он направил стратегическую и организационную работу Intel на достижение лидерских позиций в поле производства микропроцессоров.

Билл Гейтс тоже отталкивался от закона Мура, но истолковывал постоянное удвоение вычислительных мощностей как процесс, который превратит комплектующие в товар массового потребления, а ПО сделает золотоносной жилой всей индустрии. В 1994 г. он дал интервью, где вспоминал свой тогдашний ход мысли:

Если мощь процессоров удваивается каждые два-три года, значит, мощность компьютера достается почти бесплатно. Возникает вопрос: а зачем производить товар, который почти ничего не стоит? В чем тогда будет редкий и ценный ресурс? Что не дает потребителю бесплатно пользоваться неограниченными мощностями? Ответ — ПО.

Эта догадка оказалась революционной и пророческой — как и мысль Гейтса, высказанная еще в 1975 г.: придет время, когда ПК будет в каждом доме и на каждом рабочем столе. Стив Джобс руководствовался тем же предчувствием, когда они со Стивом Возняком основали Apple Computer. И Microsoft, и Apple родились из этой догадки, тогда как столпы и светочи компьютерной индустрии считали ПК глупой затеей.

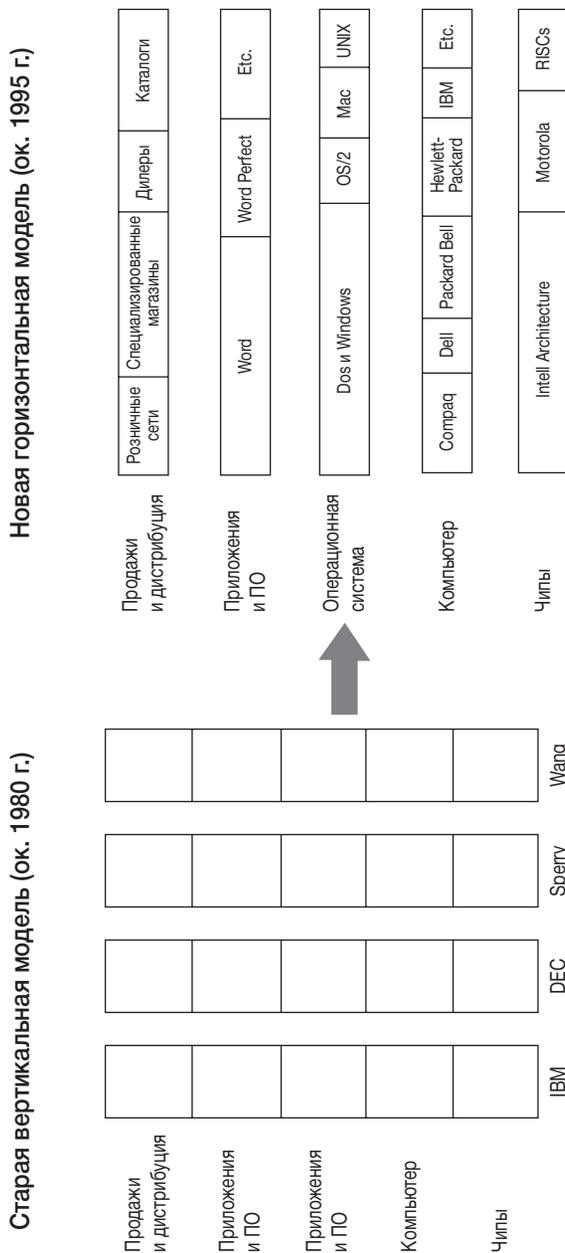
Даже Гордон Мур как-то признался, что в 70-х он не представлял себе, зачем нужен домашний компьютер — если только поставить его на кухне и хранить в нем кулинарные рецепты? А Кен Ольсен, на тот момент директор DEC, компьютерной компании № 2 в мире, во всеуслышание объявил: «Заводить индивидуальный компьютер дома нет никакого смысла». Билл Гейтс, очевидно, придерживался иного мнения. В 1975 г. он бросил Гарвард и вместе с Полом Алленом основал Microsoft, чтобы создать свою версию будущего. Пол Маритц, который возглавлял отдел операционных систем в Microsoft с конца 1980-х и почти до конца 1990-х, вспоминал, до какой степени изначальная идея Гейтса повлияла на всю концепцию компании:

Это чувство — что мы сейчас своими руками создаем новую платформу, которая принесет бесконечные возможности и плюсы в повседневную жизнь и в рабочий процесс, — владело нами всеми. У нас была великая миссия. Мы как будто боролись с мировым злом: вот сейчас мы разгромим и свергнем старые, требовательные, дорогие ЭВМ и мини-компьютеры и подарим людям новую жизнь.

Позже, достигнув пика своей карьеры, Гейтс переложил часть работ по сбору и осмыслению данных на другие плечи. Расс Зигельман, который был в непосредственном подчинении у Гейтса в начале 1990-х, говорил так: «Он сам не показывал пальцем и не заявлял — будущее вот здесь. Для этого он нанимал людей вроде Натана Мирвольда». И в самом деле, Мирвольд, заведующий техническим сектором и создатель исследовательской группы в Microsoft, писал многочисленные доклады и заметки о вероятных новых трендах. Однако Гейтс по-прежнему контролировал стратегию Microsoft и сам принимал решения, когда нужно было определить, как эти тренды повлияют на продукты компании и ее конкурентоспособность.

Хоть Гейтс и предвидел появление компьютера в каждом доме, он все же склонялся к разработке специального софта для программистов и предпринимателей, а не для рядового потребителя. Стива Джобса, наоборот, вдохновляли именно те перемены, которые рост вычислительных мощностей принес в повседневную жизнь. Джобс хотел использовать новые технологии, чтобы исполнить прежде несбыточные и даже нераспознанные потребительские мечты. Уже в самом начале карьеры он стремился превратить заурядный компьютер в «отпадный продукт». В итоге его концепция сделалась еще шире — Apple нужно было перейти от разработки отдельных продуктов к созданию настоящей цифровой вселенной. Как и многие представители отрасли, Джобс осознавал: цифровой бум 90-х породил новый Вавилон — электронный мир, где хаотическое размножение устройств и приборов усугублялось их малой функциональностью и плохой совместимостью. Но Джобс, в отличие от всех остальных, смог предложить решение проблемы.

## Трансформация отраслевой модели (компьютерная индустрия)



Источник: презентация Энди Гроува. Воспроизводится с его разрешения.

В 2001 г. он объявил участникам выставки Macworld, что Mac может стать «осью нашей новой электронной вселенной и придать огромную дополнительную ценность другим цифровым устройствам». При своем внимании к запросам пользователя Apple лучше любой другой компании могла осуществить эту мечту.

Желание создать «ось электронной вселенной» вывело Apple на принципиально иной курс. По воспоминаниям Джона Рубинштейна, начальника отдела компьютерных комплектующих в Apple, после того как Джобс в 2000 г. представил новую стратегию сотрудникам и в 2001 г. широкой общественности, он и его команда часами напролет обсуждали, какие еще устройства можно сделать, и набрасывали идеи для цифровых персональных помощников, телефонов, видеокамер и т. д. В итоге было решено, что iPod — лучший вариант в краткосрочной перспективе. Подробнее об этом рассказывает Рон Джонсон, который тогда возглавлял отдел розничных продаж:

Этот образ — «ось электронной вселенной» — помог нам разработать дорожную карту для устройств и приложений, показал, как можно добиться победы на рынке. До того момента Apple была заточена под выпуск ПК, а эта концепция освободила компанию, позволила закрепиться во всех вновь появившихся нишах и сферах — от аудиоплееров до камер, буквально везде. Она стала для нас главным принципом распределения сил и ресурсов.

Все эти догадки и озарения, на наш взгляд, ценны не только смелостью и размахом, но также ясностью и простотой, с какими Гейтс, Джобс и Гроув формулировали свои задачи. Чтобы донести мысль до сотрудников, клиентов и партнеров, им хватало нескольких слов, иногда подкрепленных рисунками. Возможно, именно поэтому их аудитория — как внутренняя, в рамках компании, так и широкая, внешняя, — цеплялась за каждое слово всякий раз, когда они излагали свои виды на будущее.

Однако ясная формулировка — еще не значит окончательная. Концепции развития не вышли полностью готовыми из голов своих

создателей, будто взрослая Афина из головы Зевса. Они постоянно уточнялись, дополнялись, корректировались с каждым новым событием, с появлением все новой информации. Например, Энди Гроув дорабатывал свою концепцию пять лет, в течение которых превратил Intel из обыкновенной компании — производителя полупроводниковых устройств и комплектующих — в главную силу новой компьютерной индустрии. Заняв директорское кресло, он сначала предполагал сделать Intel крупнейшим поставщиком на рынке полупроводниковых технологий широкого спектра и лишь «постепенно пришел к выводу, что компанию нужно переключить с “широкой электроники” на процессоры для ПК», — признавался он своей команде в 1990 г.

Под руководством Билла Гейтса компания Microsoft двигалась в противоположном направлении: увеличивала спектр товаров, хоть и продолжала специализироваться на ПО. Первой продукцией Microsoft были языки программирования; за ними последовали операционные системы и, наконец, приложения. Позже Гейтс расширил концепцию и добавил к ассортименту товаров ПО для коммуникационных сетей, хранилища данных, мультимедийные приложения, интернет-серверы и приложения. Перспективы, которые Джобс намечал для Apple, тоже постоянно менялись: сначала производство компьютеров, затем Mac как «ось электронной вселенной», а в конце 2000-х — облачные технологии. Способность реагировать, подстраиваться под изменения среды, не теряя при этом ясности видения и внятности общей стратегии, — вот важное достоинство, которым обладали все три лидера.

## ОТСЧИТАЙ ШАГИ НАЗАД, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ ГРАНИЦЫ И РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Лу Герстнер, бывший CEO компании IBM, как-то сказал: «Концепция развития — это очень просто. Легко показать с берега на буйки и заявить: однажды я доплыву до одного из них. Гораздо сложнее объяснить, как именно ты собираешься это сделать». Иными словами, концепция

не может быть целью сама по себе. Руководитель должен преобразовать ее в стратегию, в которой прописан весь план работы компании — что она будет делать и чего она не будет делать. Второе, пожалуй, даже важнее. Отказ от ненужных мер и действий — залог верного распределения сил и ресурсов. Он очень важен при обратном отсчете шагов.

Вернемся к Энди Гроуву. Его концепция сводилась, в общем, к одному: сделать Intel одной из крупнейших компьютерных компаний в мире, используя потенциал, отображенный в законе Мура. Следовательно, главная задача компании состояла во внедрении технических и производственных инноваций, которые позволили бы удваивать количество транзисторов на интегральной схеме каждые 18–24 месяца. Пока Гроув управлял компанией, закон Мура и его последствия для капиталовложений и затрат на технологии обсуждались в совете директоров Intel чаще, чем любой другой предмет. В течение нескольких лет не было ничего важнее, чем стратегия, планирование и распределение средств, которые позволили бы компании выдержать темпы, предсказанные Муром.

Но подтверждение закона Мура вовсе не было конечной целью. Цель заключалась в том, чтобы вывести Intel на благоприятные позиции в отрасли с «горизонтальной» структурой. Гроув полагал, что компании, которые смогут достичь высоких экономических показателей, будут господствовать на своих уровнях. Остальные же потерпят неудачу и выйдут из игры. В этой концепции не было место компаниям широкого профиля. Intel следовало уйти из тех секторов, где компания явно не могла преуспеть, и сосредоточиться почти исключительно на производстве процессоров. Эта перемена в планах Гроува и в формате компании произошла не сразу. В 1987 г., вступив в должность CEO, Гроув заявил, что 50% продукции Intel составят «системы», или полностью укомплектованные стационарные компьютеры. Два года спустя он задался целью вывести Intel в пятерку лидеров по производству систем.

Однако к началу 1990-х гг. Гроув осознал: компании лучше отойти от производства стационарных систем и сосредоточиться на одном наиболее выигрышном продукте. В дальнейшем следовало выпускать

товары — например, материнские платы: многослойные печатные платы, содержащие процессор, устройства памяти и т. п., — которые будут способствовать продаже микрочипов. Компания могла бы выйти на рынки сопутствующих товаров (например, модемов), где затраты на производство были относительно невысоки. Но от других уровней, где тон задавали крупные компании с превосходящим оборотом средств, нужно было держаться подальше. В частности, объявил Гроув в 1991 г., пойти в сферу брендовых компьютеров было бы для Intel чистым безумием — ведь тогда пришлось бы конкурировать с собственными клиентами!

Intel Confidential

## Что значит «сделать правильный выбор»?



Источник: Intel: стратегическое долгосрочное планирование. Из презентации Энди Гроува. Воспроизводится с его разрешения.

Билл Гейтс намечал стратегию развития Microsoft с такой же точностью и сдержанностью. Его партнер Пол Аллен изначально хотел производить ПО и комплектующие. Microsoft даже представила несколько моделей клавиатуры и компьютерных мышей, но все силы и ресурсы компании были сосредоточены на выпуске ПО. Гейтс категорически настаивал на узкой специализации. Позже он объяснял: «Всегда нужно стремиться к единству стратегии. Есть отдельные сферы производства и отдельные битвы с конкурентами, но все это должно укладываться в рамки одной военной кампании». Главной целью Microsoft было господство на рынке операционных систем — сначала за счет DOS, потом за счет многочисленных версий Windows. Вторичные задачи включали в себя выпуск приложений (Word, Excel, PowerPoint), браузеров (Internet Explorer), а также операционной системы для серверов (Windows server) и прочих дополнительных продуктов. Выпуском устройств Microsoft практически не занималась, и лишь в 2001 г., через четверть века после основания, вывела на рынок игровую приставку Xbox.

Стив Джобс также считал отбраковку ненужных вариантов своей главной обязанностью как стратега Apple. Ближе к концу карьеры он пояснял: «Мы добились успеха потому, что очень тщательно выбирали, каких коней оседлать». К сожалению, в Apple не всегда придерживались этого правила. В 1997 г., когда после 12-летнего перерыва Джобс вернулся на пост CEO, каталог товаров компании оказался в полном беспорядке. Джобс, любитель крепкого словца, громко жаловался: «Ну что за отстой! Это же никого не возбуждает!» Почему? Да потому, что товаров стало слишком много. Руководство Apple начало глобальную реструктуризацию и сокращение штата еще прежде, чем Джобс вернулся в директорское кресло. Был прекращен выпуск принтеров и компьютеров экономкласса, распущен отдел высоких технологий. Но у Джобса все равно голова шла кругом от огромного количества наименований.

Устав от хаоса, он нарисовал простую таблицу в две строчки и два столбца. Строки он озаглавил «Бытовая техника» и «Спецтехника», а столбцы — «Стационарные» и «Портативные». Джобс настаивал:

компания должна сосредоточиться на выпуске всего четырех наименований — по одному типу компьютера для каждой клетки таблицы. И даже в профессиональном сегменте, по воспоминаниям бывшего СЕО Фреда Андерсона, Джобс велел свернуть производство техники для предприятий и работать преимущественно со сферой образования, а также дизайна и полиграфии.

Он любил повторять: «Тем, чего мы не делаем, я горжусь не меньше, чем сделанным». Под его руководством Apple принципиально не выходила, например, на рынок бюджетных компьютеров и не конкурировала с производителями недорогих машин: Dell, Compaq и т. п. Точно так же — с намерением выпускать немногочисленную, но первоклассную продукцию — Джобс подходил и к работе студии Pixar, которую приобрел в 1986 г. Вместо того чтобы выпускать по несколько мультфильмов в год, студия выдерживала относительно свободный график. Это означало, что «проходных» работ мультипликаторы не делали. Над каждой лентой трудились лучшие художники, техники, сценаристы. Как говорил Джобс, «качество важнее, чем количество. Хоум-ран\* гораздо лучше, чем два дабла\*\*». Не совсем точная метафора: в бейсболе два дабла дают ровно то же количество очков, что и хоум-ран. Однако из этой фразы можно понять: Джобс всегда предпочитал бить наверняка.



Нельзя просто спросить клиента, чего он хочет, а потом идти и пытаться удовлетворить запрос. Пока ты будешь работать, клиент захочет чего-нибудь новенького.

*Стив Джобс, 1989 г.*

---

\* Игровая ситуация в бейсболе, представляющая собой хит, во время которого отбивающий и бегущие, находящиеся на базах, успевают совершить полный круг по базам и попасть в дом (то есть совершить пробежку). При этом не имеется ошибок со стороны защищающейся команды. *Прим. ред.*

\*\* В бейсболе — удар, в результате которого бэттер, игрок нападения с битой, сумел добежать до второй базы. *Прим. ред.*

## ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ, ЧТОБЫ ПРЕДУГАДАТЬ ЗАПРОСЫ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Чтобы начать, а затем успешно вести бизнес, нужно понимать потребности клиента и стараться ежедневно улучшать свой продукт. Итак, вы получаете отзывы о ваших товарах и услугах. Прислушиваетесь к ним (желательно!), отмечаете проблемные моменты и стараетесь их устранить.

Чтобы разработать стратегию на будущее, нужно делать все это и даже больше. Мало знать сегодняшние запросы потребителя — нужно уметь предугадать завтрашние. Это непросто: клиент обычно и сам не знает, чего ему хочется, пока не увидит желанный предмет. В мире высоких технологий задача становится еще сложнее: мало кто из рядовых пользователей понимает весь потенциал новых продуктов. В этой среде опросы и фокус-группы почти бесполезны. Лучшие стратеги используют знания в области развития технологий, чтобы удовлетворить нужды, о которых сам клиент даже и не догадывался. Таким образом они не только предугадывают, но и формируют вкусы и запросы потребителей.

В 1975 г. Билл Гейтс и Пол Аллен сумели заглянуть в будущее. На глаза им попался набор для программистов-любителей, и они осознали: грядет спрос на языки программирования и прочие инструменты для разработки ПО. Однако в последующие годы Гейтс скорее гнался за рынком (в основном успешно, но иногда и отставал). Стратегия Microsoft при разработке операционных систем, приложений, серверов, браузеров, прочих товаров и услуг заключалась в том, чтобы дожидаться появления массового рынка, копировать предложения лидеров отрасли и выдавать «в целом неплохой» продукт, который затем можно понемногу дорабатывать.

Стив Джобс, напротив, овладел искусством предсказывать и формировать спрос. Одному из своих биографов он сказал так: «Некоторые люди призывают: дайте клиенту то, что он хочет. Но это не мой метод. Наше дело — понять, чего захочет потребитель, еще до того, как он это захотел». Кажется, Генри Форд говорил: «Если б я спросил покупателей,

что им нужно, они бы ответили — дай нам очень быструю лошадь!» Джобс не тратил времени на опрос покупателей. Он считал образцовым потребителем самого себя: уж если его взыскательный вкус будет удовлетворен, значит, и на рынке товар пойдет неплохо. Как вспоминал Фред Андерсон, «Джобс не верил в исследование рынка. Он считал так: покупатель не может знать, до чего еще дойдет прогресс. <...> Стив гордился своим умением предугадывать новые вершины и штурмовать их без малейших колебаний».

История первой, изначальной модели компьютера Macintosh неплохо иллюстрирует методы Джобса. До того как в Apple сделали Mac, большинство компьютеров в качестве интерфейса имело командную строку: для работы нужно было всякий раз печатать текстовую команду. В начале 1970-х сотрудники исследовательского центра компании Xerox разработали первый графический интерфейс пользователя. Вместо мудреных команд в нем использовались интуитивно понятные иконки, вкладки меню и окошки с программами. Однако Xerox не сумела вывести это новшество на рынок — эта честь выпала Apple. Джобс посетил исследовательский центр Xerox в конце 1979 г. и без всяких исследований и опросов понял: перед ним будущее компьютерной индустрии.

Джобс немедленно бросил все силы и ресурсы Apple на разработку компьютера с графическим интерфейсом для массового рынка. Пока шел этот довольно суматошный процесс, он лично вникал в мельчайшие детали, вплоть до дизайна мыши и прокрутки текста на мониторе. Принимая решения, Джобс руководствовался не мнением потребителей, а собственными, весьма четкими представлениями об удачном дизайне. Позже он заявил тогдашнему CEO компании Apple Джону Скалли, что не видит альтернативы такому подходу. «Как я могу спрашивать людей, что им нужно от компьютера с графическим интерфейсом, если этих компьютеров никто еще и в глаза не видел? Их же раньше не делали!»

Находки Джобса фактически легли в основу наших нынешних представлений о том, как должен выглядеть и работать ПК. И хотя

MP3-плеер, смартфон и планшет изобрели не в Apple, Джобс все же во многом определил — или изменил — способы применения этих устройств. Он сам себе служил фокус-группой. Феноменальный успех Apple доказывает, что у Джобса был редкий талант: предвидеть запросы и потребности клиента. Но полагаться на вкусы одного-единственного человека не всегда разумно. Как вспоминал Андерсон, «чаще всего Джобс оказывался прав, однако у него случались осечки». В числе явных неудач можно вспомнить Lisa — первый и запредельно дорогой компьютер Apple с графическим интерфейсом; Macintosh Cube с его странной формой, и абсолютно провальный первый «облачный» сервис MobileMe. Джобс вовсе не был непогрешим, и другим руководителям необязательно в точности перенимать его методы. Лучшие продукты Apple, равно как Microsoft и Intel, часто рождались в результате внутренних дебатов и дискуссий, конкуренции сотрудников — а не как итог клиентских опросов или чьих-то личных озарений. Жаркие дебаты, в ходе которых разбирается и доводится до совершенства широкий спектр идей, а затем принимаются четкие, внятные решения, — вот что в первую очередь дает компании шанс предугадывать нужды потребителя (раньше, чем их осознает сам потребитель).

Энди Гроув был не таким крайним индивидуалистом, как Джобс, и несколько иначе представлял себе формирование потребительского спроса, но относился к этой задаче столь же серьезно. Его компания столкнулась примерно с той же проблемой, что и Apple: технологии развивались быстрее, чем желания и требования пользователей. Согласно закону Мура, Intel могла удваивать мощность своих процессоров каждые два года. Возникал вполне логичный вопрос: а что делать с этой дополнительной мощностью? Пользователь ПК не имел об этом ни малейшего представления. В 1980-х гг., например, многие сомневались, что им когда-нибудь понадобится процессор мощнее, чем Intel 80386, который компания представила в 1985 г. Хуже того: многие прямые заказчики Intel — компании, производившие ПК, — активно сопротивлялись попыткам добавить мощность каждому новому поколению микрочипов.

В конце концов, пользователь готов был платить за ПК не больше определенной суммы, и, по мере того как росла стоимость ЦПУ, прибыль изготовителей компьютера (таких как Dell или Compaq) снижалась.

Чтобы производители согласились закупать более мощные процессоры каждые полтора-два года, Intel должна была убедить потребителя покупать новые, более дорогие машины на базе этих процессоров. А для того чтобы потребитель согласился на апгрейд своего ПК, надо было убедительно показать: новые, более дорогие машины предлагают функции и возможности, которые облегчают жизнь на работе и дома. Гроув придумал самую настоящую мантру для своих сотрудников: «раскрутим спираль мощности». Это означало: Intel нужно искать новые программы и приложения, которые совершают миллионы операций в секунду, следовательно, могут работать лишь на базе новых сверхмощных процессоров.

Так как сама компания Intel не разрабатывала повседневное пользовательское ПО, этот подход вывел ее к принципиально новой стратегии: работе с платформами, а не с отдельными продуктами. Подробнее мы рассмотрим эту особенность в главе 3. Intel понадобилось активное сотрудничество со многими другими компаниями — разработчиками программ и приложений. Кроме того, инженеры Intel начали закладывать в процессоры новые функциональные возможности, например поддержку мультимедиа. Эти функции обеспечивали работу заманчивых и удобных приложений для ПК, о которых пользователи прежде и не мечтали: можно было слушать и записывать музыку, смотреть и редактировать видеофайлы, играть, делать телефонные звонки и запускать видеочаты. Очень скоро потребитель обнаруживал, что больше не может без всего этого обойтись. Конечно, продажей новых приложений занимались другие компании, но без Intel их продвижение вряд ли было бы возможно. Так, в 1994 г. Intel спонсировала крупную рекламную кампанию, в рамках которой были представлены восемь новейших программ для повседневной и деловой жизни. Эта кампания резко повысила спрос на Pentium — к тому моменту самый мощный процессор марки Intel.

## ОТСЧИТАЙ ШАГИ НАЗАД, ЧТОБЫ СОЗДАТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Заглядывать в завтрашний день необходимо. Однако будущее настолько заманчиво, что, если все время смотреть вперед, легко затеряться в собственных мечтах. Для футуриста это, может, и неплохо — но вот для стратега просто катастрофа. Чтобы благополучно привести компанию из настоящего в будущее и создать жизнеспособный бизнес, нужно определить шаги, которые превратят сегодняшнюю фантазию в завтрашнюю действительность.

В первую очередь необходимо удостовериться, что у вашей компании есть ресурсы и возможности, которые в будущем позволят удовлетворить запросы клиента. Эти ресурсы могут быть разными: талантливые сотрудники, технологический потенциал, оборудование, партнеры — словом, все, что поможет вывести задуманные продукты и услуги на рынок раньше конкурентов. Иногда компании приходится вложиться в эти ресурсы на годы вперед.

Например, в конце 1980-х гг. Билл Гейтс начал вкладывать средства в разработку операционной системы, которая пришла бы на смену Windows — а ведь сама Windows тогда только-только вышла на рынок. Ее изначальная версия по сути была графической надстройкой над DOS. Гейтс хотел, чтобы новая версия — в итоге названная Windows NT — была достаточно мощной и удовлетворяла потребности не только отдельных пользователей, но и корпоративных клиентов. Чтобы сделать новую операционную систему буквально с нуля, он нанял инженеров с большим опытом работы в компаниях вроде DEC и AT&T. Первый вариант Windows NT — для производственного использования — был представлен в 1993 г. Однако Microsoft понадобилось еще восемь лет, чтобы полностью обновить базу кодов и вывести на рынок новую систему Windows XP, основанную уже на кодах от Windows NT.

Совмещение возможностей и потребностей нередко означает и жесткую реструктуризацию компании — ведь структура должна подходить для новой стратегии. Рон Джонсон вспоминал: когда в Apple началась работа над планшетными компьютерами, руководство задумалось, как

реорганизовать компанию. Этому требовала концепция «Apple как ось электронной вселенной», которую Джобс представил в 2000 г. «Нам нужен отдел софта. Нам нужен отдел приложений. Нам нужен отдел устройств», — примерно так Джонсон передал суть тогдашних дебатов. В результате появилась группа по разработке новых устройств, которая занялась производством iPod, и отдел ПО и приложений.

Но обратный отсчет шагов не может производиться лишь в рамках одной компании. Для полного успеха стратегу нужно удостовериться, что задачи и возможности других компаний совпадают с его планами по части потребительского спроса. Это особенно важно для отраслевых платформ или предприятий со сложной цепью поставок. Даже самый вдохновенный руководитель зайдет в тупик, если не учтет пределов и ограничений — причем не только собственной компании, но и поставщиков и собратьев по «экосистеме».

К примеру, Энди Гроув в начале 1990-х, задолго до эпохи Skype, был совершенно уверен: будущее — за видеоконференциями и компьютерной телефонией. Спустя пару лет и несколько миллионов долларов система для видеоконференций ProShare, разработанная Intel, с треском провалилась на рынке. Почему? Потому что в 90-х для видеоконференций требовалось дорогое «железо» и сложная в использовании, медленная, часто ненадежная телефонная связь через ISDN (Integrated Services Digital Network, интегральная служебная цифровая сеть, позволяющая совместить услуги телефонной связи и обмена данными). Пэт Гельсингер, проект-менеджер ProShare, впоследствии признавал: «Делать ставку на ISDN было очень плохим решением». Хуже того — когда стало очевидно, что ProShare не будет пользоваться успехом, Гроув все еще так страстно и упорно «мечтал создать новое приложение», что у Гельсингера никак не получалось сказать ему: «Энди, ничего не выйдет».

В Apple столкнулись с похожей проблемой в начале 2000-х. По словам Эви Теваняна, инженеры компании делали планшеты вроде iPad уже в 2002-м и 2003 гг. Планшеты, как отмечает Теванян, были весьма неплохи: процессоры, пользовательский интерфейс, сенсорные экраны — все работало как надо. Но руководство компании признавало, что спроса на них пока не предвидится. Как отмечает Теванян, проблема

была в интернет-подключении. «Wi-Fi тогда только появился, и я нигде не мог нормально поймать сигнал. А зачем нужен девайс, с которого нельзя выйти в интернет?» Поэтому выпуск iPad придержали до тех пор, пока инфраструктура не позволила реализовать весь его потенциал.

Эти примеры показывают: предпринимателям и управленцам не стоит слишком уж увлекаться «чудесами прогресса», иначе есть риск забежать далеко вперед, оторвавшись и от клиентов, и от всей отрасли. Чтобы этого не допустить, хорошему стратегу обязательно нужно дополнять долгосрочное планирование прицельным вниманием к ближайшему будущему. Как сказал Джон Рубинштейн, у Джобса всегда было четкое представление о перспективах Apple, но большую часть времени «Стив просто думал о нашем следующем продукте, и это ему очень помогало — ведь гораздо легче представить, что будет твориться в мире через год, чем через три». В похожих выражениях Лес Вадаш, один из директоров Intel и близкий друг Энди Гроува, описывал его умение связать будущее с конкретикой текущего момента (проект ProShare был исключением). Вадаш говорил: «Многие менеджеры любят составить пятилетний план, а затем, примерно на третьем году, начинают думать про следующую пятилетку. Но только не Энди». Гроув, по его словам, понимал одну простую истину:

Будущее можно предвидеть лишь отчасти, поэтому лучше заглядывать в него не подальше, а почаще. Это самое главное в стратегии: ты должен знать, куда движешься в принципе, но еще ты должен знать, что будешь делать в ближайшие полгода. Многие компании прекрасно справляются с разработкой общего направления — вот только они потом не делят свой вектор на короткие отрезки пути. А Intel всегда была сильна именно в этом. Если спросить, почему мы добились успеха, — это будет один из основных факторов.

Гроув, как и Джобс, сознавал: очень важно одновременно держать в голове и настоящее, и будущее. Чтобы добиться успеха, надо постоянно соотносить первое со вторым. Нельзя мыслить категориями «или — или»:

или ты смотришь на дальний горизонт, или заботишься о сиюминутных делах. Надо делать и то и другое. Если сосредоточиться на том, что собираешься выполнить в ближайшие месяцы, потеряешь чувство направления. Если будешь намечать только дальние цели — рискуешь до них не дойти. Если же связать дальнее с ближним сетью постоянно корректируемых планов и идей, то шансы благополучно привести корабль из настоящего в будущее заметно возрастут.



В прошлом у Microsoft были очень серьезные конкуренты. Хорошо, что у нас есть музеи, где на них можно посмотреть.

*Билл Гейтс, 2004 г.*

## ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ, ЧТОБЫ ПРЕДУГАДАТЬ ХОДЫ КОНКУРЕНТОВ

Когда строишь планы на будущее, приятнее всего угадывать потребительские нужды, особенно в высокотехнологичной отрасли, которая, кажется, возникла для того, чтобы изменить весь мир. Легко мечтать о будущем, где твой продукт буквально сметают с полок, клиенты выстраиваются в очередь, пресса выдает восторженные отзывы, а соперники рыдают и уходят в запой. Но мечта запросто может обернуться кошмаром, если не сумеешь заранее просчитать ходы конкурентов. Гейтс, Гроув и Джобс рано выучили этот горький урок и никогда его не забывали.

Пожалуй, самая знаменитая фраза Энди Гроува — «Выживают только параноики». Свою книгу, которую он так и назвал и о которой мы упоминали, он начал с комментария:

Мне часто приписывают девиз: «Выживают только параноики». Понятия не имею, когда я впервые сказал нечто подобное. Но в общем и целом это

правда: я считаю паранойю большим плюсом для предпринимателя. Успех часто несет в себе семена гибели. Чем большего ты добиваешься, тем больше людей мечтают урвать кусок твоего бизнеса, а потом еще кусок, и еще... Так можно растерять абсолютно все. Поэтому меня беспокоят конкуренты. Я волнуюсь: вдруг кто-то еще найдет способ делать то же, что и мы, только быстрее и дешевле? Тогда у нас отобьют покупателей.

Будучи на посту CEO, Гроув ежегодно проводил двух- или трехдневную встречу руководителей компании, где давал своей мании преследования полную волю. Мероприятие называлось «Стратегическое долгосрочное планирование». По словам Гроува, главной целью этих встреч был поиск ответа на вопрос: «Что нужно сделать *сегодня*, чтобы разрешить — а лучше предотвратить *завтрашние* проблемы?» На каждом заседании Гроув не менее двух часов рассуждал о позиции Intel относительно конкурентов. Например, в 1991 г. он сравнил компанию с «зámком, который со всех сторон осадили враги». Далее он разъяснял, где потенциальные конкуренты начинают «копать под Intel», где появились новые сильные соперники с нестандартным подходом и чем это чревато для компании. «Дорожные карты» для будущих продуктов Intel разрабатывались параллельно с таким вот анализом конкуренции. Если дирекция замечала потенциальные пробелы в линейке товаров, куда могли бы вклиниться соперники (например, AMD), Гроув требовал либо сокращения сроков разработки, либо внесения в карту новых продуктов — чтобы у конкурентов не было простора для маневров.

Пожалуй, лишь один управленец по подозрительности мог сравниться с Гроувом — Стив Джобс. В том, что касалось производственных планов, он был чуть ли не самым скрытным человеком на планете. Рассуждал он просто: конкуренты — плагиаторы. Дай им хоть одним глазком взглянуть на твой продукт, и его не то что скопируют, а просто-напросто украдут. (Джобс знал, что говорит: именно так поступил он сам в 1979 г., когда увидел графический интерфейс в исследовательском центре Хехох.) Вся продукция Apple создавалась «в атмосфере строжайшей тайны», как писал один из биографов Джобса об операционной системе

OS X, чтобы не дать конкурентам, особенно из Microsoft, присвоить плоды работы.

Билл Гейтс не так сильно боялся плагиата, как Джобс, но и он тревожился из-за конкурентов и беспокоился о видах на будущее. В середине 90-х он поделился с нами частью своих страхов: «Мы не знаем, на каких основаниях будет строиться бизнес в дальнейшем. Сумеют ли нас поддержать производители контента? Может быть, в эпоху свободного доступа к информации уже никто не сможет зарабатывать деньги, потому что любой товар станет массовым и очень дешевым? Еще я опасюсь, что, если мы будем чересчур активно расширяться, то зайдем в такие сферы, где мы некомпетентны». В стенах компании он нередко рассылал своим непосредственным подчиненным панические циркуляры — предупреждал, что новые конкуренты подрывают гегемонию Microsoft на рынке. Например, в 1996 г. Гейтс заявил своей команде, что нужно более пристально и тщательно анализировать действия Netscape:

Мне хотелось бы, чтобы мы собрали все наши планы и разложили их рядом со списком нынешних продуктов Netscape и со всем тем, что мы сейчас знаем об их планах. У нас есть основная информация, но она не систематизирована и не расписана в деталях. <...> Нужно очень хорошо в ней разобраться и понять, достаточно ли мы продуктивны.

В следующем году Гейтс обратил внимание на нового потенциального соперника:

Главная опасность для нас таится в успехе Java и независимых продавцов ПО. Их популярность растет. Каждый день, приходя на работу, мы должны помнить, что еще не решили эту проблему и что наши позиции неуклонно слабеют.

В тот момент Microsoft была одной из самых успешных компаний, а Гейтс — одним из самых богатых людей в мире. Однако он — как и Гроув, и Джобс — не чувствовал себя в безопасности и не расслаблялся ни на миг. Даже будучи на пике успеха, все три CEO опасались, что

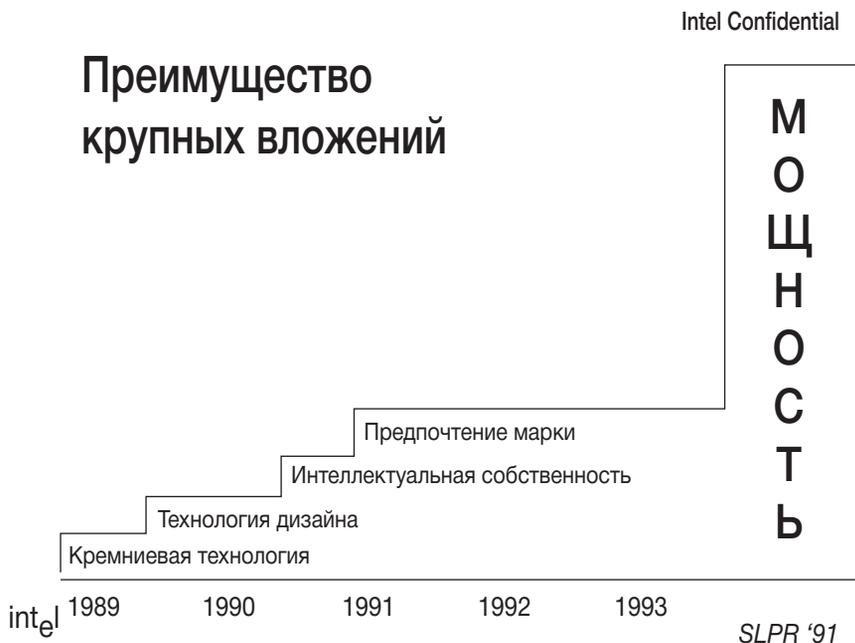
конкуренты разгромят их, если не проявлять бдительности. Они словно бы сидели на пороховой бочке, хотя весь мир считал их несокрушимыми гигантами. Они побуждали администрацию своих компаний и даже рядовых сотрудников постоянно обдумывать возможные ходы конкурентов.

## ОТСЧИТАЙ ШАГИ НАЗАД, ЧТОБЫ ПРЕГРАДИТЬ ПУТЬ КОНКУРЕНТАМ И НЕ ДАТЬ УЙТИ КЛИЕНТАМ

Наперед обдумывать ходы конкурентов нужно для того, чтобы мысленно «вернуться из будущего» и понять, что твоя компания должна делать сегодня. Хорошие стратеги просчитывают самые вероятные действия соперника и решают, как парировать и защищаться. Но истинно великий стратег заглядывает еще на шаг вперед и придумывает, как сменить правила игры, — обычно при этом он сужает конкуренту пространство маневра и уменьшает выигрыш. Для того чтобы навязать свои правила игры, часто приходится строить своего рода барьеры, которые не пустят на поле других игроков, а заодно удержат клиента, не дадут сопернику его переманить. Как объяснял Брюс Хендерсон, основатель Boston Consulting Group и один из первых специалистов в области современной стратегии, нужно «сделать так, чтобы конкурент не стал вкладываться в те продукты, услуги и рынки, в которые планируешь вложиться ты сам. Это главный закон бизнес-стратегии».

Intel выбрала классический, основательный подход к созданию защитных барьеров. Под руководством Энди Гроува компания стала бесспорным лидером в сфере полупроводниковых технологий, прорвалась в сферу дизайна и накопила внушительный портфель патентов. К началу 1990-х Intel уже могла претендовать на статус первого бренда в отрасли, но конкуренты не дремали. Появились имитации — например, чипы компании AMD, а также процессоры альтернативной архитектуры, например PowerPC, разработанный IBM. В 1993 г. Гроув решил обогнать соперников одним рывком и вложить значительные средства

в развитие вычислительной мощности — даже больше, чем требовал текущий спрос. Как он заявил администрации компании, производство модели 486 обошлось в миллиард долларов, но в Pentium, процессор нового поколения, стоило вложить хотя бы 5 млрд. Последствия этого хода изменили всю конфигурацию отрасли. В начале 90-х, по словам Гордона Мура, «вступительный взнос за право стать крупным игроком на мировом рынке полупроводников уже составлял миллиард долларов, причем с оплатой вперед». Постоянные и крупные вложения, которые Intel делала в развитие мощностей, еще в несколько раз увеличили эту «плату за вход». Конечно же, количество конкурентов заметно сократилось. Ставка на резкое расширение, сделанная Гроувом на два-три года раньше, чем требовал спрос, породила препятствие, которое соперникам все сложнее было преодолеть.



Источник: презентация Энди Гроува, 1993 г. Воспроизводится с его разрешения.

Билл Гейтс тоже с первого дня в бизнесе заботился о возведении барьеров. Обсуждая изначальный договор на поставку системы DOS для IBM, он всеми силами боролся за право продавать лицензию на операционную систему и другим клиентам. В обмен на это право он готов был предложить IBM «делку мечты» — низкую фиксированную плату, без процентов и роялти. Позже, в 1994 г., Гейтс объяснил: его целью было сохранить доступ к DOS, набрать обороты производства и удержать невысокие цены, что очень осложнило бы жизнь потенциальным соперникам:

В ходе переговоров перед нами стояла главная задача — ограничить конкуренцию со стороны IBM, не дать ей самой торговать лицензией на MS-DOS. Мы и только мы должны были продавать лицензию производителям ПК. <...> Мы знали, что удачные продукты IBM почти всегда «клонировуют», так что несложно было догадаться: скоро появятся и другие желающие приобрести DOS. <...> Впоследствии <...> новые производители представили свои операционные системы, но мы тогда уже набрали обороты и могли держать низкие цены и продавать свой продукт, как прежде.

К этой тактике — использовать ценовой механизм, чтобы удержать клиента, — Гейтс прибегал снова и снова. Продавая лицензии на DOS и Windows производителям ПК, он ставил их перед выбором: заплатить высокую цену за каждую отдельно установленную операционную систему или платить роялти и ставить систему на несколько машин разом, что выходило намного дешевле — ведь отследить точное количество установок было очень сложно. Почти все выбирали второй вариант, но тогда производителям ПК приходилось платить в двукратном размере, если они хотели пользоваться операционной системой конкурентов: во-первых, они платили за DOS или Windows, а потом — за вновь установленную операционную систему, например IBM OS/2, или DR DOS производства Novell, или одну из модификаций UNIX. Департамент юстиции США запретил эту практику в 1994 г. именно потому, что она закрепляла гегемонию Microsoft на рынке ПО.

Ценовая стратегия также помогла Microsoft отвоевать и закрепить за собой клиентуру в области рабочих программ для ПК, куда компания прорвалась позже многих других. В 1980-х Microsoft Word и Excel заметно проигрывали товарам-лидерам — приложениям Lotus 1-2-3 и WordPerfect. Чтобы исправить положение, в 1990 г. Microsoft собрала Word, Excel и PowerPoint в единый пакет под названием Office и стала торговать им с большой скидкой. (Другие продукты, например Outlook и Access, были добавлены в пакет несколько позже.) Продажи этих приложений буквально взлетели: с 567 млн долларов в 1990 г. до 4 млрд в 1995-м.

Всю силу «пакетирования» можно продемонстрировать на одном простом примере. Вообразим себе, что в мире существует два пользователя: один из них — журналист, а второй — финансовый аналитик. Журналист готов заплатить максимальную цену (скажем, 100 долларов) за удобный текстовый редактор, но не станет платить больше 20 долларов за таблицу, которой пользуется гораздо реже. Финансовый аналитик, наоборот, с радостью выложит 100 долларов за программу для работы с таблицами (ведь она ему очень нужна), но не готов заплатить больше 30 долларов за текстовый редактор. Если вы владелец компании Lotus и лидируете на рынке таблиц, вам лучше всего запросить цену в 100 долларов и продать программу финансовому аналитику. Если ваша компания — WordPerfect и вы лидер на рынке текстовых редакторов, то и для вас оптимальной ценой за продукт будет 100 долларов. И эта стратегия прекрасно работает... до поры до времени. Но тут приходит Microsoft и объединяет текстовый редактор и редактор таблиц в общий пакет стоимостью 120 долларов. Купить его гораздо выгоднее для обоих клиентов, чем платить за два отдельных продукта, которые предлагают конкуренты. Издержки добавочного производства в сфере ПО практически равны нулю, так что эта стратегия еще и максимально повышает прибыль. Microsoft многократно применяла такой прием и даже добавляла в общий пакет ключевые приложения — например, Internet Explorer в пакете Windows, — не повышая стоимость.

В отличие от Microsoft, руководство компании Apple не делало ценовой механизм основным козырем в игре. Продукты Apple обычно

попадали в категорию «премиум», и скидки на них делались нечасто. Однако Стив Джобс возводил преграды для конкурентов с не меньшим усердием, чем Гейтс. В истории Apple известно много случаев, когда он выписывал широкие патенты, нередко внося в список и свое имя, а затем подавал в суд на всех, кого подозревал в копировании планов и разработок, включая партнеров (например, Microsoft), поставщиков (Samsung) и даже клиентов.

Однако полностью интегрированная, удобная в обращении продукция, на выпуске которой настаивал Джобс, «цепляла» клиентов на долгие годы. В качестве примера можно взять его подход к музыке. Сам Джобс признавал, что далеко не сразу оценил важность цифрового звука. Однако он полностью искупил свою медлительность, когда решил вступить в игру. В январе 2001 г. Apple запустила iTunes, что дало владельцам Mac возможность копировать музыку с дисков, составлять плей-лист и записывать новые диски. Девять месяцев спустя появился iPod, который оставался лидером на рынке портативных аудиоплееров в течение десяти лет. Частично успех Apple объяснялся великолепным дизайном. Согласно большинству отзывов, iTunes — самая удобная платформа ПО для воспроизведения и записи звука, а iPod — лучший из всех цифровых проигрывателей на рынке. Но главную роль в успехе продуктов Apple сыграла все же их полная совместимость, интеграция в общую платформу.

В 2003 г. при запуске цифрового магазина iTunes Apple закрепила право собственности на загрузку звуковых файлов. Джобс не стал торговать лицензией на технологии Apple по звукозаписи и защите от копирования, причем отказал и продавцам музыки, и производителям устройств. Поэтому файлы, загруженные через iTunes, можно было воспроизвести только с помощью iPod, а iPod проигрывал лишь файлы формата MP3 и звуковые дорожки с iTunes. Пользователи Apple, которые переходили на продукцию конкурентов, теряли доступ к своим музыкальным библиотекам. Поэтому чем больше музыки пользователь загружал через iTunes, тем меньше становилась вероятность «измены» Apple и ухода на другие платформы. Это очень показательный и простой

пример «эффекта сети», который мы будем обсуждать в главе 3. Пока в 2009 г. Apple не отказалась от такой системы, клиенты оставались на крючке, а потенциальным соперникам было просто некуда вклиниться.



Если одна из сфер бизнеса начинает меняться быстрее и радикальнее, чем когда бы то ни было, надо забыть о прежних приоритетах. Бывает ветер — а бывает тайфун. Бывают волны — а бывает цунами, тектоническое потрясение силой в 10 баллов.

*Энди Гроув, 1996 г.*

## **ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ, ЧТОБЫ ПРЕДУГАДАТЬ ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

Одна из самых тяжелых задач, стоящих перед стратегом, — предвидеть возможные фундаментальные сдвиги в структуре отрасли и подготовиться к ним. Энди Гроув называл такие сдвиги десятибалльными. Десятибалльные потрясения дают бизнесу самый богатый спектр возможностей, но и таят в себе самую серьезную угрозу. Есть отрасли, где такие сдвиги происходят раз в 20, 30, даже в 100 лет. В других сферах они случаются каждые пять-десять лет. С 2007 г., например, смартфон и планшет почти до неузнаваемости преобразили коммуникационную и компьютерную индустрию. Если идти еще дальше назад, можно вспомнить Apple II, а затем Macintosh — они оказали сходное воздействие на производство ПК. Именно тогда отрасль пережила фундаментальную трансформацию: «горизонтальные» конкуренты, вроде Microsoft и Intel, вытеснили с рынка «вертикальных» гигантов. Неспособность предвидеть назревающий сдвиг или хотя бы оперативно под него подстроиться привела к гибели DEC и всех производителей мини-компьютеров.

По той же причине резко уменьшилась роль IBM и Apple — последняя довольствовалась крошечным сегментом не рынке ПК и лишь потом добилась главенства на рынке бытовой электроники. Microsoft и Intel, напротив, обратили этот сейсмический сдвиг себе на пользу и создали две самые крупные франшизы за всю историю мирового бизнеса.

Эти глобальные подвижки и потрясения можно назвать прорывными инновациями, по выражению К. Кристенсена, или «стратегическими точками смены курса», как сформулировал однажды Энди Гроув. Но суть одна: великий стратег умеет распознавать момент трансформации и пользоваться им для развития. Если заметить сдвиг лишь тогда, когда он уже начался, можно погибнуть. Чтобы распознать его вовремя, нужны чутье, знание и хорошая подготовка. Как отмечал Гроув в книге «Выживают только параноики», действовать часто приходится наугад, «когда тебе не все известно, когда еще не поступили данные. Даже тот, кто практикует научный подход к менеджменту, иногда вынужден полагаться на инстинкт и личное восприятие». Составить верную картину в таких случаях крайне сложно — процент «шумов и помех» бывает очень высок. В итоге стратег поневоле обходится интуицией да собственным опытом.

Джобс, как мы уже говорили, приложил руку к четырем крупным сдвигам: на его счету переход на графический интерфейс в сфере ПК, переворот, который совершили iPod и iTunes в мире цифровой музыки, революция в секторе смартфонов при появлении iPhone и App Store и прорыв в планшетных технологиях, сделанный посредством iPad. Гроув и Гейтс вместе прошли как минимум два «больших порога». Первый — зарождение горизонтальной индустрии ПК. Второй — вторжение интернета в повседневную жизнь пользователей. В 1994 г. Шон Малони, технический ассистент Гроува, усадил его за компьютерный терминал и познакомил с интернетом. Гроув потом говорил совету директоров, что не очень понял, как это работает, но «нутром почуял»: это очень важная штука. Подготавливая Intel к переходу из мира, где царит ПК, в мир, где царит интернет, он организовал двухчасовой семинар для

членов совета директоров: каждого директора усадили за компьютер и приставили рядом «технически подкованного» менеджера. Гроув хотел показать директорам: назрел большой сдвиг, пора корректировать стратегию.

Вскоре он осознал: сплав коммуникационных и вычислительных технологий может дать Intel массу возможностей, но несет в себе и потенциальную угрозу. В середине 90-х он часто повторял: Intel бесплатно поставляет MIPS, что означает крайне дешевые вычислительные мощности, а в ближайшем будущем индустрия коммуникаций обеспечит почти бесплатную передачу данных. Соединившись, эти два фактора могли привести к взрыву спроса на вычислительную мощность при появлении новых интересных функций и приложений.

Однако интернет вполне мог обрушить стоимость ПК, а значит, и главного товара Intel — микропроцессора архитектуры x86. В середине 90-х много говорили о том, чтобы заменить ПК «тонкими клиентами», или «веб-устройствами», — упрощенными компьютерами для работы в сети. Когда лидеры отрасли, например CEO компании Oracle Ларри Эллисон, начали превозносить достоинства «сетевых устройств», а компания AMD, основной конкурент Intel, стала резко снижать цены, руководство Intel испугалось, что теперь придется продавать за бесценок ПК и ЦПУ. Весной 1997 г. Энди Гроув объявил своей команде, что эта тенденция (он назвал ее гравитацией рынка) — серьезнейшая угроза в истории Intel. Управление не принимает ее всерьез, сетовал он. К счастью, у Гроува был план по «преодолению гравитации». Мы обсудим этот план в главе 4.

Гейтс тоже увидел в появлении всемирной паутины большой спектр возможностей, но одновременно и большую опасность. В начале 1995 г. он посвятил интернету свою традиционную «неделю на размышления» — каждый год он на несколько дней отрывался от дел в Microsoft, чтобы прочесть свежую литературу и научные бюллетени и ознакомиться с новейшими тенденциями в мире техники. Итогом этой недели стал майский циркуляр 1995 г. под названием The Internet Tidal Wave

(«Интернет на гребне волны»), который Гейтс разослал администрации и своим непосредственным подчиненным. В этом документе он недвусмысленно заявлял, что развитие интернет-технологий вскоре спровоцирует кардинальные изменения в отрасли и Microsoft должна любой ценой оказаться во главе нового движения:

Эволюция интернета в ближайшие несколько лет определит курс всей нашей индустрии надолго вперед. <...> Нет никаких сомнений: внимание к интернет-технологиям жизненно важно для любой сферы нашей деятельности. Глобальная сеть — самое важное изобретение с того момента, как в 1981 г. появился ПК IBM. Она даже более значима, чем графический интерфейс пользователя. <...> Изменятся не только наши продукты. Изменится сам принцип распространения информации, ПО, способы общения с потребителем и поддержки клиентов. Изменится все.

Гейтс понимал: если потребитель получит доступ к приложениям через браузер, их уже не нужно будет сохранять, а затем запускать на компьютере. Тогда, возможно, отпадет и надобность в сложных, дорогостоящих программах вроде Microsoft Windows. Но если Microsoft сможет взять браузеры под контроль и встроить интернет в систему Windows, угроза будет нейтрализована и у Microsoft появится шанс на господство не только на рынке ПК, но и в интернет-среде.

Гейтс и Гроув обладали редким чутьем на потенциальные сдвиги — во многом за счет навязчивого, почти болезненного страха потерять бизнес. Оба стратега сочетали пристальный взгляд в будущее с глубоким знанием истории. Они помнили: в предыдущие 30 лет большинство компаний, связанных с высокими технологиями, пали бесславной смертью. Вполне солидные компании, от DEC до Wang, потерпели крах из-за неумелых действий в переломный момент — например, при появлении ПК. Вот почему Гейтс и Гроув крайне редко отмахивались от новшеств и всегда, при самом плотном графике работы, находили время, чтобы изучить потенциальную угрозу и понять, как на нее реагировать.



Нельзя судить о важности и масштабе сдвига по первым версиям очередной новинки. Нужно опираться на опыт... нужно приучить себя думать, анализировать, разделять качество пробных версий и долгосрочный потенциал новых продуктов или технологий.

*Энди Гроув, 1996 г.*

## ОТСЧИТАЙ ШАГИ НАЗАД, ЧТОБЫ ОБРАТИТЬ ПЕРЕМЕНЫ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ И НЕ СБИТЬСЯ С КУРСА

Распознавать переломные моменты — очень важный навык для долгосрочного успеха, но это только первый шаг. Увидев потенциальный сдвиг, нужно действовать, причем верно и быстро. Если чувствуешь, что назрели перемены, надо самому менять курс уже *сегодня*. Работать по принципу «как в старые добрые времена» не получится. Смена курса бывает очень сложной задачей: большие сдвиги по самой своей природе ведут к состоянию неустойчивости, неопределенности. Приходится действовать здесь и сейчас, чтобы отразить грядущую опасность или ухватиться за шанс, который никто, кроме тебя, пока даже не видит.

В силу самого масштаба перемен первые шаги компании на новом пути могут быть неуверенными, беспорядочными. Пробные версии новых продуктов не всегда оказываются удачными: на вас тут же кидаются критики, и даже союзники задаются вопросом, а знаете ли вы, что делаете. Если вы уверены в своих расчетах и прогнозах, придется стиснуть зубы и держаться покрепче, чтобы не слететь на обочину из-за тряски.

Хороший пример такого подхода — Билл Гейтс у руля Microsoft. Первые версии продуктов компании обычно не вызывали особых восторгов. Но если Гейтс видел в чем-либо задачу стратегической важности, он

не позволял плохим отзывам или низким продажам сбить себя с пути. Например, в 1985 г., когда вышла система Windows 1.0, ее почти не покупали. С продажами Windows 2.0 в 1987 г. дело было ненамного лучше. Но Гейтс понимал: Microsoft очень скоро отойдет в прошлое, если не выпустит операционную систему с удобным графическим интерфейсом. Он продолжал вкладываться в улучшение Windows, и в 1990 г. наконец появилась третья версия, которая стала пользоваться спросом.

Ту же настойчивость Гейтс проявил в конце 80-х, когда выталкивал Microsoft на рынок серверного ПО. Он сознавал, что пользователи все чаще используют компьютер для доступа к данным и приложениям, которые хранятся на удаленных серверах. А значит, эти машины будут играть все более важную роль в цифровой вселенной. Если же сервер станет важнее ПК, другие компании смогут оспорить лидерство Microsoft в сфере платформ ПО. Ответом на эту угрозу стал выпуск серверной модификации Windows NT.

Расс Зигельман, который работал в непосредственной близости к Гейтсу, вспоминал: «Когда я только пришел в компанию, мы не занимались серверами. <...> Но Билл решил так: мы победим в сфере сетевых коммуникаций, если станем выпускать приложения для серверов». И он готов был потратить большие суммы, чтобы сделать свою мечту явью. «Билл явно собрался вложиться по-крупному, он очень серьезно взялся за разработку Windows NT. <...> Сколько бы времени это ни заняло, сколько бы денег туда ни ушло, сколько бы людей — лучших людей — ни понадобилось, мы должны были делать и продвигать NT до победного конца». И победа пришла. В 2014 г. около 65% корпоративных серверов работали на Windows NT.

Когда Гейтс увидел, что на его компанию надвигается интернет, а с ним — возможность появления новых программ, доступных через браузер и отменяющих потребность в Windows, он направил все ресурсы на разработку собственного браузера, Internet Explorer 1.0 и 2.0, обе версии — выпуска 1995 г. Они были оценены намного ниже, чем Netscape Navigator. Но в 1996-м на рынок поступила третья версия IE, которая стала пользоваться спросом. Улучшенный IE 4.0, представленный

в 1997 г., окончательно похоронил Netscape. Оглядываясь назад, первый президент и CEO Microsoft Джон Ширли утверждал, что прозорливость Гейтса была главным козырем компании: «Дело не в деньгах — деньги есть у многих. От всех остальных Microsoft отличала готовность Билла вцепиться в какую-нибудь находку мертвой хваткой и не отпускать, даже если на первых порах ничего не вышло».

Стив Джобс шел к цели с тем же упорством. Например, в 2008 г. Apple запустила MobileMe — это был первый эксперимент компании в сфере облачных технологий. К этому времени Джобс скорректировал свое изначальное представление о ПК как центре электронной вселенной. Теперь центром вселенной ему представлялось «облако», а компьютер стал просто одним из устройств. Идея MobileMe состояла в том, чтобы пользователь мог хранить контент — фото, видео, адресную книжку, календарь событий — на серверах компании и получать доступ к нему с любого устройства. Однако сервис оказался дорогостоящим и работал не слишком хорошо. Уолтер Моссберг, ветеран технической журналистики, пришел к такому выводу: «Если Apple сможет добиться, чтобы MobileMe нормально работал, это будет замечательный сервис. Но пока он слишком кривой». Джобс был в ярости. После провала MobileMe он заменил почти всю команду, которая работала над сервисом, включая руководителя проекта. Однако же идею новой электронной вселенной, устроенной по принципу «облаков», Джобс не оставил. Прошло еще три года, и в 2011-м появился успешный сервис iCloud.

Удержаться на плаву, когда настало время тектонических потрясений и нужно резко менять курс, бывает нелегко. В такие моменты для компании повышаются и ставки, и риск. Но именно потому, что ставки необычайно высоки, нельзя ждать, пока рассеется туман неизвестности или пока твои инженеры создадут «идеальный продукт». Когда ситуация прояснится, перспективы станут понятны всем и действовать будет уже поздно. Если вы убеждены, что идете верным путем, и если хотите оказаться во главе колонны, нужно действовать без промедлений: уяснить себе концепцию и постепенно улучшать новые продукты и услуги, пока концепция не начнет давать плоды.

## УРОКИ МАСТЕРОВ

Каждый день приносит новые тревоги. Требования нынешних клиентов и сотрудников могут поглотить все ваше время. Однако хороший стратег должен уметь отрешиться от сегодняшних забот, сбросить с себя вчерашние оковы и найти возможность заглянуть вперед: в будущее компании, в будущее клиентов, конкурентов, отрасли в целом. После этого надо вернуться мыслью в настоящее и просчитать шаги, которые необходимо сделать прямо сейчас. Руководителям любого ранга стоит регулярно проделывать такое упражнение: в переменчивом мире высоких технологий будущее приходится переосмыслять каждые полгода. Здесь очень важно найти золотую середину — не забегать чересчур далеко вперед, но и не отставать. Достигнуть равновесия бывает сложно, однако Гейтсу, Джобсу и Гроуву это удавалось в большинстве случаев (хотя и не всегда).

Наши три лидера умели сформулировать четкие концепции, что позволяло их компаниям расставить приоритеты и наметить фронт работ. Им хватало воображения, чтобы предугадать запросы потребителей; хватало и дисциплины, и гибкости, чтобы скорректировать планы, когда поступала новая, более подробная информация. Кроме того, все трое следили, чтобы возможности компании совпадали с потребностями клиентов, хотя выполнить эту задачу иногда бывало очень сложно.

Гейтс, Гроув и Джобс отличались большой прозорливостью, что позволяло им предугадать действия конкурентов и даже предотвратить их. Обобщая этот тройной опыт, ясно видишь: бдительность вознаграждается. Если не быть постоянно начеку, конкуренты скопируют или украдут твои разработки. Если не выстраивать защитных барьеров и не удерживать клиентов и партнеров, соперники моментально отнимут любое преимущество. Поэтому хороший стратег не расслабляется ни на секунду: только так можно избежать участи былых гигантов вроде IBM, DEC или Netscape.

Наконец, Гроув, Гейтс и Джобс обладали поразительным чутьем на переломные моменты в своей отрасли. Более того, они умели отвечать

на вызов и превращать потенциальную угрозу в кладезь возможностей. Они не всегда замечали назревший сдвиг первыми, но обычно им хватало времени, чтобы принять меры. Что не менее важно, им доставало упорства и сил не сворачивать с выбранного пути, даже если первые результаты были неудачными и приносили разочарование. Тектонический сдвиг в окружающей среде обычно требует радикального обновления стратегии и ресурсов. При таком масштабе перемен первые результаты далеко не всегда бывают удовлетворительными. Если продукт вышел провальным, то в обычных обстоятельствах имеет смысл забыть о нем. Но когда проваливаются ваши первые попытки изменить будущее — возможно, стоит удвоить усилия. И здесь перед руководителем встает очень важный и сложный вопрос: как понять, когда нужно развить и поддержать верную стратегию, а когда следует остановиться и не подвергать свое дело неоправданному риску? Эту стратегическую задачу мы разберем в следующей главе.



## ГЛАВА 2

---

# Играй по-крупному, но не ставь на кон компанию

Стратегия — игра не для слаонервных. Великие стратеги делают неочевидные, сложные ходы, которые иногда словно противоречат логике и инстинктам, — все для того, чтобы изменить расклад конкуренции в свою пользу. Большая игра требует высоких ставок, будь то крупные финансовые обязательства или отчаянный натиск на всех лидеров отрасли одновременно. Размер ставки может напугать не только конкурентов, но даже партнеров и коллег. Но если игра ведется умело, то и прибыль может оказаться баснословной.

В начале 80-х, когда Билл Гейтс решил разрабатывать Windows и напрямую состязаться с ИВМ, он поставил свою молодую компанию против гиганта, который фактически создал всю компьютерную индустрию. Гейтс выиграл, и в итоге Microsoft стала ведущим мировым производителем ПО. В 1985 г., когда Энди Гроув решил сменить лицензионную политику Intel и сделать компанию чуть ли не единственным поставщиком микрочипов нового поколения, он переписал все правила и законы

отрасли. При этом он — что неудивительно — был вынужден вложить в дело миллиарды долларов. Затраты окупилась с лихвой: из маленького частного предприятия Intel превратилась в настоящего гиганта, лидера на своем рынке. В 2009 г. Стив Джобс рискнул будущим серии Macintosh, перейдя с процессора PowerPC на продукцию Intel, но успех этой затеи подарил новую жизнь и компьютеру Mac, и компании Apple в целом.

Эти примеры показывают: хороший стратег должен быть способен на смелый ход, но при этом не должен ставить на кон свою компанию. Чтобы удержать бизнес на плаву, Гейтс откладывал разрыв с IBM до тех пор, пока другие проекты Microsoft не начали приносить достаточно средств. Гроув снизил риски от своего смелого хода: разбил капиталовложения на отдельные порции и фазы. А Джобс весьма разумно выбрал момент, когда положение его компании упрочилось и риск был уже не столь велик.

Общая формула, кажется, такова: дерзай, но не теряй головы. «Дерзать», согласно большинству толковых словарей, означает «быть бесстрашным перед лицом опасности, проявлять смелость и решительность». Многие компании потерпели неудачу по вине слабых руководителей, неспособных или не желающих сделать трудный выбор, взять на себя ответственность. Истинный лидер, напротив, всегда готов на решительный шаг, если нужно запустить свое дело или вдохнуть в него новую жизнь. В решениях Гейтса, Гроува и Джобса прослеживаются четыре принципа, которые привели их к успеху.

---

## ПРАВИЛО № 2: ИГРАЙ ПО-КРУПНОМУ, НО НЕ СТАВЬ НА КОН КОМПАНИЮ

---

1. Играй по-крупному, чтобы сменить правила.
2. Не ставь на кон компанию.
3. Будь санитаром собственного леса.
4. Сокращай потери.



Мы обнаружили, что для успеха жизненно важно контролировать большую долю рынка. Чтобы получить большую долю рынка, нам нужно было вкладываться в повышение мощностей. Подобные вложения всегда несут в себе некий риск — ведь их приходится делать, опережая реальный спрос.

*Энди Гроув, начало 1990-х гг.*

## ИГРАЙ ПО-КРУПНОМУ, ЧТОБЫ СМЕНИТЬ ПРАВИЛА

Игра с большими ставками — одна из самых сложных частей стратегии. Как правило, менеджеры и предприниматели склонны планировать, взвешивать, просчитывать, а затем понемногу исполнять задуманное. Слабые стратеги нередко затягивают, откладывают окончательные решения, не берут на себя ответственность. Другие, напротив, поддаются азарту, ввязываются в рискованные затеи, которые могут принести высокую прибыль в случае успеха, но могут и обанкротить все предприятие. Великий стратег избегает обеих крайностей. Он должен быть готов на «суперигру» и обладать мужеством и упорством, чтобы осуществить свои планы.

### *Ставка на новые технологии*

Стив Джобс был, пожалуй, самым азартным из наших героев. Некоторые его шаги сначала казались чуть ли не авантюрами. Но в итоге он обычно побеждал, и происходило это, по словам одного из его сотрудников, «благодаря выносливости, упрямству, умению постоянно во что-то верить, маниакальному стремлению все довести до конца и нескгибаемому оптимизму». Можно вспомнить, как молодой Джобс

отказался от весьма успешного продукта — Apple II, — потому что в декабре 1979 г. открыл для себя графический интерфейс пользователя. «Я это увидел, — рассказывал Джобс, — и сразу понял: вот что сделают компьютеры общедоступными и выведет их на массовый рынок». Когда инженеры технопарка Хегох демонстрировали свою новинку, Джобс воскликнул: «Почему вы ничего не делаете? Это же классная штука! Это же революция!» Потом он вспоминал: «У меня с глаз будто пелена упала. В тот момент я увидел будущее кибернетики».

Джобс вернулся в Apple и убедил остальных, что графический интерфейс — это завтрашний день компьютерного рынка и надо делать ставку именно на него. В то время компания разрабатывала ПК Lisa, и сначала Джобс решил, что именно этот компьютер произведет «графическую» революцию. Lisa проектировалась как машина с традиционным текстовым интерфейсом — командной строкой. Однако Джобс быстро принял решение: у компьютера будут мышь и графический интерфейс. Он часто повторял: «Наша Lisa перетряхнет вселенную». Увы, Lisa перетряхнула разве что бюджет Apple: ее разработка обошлась примерно в 50 млн долларов. Машина была выведена на рынок в 1983 г. по цене 9995 долларов. Стабильных покупателей для нее не нашлось, и через два года ее выпуск был прекращен. Но к тому моменту имя Джобса больше не ассоциировалось с этим компьютером. Когда проект свернули, Джобс присоединился к команде разработчиков Macintosh. Здесь дела тоже не сразу пошли гладко, но в итоге Macintosh произвел тот самый переворот, о котором мечтал Джобс. Это был не первый и не последний раз, когда он сделал крупную ставку и выиграл.

Покинув Apple в 1985 г., Джобс провел около десяти лет, пробуя себя в разных сферах деятельности. Сначала он вложил личные средства в NeXT — компанию по производству профессиональных компьютеров, которые продавались не слишком успешно. Затем он приобрел студию Pixar — она в итоге стала невероятно популярной. Эти эксперименты ничуть не охладили его азарт. Джобс вернулся в Apple в 1997 г. и снова поставил на Macintosh: согласился перевести компьютер на чипы производства Intel.

К концу 90-х компания Apple еле держалась на плаву. Неудачные линейки продуктов, невнятная ценовая политика, внутренний хаос — причин для кризиса накопилось немало. За четыре года в компании сменились три CEO и уволились 9% сотрудников. С 1992-го по 1996 г. компания потеряла почти 50% рыночной стоимости, а операционные потери за 1996 г. составили примерно 1,4 млрд долларов. Что самое тревожное, доля Apple на американском рынке ПК сократилась с 14% в 1993 г. до 6% в 1996-м. Причинами упадка были отчасти высокие цены и попытки сохранить всю линейку товаров. Но в основном все объяснялось гораздо проще: Macintosh выдохся. Компьютеры Apple все заметнее проигрывали машинам, на которых стояли процессоры Intel и операционная система Windows. У Mac устарела операционная система, а процессор — PowerPC от IBM — не мог соперничать с чипами Intel по чистой мощности или, если речь шла о ноутбуках, по длительности автономной работы.

Решение Джобса поставить процессоры Intel на новое поколение Macintosh было довольно рискованным. Слабость PowerPC проявилась уже давно. Микрочип от Intel повысил бы мощность и — что для ряда пользователей тоже было важно — позволил бы ставить на машины Apple не только «родной» софт, но и Windows. Но заменить один процессор другим было не так уж просто. Apple пришлось переписать операционную систему, чтобы она запускалась на машинах с чипом от Intel. Джобс тайно начал этот процесс — подготовку OS X — вскоре после возвращения в Apple. Более того, разработчики Macintosh были вынуждены переписать собственные приложения, чтобы воспользоваться мощностью нового процессора. В целом повторная разработка харда\* и софта\*\* обошлась Apple почти в миллиард долларов — притом что компания тогда тратила на исследования и развитие меньше полумиллиона в год, а прибыль ее составляла всего 276 млн долларов.

---

\* Жесткий магнитный диск как носитель данных запоминающего устройства. *Прим. ред.*

\*\* То же, что ПО (от англ. слова software). Впервые в этом смысле его использовал в статье в American Mathematical Monthly математик из Принстонского университета Джон Тьюки. *Прим. ред.*

В прошлом у Apple уже был удачный опыт подобного перехода: когда в 1994–1995 гг. компания поменяла микропроцессор Motorola серии 68000 на PowerPC. Но полностью менять архитектуру — всегда рискованный шаг. Даже если бы технический процесс прошел гладко, Apple грозило падение продаж в ближайшем будущем: потенциальные пользователи, не желая брать устаревший Mac, вполне могли отложить покупку и выждать появления новой модели на базе Intel. (В июне 2005 г., когда Джобс объявил о смене процессора, опросы показывали: треть потенциальных покупателей, вероятно, откажется от приобретения Mac в ближайшие 12 месяцев.) На горизонте маячила и другая опасность: клиенты могли попросту разбежаться, перейти на другие платформы, узнав, что весь прежний софт придется заменить. Один аналитик предупреждал: «Я не уверен, что Apple вообще останется на рынке, если снова сменит архитектуру. С каждым разом они теряют все больше клиентов (и разработчиков)».

Джобс целиком и полностью осознавал, на какой риск идет. Но он столь же ясно видел: Apple в техническом и коммерческом плане безнадежно проигрывает конкурентам, использующим Intel и Windows. Спасти можно было только одним способом: отказаться от прежней платформы и сделать рывок вперед. Как сказал финансовый директор компании Фред Андерсон, «в такой ситуации надо сжигать корабли. Когда мы приняли это решение — перейти на Intel, — путь обратно был отрезан». Методы Джобса, вероятно, стоили руководству Apple многих седых волос, однако его готовность к высоким ставкам и в этот раз принесла победу. Новый MacBook — ноутбук на базе Intel, выпущенный в 2006 г., — побил все рекорды продаж в истории компании. В целом доля компьютеров Macintosh на рынке за пять следующих лет удвоилась.

Отношение Джобса к риску иногда казалось почти легкомысленным. Яркий пример — его выход в сферу розничных продаж. «Он никогда прежде не занимался розницей», — отмечал Рон Джонсон, курировавший сеть Apple Store. Но отсутствие опыта ничуть не повлияло на ту решимость, с какой Джобс продвигал идею фирменных магазинов Apple. Джонсон неоднократно слышал от него утверждения вроде: «Если ты

во что-то веришь, чувствуешь, что это надо сделать, — тогда ты просто идешь и делаешь, и все у тебя работает. Ты ничего не пробуешь, не тестируешь. Тесты — для людей, которые не уверены в своих идеях». А уж уверенности Джобсу было не занимать. Джон Рубинштейн, глава отдела комплектующих в NeXT, а затем в Apple, вспоминает: «Стив был очень рискованный парень, мог пойти на такое, что мне бы и не приснилось. Может, он и не всегда принимал верные решения, но, по крайней мере, он умел их принимать».

Если бы первые магазины Apple прогорели, финансовые потери были бы не слишком велики, но вот ущерб для репутации мог оказаться серьезным. А прецеденты не внушали особого оптимизма: в те самые дни сеть магазинов Gateway Computer's Country Stores была на грани банкротства. Однако Джобс пошел напролом. Первый розничный магазин Apple открылся в штате Вирджиния в 2001 г. Эксперты и аналитики предрекали крах, но десять лет спустя продажи Apple Store были выше, чем у любой другой розничной сети США. Джобс снова сделал крупную ставку и снова выиграл.

### *Ставка на лидерство*

Руководя компанией Microsoft, Билл Гейтс тоже не раз предпринимал рискованные шаги. Так, на заре карьеры он принял решение поставить операционную систему для IBM PC, хотя прежде компания в основном занималась языками программирования; затем Гейтс начал разрабатывать приложения для Macintosh, хотя среди специалистов этот компьютер считался чуть ли не игрушкой. Можно привести в пример десятилетнюю упорную работу над Windows — несмотря на противодействие IBM; вспомнить, как Гейтс фактически заставил разработчиков приложений писать «под Windows», когда никто не мог с уверенностью сказать, что операционная система будет пользоваться спросом. Внедрение интернет-технологий во все сферы деятельности Microsoft стоит в том же ряду.

Однако самым радикальным шагом Гейтса был, пожалуй, разрыв с IBM в 1990 г. С него начался резкий взлет Microsoft. Начиная с 1981-го, когда

был запущен первый ПК, Microsoft и IBM работали в тесной связке: расширяли рынок ПК, развивали электронные технологии. В 1985-м они подписали двустороннее соглашение о разработке операционной системы нового поколения, которая вышла два года спустя под названием OS/2. Гейтс чувствовал себя настолько вовлеченным в дела IBM, что в 1986 г. предложил компании-гиганту купить 20% Microsoft. «Когда они отказались, это был переломный момент для наших отношений, — вспоминал Гейтс впоследствии. — Мы все призадумались: хм... а почему это они не хотят?» Тем не менее компании остались партнерами, выпустили в 1988 г. графический интерфейс для OS/2 и представили его как «платформу, за которой будущее всего софта».

В это время Гейтс панически боялся разрыва отношений с IBM. По словам Пола Маритца, тогда возглавлявшего отдел операционных систем в Microsoft, «мы приходили на совещания и озвучивали друг другу самые катастрофические сценарии, какие могли придумать. Страхом № 1 всегда было — а вдруг нас бросит IBM?» Расс Зигельман, позднее возглавивший Microsoft Network, пояснял: «Своим первым успехом мы практически полностью были обязаны альянсу с IBM. У нас была такая плотная сеть связей и отношений, мы так сильно от них зависели, что казалось — если разбежимся, всему конец. Или мы сами утонем, или они утопят нас. IBM тогда запустила щупальца во все крупные компании, — добавляет Зигельман. — Что им помешало бы свести с нами счеты? Было бы желание». Для Microsoft такая перспектива не сулила ничего хорошего: IBM в течение 30 лет была главной силой компьютерного рынка и могла просто задавить противника весом. Она определяла стандарты для каждого поколения вычислительной техники, от ЭВМ до мини-компьютеров и ПК. В 1990 г. у IBM было 69 млрд долларов оборота и 6 млрд прибыли. Microsoft по сравнению с ней выглядела карликом: миллиард оборота и менее 300 млн прибыли.

Однако у Microsoft постепенно накапливались активы, которые позволили бы пережить разрыв. Без участия IBM компания выпустила первую версию Windows, где графический интерфейс был надстроен над системой DOS. В 1985 г. Microsoft также стала основным разработчиком

софта для Macintosh. Поначалу Гейтс вел эти проекты очень осторожно, опасаясь репрессий со стороны IBM. Но в 1990 г. ситуация резко изменилась: версия Windows 3.0 впервые получила широкое признание. К концу года Microsoft продала 2 млн копий Windows 3.0, а программисты других компаний написали сотни приложений под новую операционную систему. На волне этого успеха Гейтс и его команда решили больше не колебаться: сосредоточиться на Windows и прекратить работу над OS/2. Гейтс и Стив Балмер официально поддерживали OS/2 еще в январе 1991 г. В кулуарах Гейтс попытался обсудить с IBM сделку, которая продлила бы их партнерство. Но IBM потребовала для Windows тех же условий, что и для системы DOS: недорогую постоянную лицензию без выплаты роялти. «Гейтс сказал “нет”, — вспоминает Пол Маритц. — Он готов был претворить в жизнь наш худший коллективный кошмар и бросить все силы на раскрутку Windows».

Сотрудничество двух компаний, и прежде не совсем мирное, дало трещину и официально прекратилось в июне 1992 г., когда IBM взяла на себя всю ответственность за OS/2. Этот «развод», которого так боялись в Microsoft, все же состоялся — но катастрофа не наступила. Благодаря Windows 3.0 компания стала лидером на рынке стационарных компьютеров. Эту позицию укрепил выпуск версии Windows 3.1 в 1992 г. и Windows 95 в 1995-м. Почти два десятилетия Windows удерживала за собой более 90% рынка операционных систем для ПК и приносила Microsoft примерно половину общей прибыли. В начале 90-х IBM довольно агрессивно продвигала OS/2, но затем новый CEO компании Лу Герстнер решил уходить с рынка ПК. OS/2 привлекла весьма узкий круг потребителей, и в 2005 г. IBM сняла ее с продажи.

### *Ставка на новую структуру отрасли*

Замахнуться на лидера отрасли — весьма смелый жест. Однако шаг, на который отважился Энди Гроув, был, вероятно, даже более дерзким, чем разрыв Гейтса с IBM. В середине 80-х он рискнул предположить, что Intel сможет перевернуть весь уклад полупроводниковой индустрии,

а заодно совершить переворот и в секторе ПК. До того каждый производитель компьютеров и электроники закупал детали по нескольким каналам сразу, чтобы гарантировать и выбор цен, и надежность поставок. Изготовители комплектующих продавали свои разработки компаниям-конкурентам. Как объяснял бывший CEO Intel Гордон Мур, «чтобы держаться на плаву, нам надо было иметь побольше заказчиков. И мы поставляли чипы в AMD, Fujitsu, Siemens, в другие компании». Intel продала лицензию на микропроцессор 8088 — тот самый, что стоял на первом IBM PC, — еще почти дюжине компаний. В результате его разработчикам достались лишь 30% прибыли от всех продаж. Для модели следующего поколения, 80286, выпущенной в 1986 г., Intel сократила количество лицензий до четырех. И хотя AMD была единственным лицензиатом с большими объемами производства, Intel все равно приходилось делить существенную часть выручки с конкурентами. «Мы просто отдавали прибыль другим людям, а взамен не получали ничего», — жаловался потом Гордон Мур.

Лицензиаты Intel, напротив, находили условия очень выгодными. По словам Тома Данлапа (тогда главного консультанта Intel), в уплату за лицензию частично шли материальные активы — денежные средства или товары, — а частично нематериальные: договор производственного подряда. Руководство считало нематериальное вознаграждение за первый процессор для IBM PC — договор подряда — весьма весомым. Каждый заказчик искал подстраховку, так называемый второй источник, поэтому подряды резко расширяли весь компьютерный рынок. Таким образом, от лицензиатов Intel в материальном плане требовалось совсем немного. Однако при появлении новой архитектуры стоимость договоров подряда на изготовление чипов 80186 и 80286 резко снизилась.

Когда пришло время запускать процессор 80386, на разработку которого в Intel потратили четыре года и 200 млн долларов, среди руководства начались бурные дебаты о подрядчиках: нужны ли они вообще? Как вспоминает Данлап, «в конце концов Гроув решил: договор подряда теперь стоит немного, и Intel должна требовать материальных выплат

в полном объеме. Лицензия на 386-й процессор будет предоставляться лишь на таких условиях». Иными словами, лицензиаты отныне должны были платить высокие роялти. Неудивительно, что они отвергли новые условия сделки. Как позже написал Гроув, «наши конкуренты не захотели платить за технологию, которая прежде доставалась им почти даром».

Итак, Гроув и его администрация решили, что пора отправляться в одиночное плавание. «Мы не вернулись к AMD, — объяснял Мур. — Вместо этого мы сказали IBM, что не будем заключать договор подряда с AMD, а лучше построим новый завод в Нью-Мексико. Мы решили сделать это самостоятельно, даже если на рынке пока нет спроса. Тогда мы впервые стали единолично производить ЦПУ». Но в IBM не заинтересовались процессором 386, что вызвало серьезную тревогу по поводу общего спроса. По словам Гроува, в 1985 г. «оставался еще год до начала массового выпуска 386, а в IBM ему уже отвели скромную нишу и готовы были закупить всего 7 тыс. штук». Более того, у IBM имелись планы по выпуску собственного процессора. Несколько лет спустя один из топ-менеджеров признался в интервью, что компания надеялась использовать свою модель ЦПУ (ее позже назвали PowerPC) и прекратить всякое сотрудничество с Intel.

Тем не менее Intel не сдавалась. Убедившись, что IBM не желает покупать процессор 386, Гроув вышел на Compaq Computer — главного производителя клонов IBM PC — и предложил поставить процессор на новую линию ПК. В тот момент разрыв с IBM был очень смелым — чтобы не сказать отчаянным — шагом. Без поддержки лидера рынка спрос на новый процессор ничего не гарантировал, и Intel должна была вложиться в производство заранее, с непредсказуемым результатом. Впоследствии Гроув размышлял: «Если бы 386-й не пошел, мы вряд ли так успешно перекроили бы всю отрасль». Мечта о «горизонтальной» индустрии могла и не сбыться — по крайней мере не с Intel в роли флагмана. К тому же невостребованная мощность резко сократила бы прибыли. Многие руководители поддались бы соблазну и предпочли традиционную, проверенную, безопасную стратегию. Но, как отмечал

Фрэнк Гилл, тогдашний глава отдела продаж в Intel, «Энди Гроув был отважен, как лев».

Смелость принесла свои плоды. DeskPro 386 — компьютер компании Compaq на базе процессора 386 — стал первой машиной принципиально нового поколения, разработанной не в IBM. Семь месяцев спустя IBM сдалась и выпустила собственный ПК на базе 386-го, но было поздно: Compaq уже покорила рынок. После долгих судебных разбирательств AMD в 1991 г. наконец выпустила клон 386-го микрочипа. До тех пор Intel более пяти лет оставалась единственным поставщиком самого популярного процессора на рынке и пожинала все финансовые плоды.

Несмотря на медленную раскрутку процессора 80386, позиция единственного поставщика оказалась выигрышной для Гроува и компании Intel. Много лет спустя, вспоминая это свое решение, Гроув назвал его крупнейшим сдвигом в истории Intel. Он долго искал способ вырваться из рамок неудачной отраслевой структуры: «Мы поняли, что дюжина подрядчиков [для процессора 8086] — это слишком много, а четыре [для 286] — вообще никуда не годится. Мы запросили высокие авторские отчисления, и нас с хохотом выпроводили за дверь. Они думали, что мы прогорим». Роль единственного поставщика досталась Intel скорее за счет подвернувшихся возможностей и тактических движений, чем в результате цельного и масштабного плана. Но по зрелом размышлении Гроув признал свой тогдашний выбор «эпохальным».

Позже он рассуждал: «В истории любой компании есть как минимум один ключевой момент, когда надо резко менять стратегию. Иначе не выйдешь на новый уровень дела. Пропусти этот момент — и начнешь сползать вниз». Для Гроува и Intel таким моментом стал переход к эксклюзивным поставкам 386-го. Для Гейтса и Microsoft — решение продвигать Windows и порвать с IBM, оставив им OS/2. Для Джобса и Apple главной проверкой на прочность оказалась история Macintosh: разработка машины и комплекс мер, которые понадобились, чтобы вдохнуть в продукт новую жизнь (двукратная смена архитектуры). Лишь после этого испытания Apple смогла оторваться от индустрии ПК и развернуться в сторону бытовой электроники.



Боб Дилан и Пикассо то и дело играли на грани фола. Вот для меня Apple — такая игра. Нет, я совсем не хочу прогореть. <...> Если я буду очень стараться, но завалю дело, — что ж, по крайней мере я честно стараюсь.

*Стив Джобс, 1998 г.*

## НЕ СТАВЬ НА КОН КОМПАНИЮ

Крупная ставка — вероятно, важнейший стратегический ход, какой только может сделать предприниматель. Но не каждая ставка выигрывает. Даже лучшие стратеги иногда ошибаются. Будущее крайне редко оказывается именно таким, каким его себе представляешь. Поэтому, когда ставишь по-крупному, нужно сделать так, чтобы возможные потери оставались в приемлемых рамках. Гейтс, Гроув и Джобс (после возвращения в Apple) временами шли на риск, который был не по плечу многим другим руководителям. Однако они ни разу не поставили на кон всю компанию — они дробили ставки или же выбирали момент, когда опасность была минимальной.

Даже Стив Джобс (а уж он, кажется, превратил авантюризм в тонкое искусство) со временем осознал, что рисковать будущим компании — не лучшая идея. Как правило, Джобс не любил мелочиться. Джон Рубинштейн вспоминал: «Плана В он не признавал. У Стива всегда был только один план, и мы должны были разбиться в лепешку, но выполнить его. Отсутствие запасного плана — хорошая мотивация». Пока Джобса не уволили за самодеятельность при разработке Macintosh, он, кажется, вообще не задумывался о риске. Например, совершенно не заботился об остальных проектах Apple: бесцеремонно забирал ресурсы и сотрудников у команды Apple II и Lisa, бросая все на Mac. Энди Хертцфельд — инженер, работавший в Apple на раннем этапе, — вспоминает беседу

с Джобсом, которая состоялась у него в 1981 г. Хертцфельд выразил желание поработать в группе, которая вела Mac. Джобс горячо его поддержал. Когда Хертцфельд попросил пару дней, чтобы сдать свой текущий проект — новую операционную систему для Apple II, — Джобс воскликнул: «Да не трать времени на ерунду! Кому нужен Apple II? Он сдохнет через два года. Твоя операционка устареет раньше, чем ты ее допишешь. Macintosh — наше будущее, и ты за него возьмешься прямо сейчас!»

С этими словами Джобс отключил компьютер Хертцфельда от питания (из-за чего весь несохраненный код пропал), после чего подхватил компьютер, велел Хертцфельду идти за ним, сунул компьютер в багажник машины и отвез Хертцфельда в новый офис группы Mac.

По иронии судьбы, именно успех Apple II позволил Джобсу сделать ставку на Macintosh, не рискуя при этом всей компанией. К концу 1982 г. было продано 600 тыс. компьютеров этой марки, за счет чего у Apple появилась самая крупная база пользователей во всей индустрии ПК. И хотя львиная доля инженерно-технических ресурсов доставалась команде Mac (к большому неудовольствию сооснователя Apple Стива Возняка), компания продолжала выпускать новые версии Apple II — например, Ie в январе 1983 г. Перед самым запуском Macintosh в 1984 г. продажи Apple Ie достигли 75 тыс. машин в месяц. Следовательно, база пользователей Apple на тот момент составляла около 2 млн ПК.

Конкуренция между Apple II и Mac, конечно, не осталась незамеченной в компании. Как-то вечером в пабе около штаб-квартиры Apple разразился громкий скандал. Как вспоминают очевидцы, команда Mac дружно кричала: «За нами будущее!» Команда Apple II в ответ скандировала: «А за нами — деньги!» Причем правы были и те, и другие. Стабильная выручка от Apple II позволила компании вкладываться в доработку Macintosh, невзирая на слабые первые продажи. Хотя Mac и произвел фурор во всей отрасли, поначалу у него почти не нашлось покупателей — во-первых, он заметно «тормозил», во-вторых, для него сложно было найти совместимый софт. Если бы не прочный успех Apple II, компания могла бы и не выжить. Суммарные продажи Mac

достигли 500 тыс. штук лишь в сентябре 1985 г., а миллионную отметку перешагнули только к марту 1987-го. Еще в 1985 г. линейка Apple II приносила компании 70% выручки. Она обгоняла Mac по продажам до конца 1987 г. Это дало Apple деньги и время на то, чтобы доработать Macintosh и нанять программистов для создания софта.

### *Выбери нужный момент*

При разработке Macintosh Джобсу почти случайно удалось избежать крайностей и не подставить компанию под удар. Но он, очевидно, извлек из этой истории важный урок для себя. Пятнадцать лет спустя он оказался перед сложным выбором: перейти на процессоры Intel или по-прежнему держаться за PowerPC. Intel настойчиво предлагала Apple свои технологии с того момента, как Джобс снова появился на сцене. Однако поначалу Джобс отказывался. В конце 90-х Apple еще так сильно зависела от выручки с Macintosh, что любые перебои в продажах обрекли бы компанию на гибель. Продажи компьютеров Macintosh и их софта приносили более 80% всего дохода компании. Кроме того, хотя в Intel и горели желанием привлечь Apple на свою сторону, однако условия сделки предлагали не слишком заманчивые. Джон Рубинштейн даже назвал их кабальными с экономической точки зрения.

К июню 2005 г., когда Джобс на конференции разработчиков объявил о переходе Apple на процессоры Intel, ситуация в корне переменилась. В 2001 г. был запущен iPod, и в 2004-м его продажи пошли полным ходом, что резко уменьшило зависимость Apple от продажи компьютеров. В течение двух кварталов того самого года, когда Джобс окончательно принял решение перейти на чипы Intel, было продано около 10 млн iPod. Это не просто подстраховало Apple в финансовом плане — Джобс теперь даже мог вести переговоры с позиции силы.

Как отметил в то лето один из экспертов, «рыночный триумф iPod шлейфом зацепил и продажи Mac. Словом, трудно представить более благоприятный момент для их смелого хода». За последние три месяца 2005 г. было продано 14 млн плееров — в три раза больше,

чем в предыдущий рождественский квартал, — и выручка компании выросла на 63% за один год. Популярность iPod защитила компанию от последствий возможного провала по линии Mac. В 2006 г., пока Apple завершала переход на новые процессоры, iPod по-прежнему обеспечивал рост оборота. К тому времени компания получала от продаж Macintosh менее 40% общей выручки. Остальное давала музыка.

### *Дроби и распределяй ставки*

Если финансовая уязвимость Apple вынудила Стива Джобса отложить «большой шаг» навстречу Intel и выждать подходящего момента, то Microsoft с середины 80-х не знала нужды в средствах. В результате Билл Гейтс мог играть по-крупному, не опасаясь банкротства. Тем не менее он снижал степень риска для компании — и создавал возможность еще поднять ставки, — расширяя и разветвляя деятельность Microsoft.

На заре своей карьеры Гейтс снизил зависимость компании от производства операционной системы за счет разработки приложений — таких как Word и Excel, — что дало Microsoft альтернативный источник доходов. Кроме того, он позаботился, чтобы новые приложения запускались не только на компьютерах с Windows или OS/2, но и на платформах отдельных конкурентов — например, Macintosh. По признанию Джона Ширли, Гейтс не сразу разглядел все преимущества этой стратегии, но стоило ему прозреть — и он энергично взялся за дело: «Билл не подумал о приложениях для первой модели IBM PC, но потом на рынок ворвался Macintosh, и появилась возможность закрепить за собой новую территорию».

Создавая приложения — особенно для чужих платформ, — Гейтс обезопасил будущее Microsoft. Даже если бы Windows проиграла конкуренцию OS/2 или продуктам Apple, у Microsoft все равно остался бы жизнеспособный бизнес. Эта стратегия также открыла перед компанией многие двери, пока Windows набирала обороты и завоевывала свою долю рынка. Хотя Гейтс полагал, что Windows рано или поздно вытеснит

OS/2, он не мог знать, сколько времени на это уйдет. Выступая перед Бостонским обществом кибернетики в 1993 г. и вспоминая свое решение взяться за Windows, он признавался: «Microsoft сделала довольно смелую ставку на графический интерфейс. <...> Но на то, чтобы графический интерфейс стал массовым продуктом, потребовалось куда больше времени, чем я ожидал». Итак, пока длилось ожидание, Гейтс старался не допускать полного разрыва с IBM. Позже Джон Ширли рассказал: «Гейтс не сжигал за собой мосты и в крайнем случае готов был переписать все приложения Microsoft под OS/2 — если бы IBM удалось как следует раскрутить продукт».

### *Растяни ставки во времени*

Гейтсу сложно было предугадать, в какие сроки сыграет его ставка на Windows. Энди Гроув, напротив, тщательно и осознанно выбирал момент, чтобы поставить на стратегию единственного источника — таким образом он снижал риски. В долгосрочной перспективе стремление Intel снабжать микропроцессорами весь мир требовало капиталовложений в десятки миллиардов долларов. Однако поначалу компания вложила в дело микроскопическую долю этой суммы. Когда Intel готовилась выпускать процессоры серии 386, Гроув отдал распоряжение построить всего один новый завод. За те два года, что ушли на строительство, расходы Intel ни разу не превысили среднестатистических показателей. В предшествующие десять лет компания направляла на текущие расходы от 15 до 20% выручки. В течение четырех лет после запуска нового чипа текущие расходы составляли от 13 до 16% выручки. Подход Intel к производству и продажам серии 386 отличался такой же сдержанностью и умеренностью. В 1988 г. серия 386 приносила менее половины от всей выручки компании. В 1989 г. — спустя четыре года после начала производства 386-го — модель 286 обгоняла по продажам 386-й более чем в два раза. К 1992 г., когда Гроув решил расширить производство и резко увеличить капиталовложения, переход к роли эксклюзивного поставщика уже не таил в себе никакого риска.

Конечно, не все ставки Гроува были удачны. Можно вспомнить начало 90-х и проект Itanium — совместную с Hewlett-Packard попытку создать новый 64-битный микропроцессор. Как мы увидим в главе 3, этот проект запоздал на несколько лет, и продажи не оправдали ожиданий. Однако Itanium поглотил не так много ресурсов, чтобы подставить под удар Intel и ее основные линейки продуктов.

### *Горький урок: Nokia ставит на Windows*

Эта история наглядно показывает, как опасно делать слишком высокие ставки. В 1999 г. Nokia была самой дорогой компанией в Европе с капиталом в 200 млрд евро (около 250 млрд долларов). В следующем десятилетии компания лидировала на рынке сотовых телефонов. В 2010 г., спустя три года после появления iPhone, на долю Nokia все еще приходилось 37% рынка смартфонов. Но неудачные решения этих десяти лет уже давали о себе знать. Nokia не сумела сделать свою операционную систему Symbian достойным конкурентом iOS или Android. Кроме того, компания ушла из США прежде, чем Америка стала главным рынком смартфонов в мире. В феврале 2011 г., когда продажи Nokia и стоимость ее акций стали падать, CEO Стивен Элоп открыто признал: «Мы отстаем, мы упустили новые тенденции и потеряли время». Три дня спустя он заявил, что Nokia отдает свое будущее в руки прежнего работодателя — Microsoft. Можно было попробовать зацепиться за Android или разработать телефоны на нескольких разных платформах для большей надежности. Вместо этого Элоп решил, что сможет вытянуть компанию, связав ее судьбу с Windows. В ближайшие десять месяцев стало очевидно: он совершил катастрофическую ошибку. Продажи телефонов на платформе Symbian рухнули, а телефоны с Windows так и не пошли — к 2013 г. они завоевали всего лишь 4% рынка. Итак, продажи падали, потери росли, а рыночная стоимость компании с того момента, как Элоп озвучил свое решение, сократилась на 90% — до 4 млрд евро (5,2 млрд долларов). Отчаявшись, Элоп в сентябре 2013 г. продал Microsoft основной бизнес Nokia, мобильные телефоны, за 5,4 млрд евро (7 млрд долларов).



Одно из главных правил Джобса можно сформулировать так: будь санитаром собственного леса. «Если не будешь сам отгрызать у себя куски, это сделают другие», — говорил он.

*Уолтер Айзексон, 2011 г.*

## БУДЬ САНИТАРОМ СОБСТВЕННОГО ЛЕСА

Чтобы делать крупные ставки, нужно быть готовым и на жертвы. Иногда приходится резать собственный бизнес. Этот принцип кажется очевидным, но претворять его в жизнь бывает мучительно трудно. Препятствия могут быть и внешними, и внутренними. Иногда приходится поменять уже достигнутый успех на туманные перспективы, высокие продажи на неизвестные показатели и даже доллары на центы, что не редкость в мире высоких технологий, где любая новинка быстро выходит в тираж. Хуже того: усечение бизнеса делит сотрудников организации на счастличиков и неудачников. Если группа, которая работает над новым продуктом, перехватывает продажи у разработчиков старого продукта, значит, чья-то звезда восходит, а чья-то клонится к закату.

Из этих соображений многие руководители ищут предлог, чтобы не «рубить концы». Великие стратеги, напротив, приветствуют этот процесс и даже иногда стремятся его ускорить. Стратегия Intel, например, и состоит в том, что продукты компании должны устаревать — усилиями самой же компании. В 90-е Энди Гроув неоднократно заявлял совету директоров: когда выбираешь, то ли понемногу сдавать позиции конкурентам, то ли оставить их за собой, — выбор очевиден. Крис Питерс, бывший когда-то старшим разработчиком в Microsoft, вспоминал нечто подобное: «Билл всегда сознавал и очень глубоко чувствовал, как необходимы бывают большие планы и радикальные сдвиги. Вот классический пример: DOS шла на ура. Можно было бы расслабиться

и сказать: давайте сделаем еще один DOS. Зачем возиться с Windows?» Но тогда у IBM или Apple появилась бы возможность вытеснить DOS. Чтобы не рисковать, Microsoft сама разработала систему, которая выбила DOS с рынка.

### *Готовь замену своему продукту*

Стив Джобс иногда доводил этот принцип до крайности. Донна Дубински\*, работавшая в Apple на ранних этапах (впоследствии — CEO компании Palm), вспоминает, как происходил запуск нового матричного принтера в 80-х. Позиция Джобса была — все или ничего. Сама Дубински советовала снизить цену предыдущей модели принтера, чтобы покупатель мог выбирать между продуктом постарше и подешевле или подороже, но современнее. Тогда Apple могла бы избавиться от устаревшего оборудования постепенно и без особых затрат. Но Джобс даже не захотел ее слушать. «Apple надо немедленно сдать старое оборудование в утиль, — заявил он, прерывая доклад, — и продавать только новейшую версию».

Точно так же в 2005 г. Джобс настоял на том, чтобы прекратить выпуск iPod Mini, прежде чем выйдет его преемник, iPod Nano. Хотя спрос на Mini оставался очень высоким, Джобс хотел переключиться на следующую модель, пусть даже не проверенную рынком. Можно было бы продавать Mini и дальше, а продукту следующего поколения дать постепенно завоевать потребителя. Но Джобс потребовал, чтобы выпуск был прекращен незамедлительно. По словам Джона Рубинштейна, «мы должны были поставить Nano к Рождеству — что довольно рискованно. А Стив велел мне свернуть линейку Mini за шесть месяцев до того. Выбейся я из графика, на iPod пришлось бы поставить крест — ведь мы упустили бы рождественские продажи». К счастью, Рубинштейн уложился в срок (чудом, как говорил он сам), и iPod Nano буквально взорвал рынок. Интуиция не подвела Джобса и в этот раз. «Так бывало

---

\* Донна Дубински выполняла в Apple очень широкий спектр обязанностей, в том числе в 1980-х гг. возглавляла отдел распространения. *Прим. авт.*

очень часто, — вспоминал Рубинштейн. — Стив шел ва-банк. Он просто кидал все фишки в центр стола и говорил: играем!»

Одна ставка следовала за другой. Вскоре уже и iPod стал кандидатом на вылет. Хотя продажи плеера в 2005 г. взлетели до небес, Джобс предупредил совет директоров: «Есть один девайс, который вот-вот вынет у нас кусок из рта. Это телефон. Мобильный телефон все таскают с собой. Когда в него встроит нормальный проигрыватель, iPod станет не нужен». Убежденный, что суперсмартфон скоро отправит iPod в небытие, Джобс твердо решил: этот суперсмартфон должна разработать Apple.

Чтобы запустить iPhone, Джобс перевернул вверх дном всю компанию. Подобно Macintosh в 1980-х и iPod в 2001-м, iPhone стал приоритетным продуктом, над которым трудилась вся элита Apple. Чтобы уложиться в жесткий график, разработчики iPhone «угоняли» к себе талантливых сотрудников из других команд — особенно из отдела ПО для Mac. В результате выпуск свежей версии Mac OS был отложен.

В 2007 г., представляя iPhone публике, Джобс охарактеризовал продукт как сочетание мобильного телефона, аудиоплеера и устройства для доступа к интернету. Он даже назвал его «iPod с широким дисплеем и сенсорным контролем, лучший iPod, какой мы сделали до сих пор». При такой подаче мало кто стал бы покупать и iPhone, и полноценный iPod (разве что фонотека у клиента была такая обширная, что не влезала в iPhone). В комплект к iPhone имело смысл покупать только маленькие и более дешевые модели вроде iPod Shuffle или Mini. Чтобы компенсировать ущерб от потерянных продаж, Apple включила стоимость iPod в цену iPhone. Объявив цену, Джобс пояснил, что она получена сложением цены на самую ходовую версию iPod (199 долларов) и средней рыночной цены на смартфон (по его подсчетам, 299 долларов). Получилось 499 долларов за базовую модель iPhone. На «продвинутые» версии с большим объемом памяти цена была еще выше. (Аналитики и покупатели немедленно пожаловались, что они чересчур высоки, и сравнили их с ценами на другие смартфоны — не в пользу iPhone.) В Apple поняли: придется уступить. Цена на модель с памятью 8 ГБ

была урезана с 599 до 399 долларов всего через пару месяцев после старта продаж, а более дешевую модель на 4 ГБ сняли с производства.

iPhone достиг ошеломительного успеха за 18 месяцев, чем существенно снизил продажи iPod. После выхода iPhone в июне 2007 г. в реализации iPod наступил застой. С последнего квартала 2007 г. до последнего квартала 2008-го продажи выросли всего на 3%. К концу 2012 г. квартальные продажи iPod составили 820 млн долларов, то есть впервые с 2005 г. опустились ниже миллиарда. А вот выручка от продажи iPhone в том же квартале превысила 17 млрд долларов.

Спустя три года после выхода iPhone настало время урезать линейку iPod. Несмотря на прохладные первые отзывы, iPad оказался невероятно успешен — даже по меркам Apple. Продажи достигли 1 млн штук в первый же месяц и 15 млн к марту 2011 г. — через девять месяцев после выхода на рынок. К этому времени стало ясно: iPad сократил спрос на Mac. В июле 2011 г. коммерческий директор Тим Кук сообщил аналитикам: «Некоторые покупатели предпочли приобрести планшет вместо компьютера. С другой стороны, есть и хорошая новость: еще больше покупателей предпочли iPad компьютеру с Windows. А компьютеров с Windows в мире очень много. Нам есть кого добивать». С апреля по июнь 2011 г. продажи «макбуков» стабильно держались на уровне 2,8 млн штук, тогда как планшетов ушло более 9 млн. Если говорить о финансовой стороне вопроса, то выручка от продажи iPad превысила выручку от продажи стационарных компьютеров и «макбуков», вместе взятую. Джобс сделал ставку на усечение — и снова выиграл.

### *Контролируй темп усечения*

В случае Apple проблема «отсекания лишнего» вставала обычно в тот момент, когда компания запускала новый продукт. Но для Intel это был попросту способ существования. Сама компания строилась на идее, что отмирание технологий не просто неизбежно, но и должно происходить очень быстро. Закон Мура предрекал, что мощность полупроводниковых

схем будет удваиваться примерно раз в два года. Это означало, что у каждого нового поколения продуктов есть срок годности, заранее определенная дата устаревания. И еще прежде, чем наступит этот день, жесточайшая конкуренция непременно собьет цену.

Чтобы выживать и процветать в такой среде, нужно было самому задавать темпы отмирания технологий, а не пускать дело на самотек. В 2000 г. Пол Отеллини — в 90-х технический ассистент Гроува, а затем — CEO компании, — дал такой комментарий: «Мы твердо убеждены, что лучшая модель бизнеса для нас — это большой сегмент рынка. Владея им, можно самому управлять переходными процессами. А в основе всей деловой стратегии Intel лежит отсечение собственных товаров и линеек». В 1993 г. на совещании по долгосрочной стратегии Гроув показал свою философию на очень наглядном примере: нарисовал, как каждый новый процессор поглощает предшественника.

Но даже в компании, которая буквально стоит на принципе «пожираем сами себя», часто возникают споры по поводу стратегии, управляющей процессом. Так случилось, например, с одним из новаторских решений Гроува — присвоением брендового имени микропроцессору. До 80-х такого понятия, как бренд процессора, не существовало. Однако, желая покончить с серией 286 и раскрутить новый процессор — 386-й, Гроув и его бывший технический ассистент Деннис Картер запустили рекламную кампанию Red X. В федеральных газетах публиковались огромные объявления на всю полосу: цифра 286 была перечеркнута огромной красной буквой X, как бы нарисованной краской из баллончика. На следующей полосе шла реклама процессора 386SX со слоганом: «Получи мощность системы-386 по цене системы-286». Цель была в том, чтобы покупатели начали требовать новый процессор, который большинство производителей ПК выводили на рынок медленно и неохотно.

Успех кампании вдохновил Intel на активное продвижение серии 486, а затем Pentium. Вскоре возник и общий бренд Intel Inside. Следующая крупная акция была направлена на его раскрутку. Вот как ее описывал сам Гроув:

Это была самая крупная кампания, какую только видела наша отрасль. По масштабу она сопоставима с акциями мировых лидеров на рынке повседневных товаров. Нашей целью было убедить пользователя, что процессор — это и есть компьютер. К 1994 г. исследования показали, что наш логотип стал одним из самых узнаваемых для широкого потребителя, наряду с такими брендами, как Coca-Cola и Nike.

Бренд Intel Inside не пользовался популярностью в самой компании. Отсечение старых линеек особой тревоги не вызывало, а вот к брендингу многие руководители и члены совета директоров отнеслись весьма скептически. Микрочипами в Intel занимались главным образом инженеры и ученые, которые искренне верили: надежная техническая база и высококлассный продукт в рекламе не нуждаются. Гроув вспоминал, как он впервые внес в бюджет Картера расходы на продвижение бренда — 50 млн долларов. Председатель совета директоров Intel Гордон Мур и будущий CEO Крейг Барретт вычеркнули эту статью, пока Гроув был в отпуске. (Гроув пришел в бешенство и вписал расходы обратно.) Даже когда рекламная кампания уже набирала обороты, финансовый директор Intel уверял, что она себя не оправдает и огромные деньги уйдут впустую: микросхема — это всего лишь железка, и, чтобы победить в этом бизнесе, надо просто предложить самый хороший товар по самой низкой цене.

Что не менее важно, главные заказчики Intel — например, IBM и Compaq — были против рекламной кампании. С каких пор поставщики указывают покупателям, какие компьютеры брать, спрашивали они. В IBM хотели и дальше продавать машины с 286-м процессором. Им совершенно не нужно было, чтобы Intel пересаживала пользователей на компьютеры нового поколения. Даже компания Compaq, для которой раскрутка 386-го процессора оказалась очень выигрышной, ополчилась против Intel Inside. На конференции отраслевиков в 1994 г. CEO Эххард Пфайфер сделал весьма жесткое заявление: «Я хочу дать коллегам из Intel три совета: не навязывайте нам свои продукты и цены, не становитесь нашими конкурентами и забудьте про Intel

Inside». Но несмотря ни на что, Гроув чувствовал: раскрутка бренда — даже если брендирована деталь, которую большинство потребителей никогда и не увидят, — создаст спрос на ПК с чипом Intel внутри. Он оказался прав.



Когда основы бизнеса радикально меняются, руководство компании должно смотреть на ситуацию глазами стороннего наблюдателя: с той же рациональностью и объективностью. Ностальгия, сентиментальная любовь к прошлому здесь неуместны.

*Энди Гроув, 1996 г.*

## СОКРАЩАЙ ПОТЕРИ

До сих пор мы говорили, как важно быть решительным и упорным в крупной игре, но при этом соизмерять ставки с возможностями компании и верно оценивать риск. А что если дело выйдет из-под контроля? Если появится новая информация или вся обстановка изменится и сделает ваши планы неосуществимыми? Даже самый великий стратег не в силах предсказать будущее. Все делают ошибки, и Гейтс, Гроув и Джобс не были исключениями. Каждому из них случалось делать неудачные ставки; у всех троих происходили осечки, которые значительно ослабляли их компании. Однако, оказавшись в тупике, все трое проявляли достаточно гибкости и самодисциплины, чтобы признать ошибки и покончить с неудачными затеями. Как отмечали их коллеги, Гейтс, Джобс и Гроув были «интеллектуально честными» руководителями. Признавать свои промахи им было нелегко, но способность сделать это и сменить неудачный курс как раз и отличала их от заурядных управленцев.

### *Признавай ошибки*

Будучи на посту CEO, Энди Гроув однажды попал в тяжелейшее положение. В 1994 г., незадолго до Дня благодарения, некий профессор математики обнаружил дефект в новом процессоре Pentium: небольшой просчет разработчиков, который давал ошибку в округлении, когда одно очень большое число делилось на другое такое же. Инженеры пришли к заключению, что ошибочной будет одна из 9 млрд вычислительных операций. Обыкновенному пользователю таблиц этот сбой грозил один раз в 27 тыс. лет. Руководство Intel решило, что дефект так незначителен, а ошибка так маловероятна, что никакой проблемы здесь нет. В конце концов, Intel могла заменить материнские платы на компьютерах, которые использовались для особо ответственных расчетов — например, при запуске космических челноков. А в массовом порядке дефект можно будет устранить в следующей модели.

Но дискуссионные сообщества в интернете расценили этот казус несколько иначе. «Брак есть брак, — решили пользователи. — Intel должна заменить дефектный процессор каждому, кто приобрел компьютер на базе Pentium». Когда дебаты попали сначала в эфир CNN, а затем во все крупные газеты США и наконец во все мировые СМИ, эта крошечная ошибка стала важнейшим информационным поводом и серьезной угрозой для репутации Intel. В телефонных переговорах с советом директоров Гроув еще раз подтвердил свою официальную позицию: идеальных электронных устройств не бывает, поэтому Intel не должна идти на попятную. Но затем IBM объявила, что прекращает продавать компьютеры на базе Pentium, и, по выражению Гроува, «началось черт знает что». Один из главных заказчиков Intel отказывался от реализации новейшего продукта компании. Если бы другие заказчики присоединились к бойкоту, компании был бы нанесен непоправимый ущерб.

Дэвид Йоффи, тогда входивший в совет директоров, попытался дозвониться Гроуву сразу после заявления IBM. Помощница Гроува сказала, что CEO сейчас недоступен, не отвечает на звонки и не делает

их сам. Дэвид был ошеломлен. В разгар кризиса СЕО отказывается говорить с директорами? Пока ситуация обострялась, Гроув словно бы сидел в бункере и почти ни с кем не разговаривал. Однако через пять дней после ультиматума IBM Деннис Картер, тогда уже маркетинговый директор, вызвал Гроува на конфиденциальный разговор. Он сказал, что тот губит имя компании и сводит на нет все потребительские симпатии, которые Intel завоевала в предыдущие пять лет. «Теперь уже неважно, кто прав, а кто нет, — настаивал Картер. — Покупатель проголосует ногами: уйдет». Измученный Гроув сдался. Спустя три дня после этой беседы — и через шесть недель после того, как разразился скандал, — Intel опубликовала огромные объявления в федеральных газетах. В них говорилось: компания приносит извинения за допущенный брак и легкомысленное отношение к своим обязательствам и предлагает каждому владельцу Pentium новую материнскую плату.

Потерянные 475 млн долларов оказались одним из самых удачных вложений Гроува. Его публичное покаяние возродило в пользователях доверие к продукции Intel. Спрос на Pentium почти сразу пошел вверх. Скандал заставил широкую публику выучить слово Pentium (похожий результат возымели бурные протесты при появлении бренда New Coke). К тому же через восемь месяцев вышла операционная система Windows 95. Словом, год стал одним из самых удачных за всю историю Intel. После того как инцидент был исчерпан, выручка увеличилась на 40% за 12 месяцев, а прибыль подскочила на 56%.

### *Руби концы*

Что до Microsoft, то, пожалуй, серьезнейшей ошибкой Билла Гейтса можно назвать неготовность оценить значение интернета в 1993-м или 1994 г. К 1995-му, когда Гейтс осознал, что интернет — огромная сила, другие компании (Netscape и пр.) уже привлекли внимание всего мира и получили хорошую фору на рынке интернет-ПО. Microsoft тем временем вкладывала крупные суммы в запуск провайдера и портала Microsoft Network (MSN) и другие контент-сервисы вроде MSNBC,

совместную разработку с NBC. Перед стартом MSN, в августе 1995 г., Гейтс сказал куратору проекта Рассу Зигельману: «Про быстрые доходы я даже не думаю. Главное, чтобы нас вообще на клочки не порвали». Стив Балмер, который тогда исполнял обязанности вице-президента, ожидал, что компания потеряет на MSN и сопутствующих проектах до миллиарда долларов за три года.

MSN предлагал абонентам коммутируемый доступ (dial-up) к частной сети, содержащей только MSN-контент: новости, развлечения, электронную почту, чаты, онлайн-магазин и т. п. Доступ в интернет тоже обеспечивался, но подключение производилось не по интернет-протоколу. Для работы сети MSN использовались коммуникации предыдущего поколения, так называемый стандарт x.25. Microsoft не пожалела средств на контракты с телекоммуникационными компаниями по всему миру. Но главной опорой стратегии служил маркетинговый ход: включая MSN в общий пакет Windows 95, Microsoft могла без всяких затрат найти миллионы потенциальных клиентов.

Увы, к моменту запуска MSN уже успел устареть. Дни локальных сетей и телефонных модемов были сочтены. CompuServe и другие подобные сети процветали в конце 80-х — начале 90-х, когда интернет был по сути корпусом текстов, не слишком привлекательным и удобным для пользователя. Эти сервисы давали легкий доступ к заранее отобранному контенту в те времена, когда мало кому захотелось бы пуститься в свободное путешествие по интернету. Однако с появлением в 1993 г. графического браузера доступный онлайн-контент начал стремительно умножаться, и популярность интернета резко выросла. К 1995 г. доступ к сети уже имели около 15 млн пользователей. Были все основания полагать, что их количество станет каждый год удваиваться. Многие пользователи предпочитали не вносить абонентскую плату за доступ к локальной сети, а оплачивать более дешевый доступ в интернет и искать нужную информацию самостоятельно.

Microsoft сделала крупную ставку — и проиграла. Признать ошибку такого масштаба было нелегко. Но к чести Гейтса, он уже осенью 1995 г. понял, что отстаивать MSN нецелесообразно. Верным решением было

смириться с потерей вложенных туда средств и работать с интернетом. Конкуренты уже устроили гонку за первое место на рынке браузеров. Итак, по воспоминаниям Расса Зигельмана, на инфраструктуру собственной сети было потрачено около 25 млн долларов, и после этого, рассказывает он, «мы все свернули. Билл ни разу не сказал: пусть работает дальше, мы же столько сюда вложили. Нет, я от него слышал одно: сообщите British Telecom, что мы не будем использовать их сети. И все, конец истории». Microsoft отказалась и от всех технологий, которые были разработаны под MSN: например, от инструментов для создания мультимедийного контента. Гейтс пожертвовал даже последним козырем MSN — дистрибуцией в комплекте с Windows, — чтобы приблизить победу в войне браузеров. В 1996 г. в обмен на согласие медиахолдинга AOL рекламировать преимущественно Internet Explorer Microsoft предложила встроить панель AOL в рабочий стол Windows. Сочетание этих ходов принесло быстрый результат. Internet Explorer, за которым в 1995 г. было всего 3% рынка — на фоне 80% у Netscape Navigator, — стал лидером продаж к концу 1998 г.

Билл Гейтс не позволил компании захлебнуться под наплывом новшеств, которые обрушил на пользователей и производителей интернет. Вместо этого он сменил курс и позволил течению вынести Microsoft к еще большему успеху. Нечто похожее случилось, когда программисты разработали для iPhone операцию Jailbreak, позволяющую использовать «левый» софт. Стив Джобс, при всем своем знаменитом упрямстве, осознал: пора уступать превосходящей силе.

Изначальный план Джобса предполагал, что все приложения для iPhone будут писать в Apple. В то время считалось, что приложения «со стороны» распространяют вирусы и вызывают сбои в работе устройств — что вряд ли понравилось бы покупателям. Хотя один из членов совета директоров Apple Арт Левинсон и старший вице-президент Фил Шиллер убеждали Джобса сделать платформу открытой, он твердо стоял на своем. В январе 2007 г., запуская iPhone в продажу, Джобс заявил: «Телефон на открытой платформе никому не нужен. Нужен телефон, который будет работать тогда, когда он должен работать.

Вы хотите, чтобы на целом побережье упала сеть из-за того, что какую-то программу загрузило?» Поначалу на iPhone был установлен буквально десяток приложений: часы, браузер, почта, SMS-агент, карты Google. Тем не менее программисты вскоре начали взламывать и модифицировать софт, чтобы запускать на iPhone официально не поддерживаемые приложения. Уступив неизбежному, в июне 2007 г. Джобс объявил: сторонним разработчикам будет позволено писать программы для iPhone. Год спустя открылся App Store. Тогда пользователям предлагалось 550 одобренных компанией позиций. За три последующих года 200 млн пользователей скачали оттуда более 15 млрд копий доступных приложений.

Если бы Джобс настоял на изначальном решении — не допускать никаких приложений со стороны, это могло загнать iPhone в маленькую нишу на рынке. Если бы Android и прочие операционные системы для мобильных телефонов — Windows, Blackberry и пр. — перехватили лидерство на рынке приложений, Джобс потерял бы шанс преобразить индустрию смартфонов. Но вышло наоборот: многие смартфоны устарели и потеряли привлекательность, а продукция Apple по-прежнему выгодно отличалась от конкурентов за счет массы специфических опций и приложений, доступных для iPhone. Развернувшись в сторону открытой платформы, Джобс превратил, казалось бы, слабое и уязвимое место в одно из главных преимуществ iPhone.

## УРОКИ МАСТЕРОВ

Крупные и смелые ставки легко обсуждать в теории и еще легче оправдывать задним числом, но крайне сложно делать на практике, причем в нужный момент. Чтобы принимать решения, которые сменят весь расклад игры, нужно не бояться риска и неизвестности. Кроме того, надо уметь действовать, даже если знаешь, что можешь оказаться неправ. Гейтс, Гроув и Джобс обладали этими способностями в избытке; Рене Джеймс, которая прошла путь от технического ассистента Гроува до президента Intel, вспоминала: «У него была любимая фраза: “Я могу

ошибаться, но никогда не теряюсь”. Он мог занять такую позицию, на которую у других людей просто не хватило бы духу». Эви Тевания примерно так же отзывался о Джобсе: «Большинство сказали бы: “Ну не знаю, это вообще-то рискованно”. А Стив говорил: “Так, сейчас мы пойдем и все сделаем. Мало не покажется!”»

Эта решимость и позволяла всем трем лидерам безжалостно обрубить концы, если того требовала высокая ставка. Бросать собственные наработки — мучительный шаг, но, если производить его осознанно и неуклонно, он становится стратегией, которая порой щедро вознаграждается. Microsoft, Intel и Apple удержались на вершине во многом за счет того, что Гейтс готов был завоевывать новые сферы, даже если для этого нужно было покинуть уже освоенные; Гроув не боялся «похоронить» прежнее поколение собственных процессоров, а Джобс бросал все силы на новый продукт, не волнуясь о последствиях.

Немаловажно и другое: делая самые крупные ставки в истории отрасли, Гейтс, Гроув и Джобс подстраховывали свои компании на случай провала: тщательно выбирали момент для ставки, дробили ее на порции, ставили разом на несколько вариантов. При самой крупной игре не нужно ставить на кон будущее компании, ведь и лучший стратег может в чем-то (или даже во всем) ошибиться. Если такое случится, оправиться будет сложно. Промахи нередко ведут к полному параличу воли или же к упрямому нежеланию признать ошибку. Но Гейтс, Гроув и Джобс прекрасно сознавали, как важно вовремя поставить крест на неудачном проекте и двигаться дальше. Беспощадно критикуя всех вокруг, они устраивали не менее жесткие «разборы полетов» самим себе. Эта неуклонная честность была важнейшей составляющей их успеха.



# Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему

Стратегия разворачивается на самых разных уровнях. Конечно, для начала нужно определить, в чем уникальность предложения вашей компании, какую позицию она будет занимать на рынке, в чем ее конкурентное преимущество. Это азы стратегического мышления, урок № 1. Но руководитель, который хочет стать подлинным стратегом, должен мыслить гораздо шире. Чтобы надолго закрепить за собой лидерство, нужно выйти далеко за пределы отдельно взятой компании. Великие стратеги, особенно на рынке технологий, не стремятся разработать первоклассный продукт или даже построить отличную команду. Как правило, их цель — создать отраслевую *платформу*, где затем сложится *экосистема*: сеть взаимодействия партнеров, чьи продукты и разработки дополняют друг друга и связаны на уровне маркетинга, услуг, продаж, дистрибуции.

Слово «платформа» мы слышим почти каждый день и в самых разных контекстах. Мы ждем поезда на платформе. Политики предлагают избирателям платформу, то есть свод идей или предвыборных обещаний. Компании разрабатывают целые семьи продуктов на основе платформы — общих компонентов, которые могут использовать инженеры из разных команд, не меняя при этом базовую структуру. В последнее время часто можно слышать, что программисты пишут приложения для платформ софта, например Microsoft Windows, Google Android или Apple iOS.

Платформы объединяют индивидов или группы, перед которыми стоит общая задача, обычно предполагающая совместный доступ к неким ресурсам. Это определение вполне применимо к тем платформам, которые создавали Билл Гейтс, Энди Гроув и Стив Джобс. Microsoft, Intel и Apple сформировали *отраслевые платформы*, которые объединяют пользователей и производителей взаимодополняющих продуктов и услуг. Этот принцип совместимости, взаимного дополнения может резко повысить удобство и ценность всей платформы. Однако Гейтс, Гроув и Джобс дошли до идеи отраслевых платформ каждый в свое время и из своих соображений. Различия в их подходе отображают целый спектр акцентов, сдвигов и рокировок, что отделяют «платформенное мышление» от «концепции продукта».

Так, в 1980 г., когда руководители ИВМ пришли в Microsoft за операционной системой для нового ПК, первая мысль Билла Гейтса была «сначала платформа, потом продукт». Он оставил за собой право поставлять DOS, а затем и Windows другим компаниям, то есть использовать операционную систему как базу, на которой многие производители комплектующих смогут собирать ПК, а Microsoft и прочие разработчики ПО будут писать все новые приложения. Энди Гроуву, напротив, понадобилось на десять лет больше, чтобы до конца осознать важность отраслевой платформы и значение главного продукта Intel — микропроцессора. Стив Джобс, кажется, всегда мыслил в категориях «сначала продукт, потом платформа», начиная с Apple II в 1978 г. и Macintosh в 1984-м

и заканчивая выходом iPhone в 2007-м. Однако известно, что Джобс признавал и ценил важность отраслевых платформ: он помогал производителям софта и иным компаниям «со стороны», если они могли быть ему полезны. К тому же он много лет был вынужден бороться с господством Microsoft, хотя, по большинству оценок, Macintosh далеко превосходил их продукцию. Но Джобс полагал, что жесткий контроль над качеством дизайна и внимание к пользователю важнее, чем развитие экосистемы. Несмотря на то что разработки Apple все теснее зависели от ПО и услуг, предоставляемых другими компаниями, Джобс относился к платформам, мягко говоря, без особого энтузиазма. В результате Microsoft с его экосистемой DOS-Windows, а позже — Google с экосистемой Android сумели обогнать Apple в сегменте ПК, а затем смартфонов и оспорить лидерство на рынке планшетных компьютеров.

В этой главе мы посмотрим, как Гейтс, Джобс и Гроув справлялись с неизбежными трудностями при переходе от разработки отдельного продукта к созданию отраслевых платформ. Прежде всего нас интересует, как они прошли через этот сдвиг в восприятии, как продвигали свои платформы и налаживали сеть взаимодействия с партнерами. Каждый из трех лидеров выработал свою специфическую стратегию, однако следующие четыре пункта отображают те задачи, которые довелось решать им всем.

---

### ПРАВИЛО № 3: СОЗДАВАЙ НЕ ПРОСТО ПРОДУКТ, А ПЛАТФОРМУ И ЭКОСИСТЕМУ

---

1. Мысли в категориях платформы, а не единичного продукта.
2. Мысли в категориях экосистемы, а не просто платформы.
3. Часть дополняющих товаров производи сам.
4. Чтобы не устареть, создавай и развивай новые платформы.

## ДИНАМИКА ОТРАСЛЕВОЙ ПЛАТФОРМЫ

В книге *Platform Leaderships* («Лидеры платформ», 2002) Майкл Кусумано и Аннабель Гоуэр показали: отраслевая платформа бывает куда более ценной и жизнеспособной, чем одиночный продукт или даже платформа одной компании. Главная сила отраслевых платформ — в сети взаимодополняющих инноваций (так называемый сетевой внешний эффект). Когда рынок строится на основе платформ, этот фактор выходит на первый план. Простой, «линейный» пример сетевого эффекта мы наблюдаем, когда ценность продукта растет вместе с количеством пользователей. Вспомним про телефон как средство коммуникации или Facebook как новый вид социальных медиа. Один пользователь ничего не дает. Два пользователя — это уже кое-что и т. д. Теперь представим, насколько более ценными и привлекательными станут эти платформы, если другие компании встроит в них сотни, тысячи или даже миллионы дополнительных продуктов и услуг. В зависимости от типа платформы подобные дополнения со стороны могут варьироваться от устройств (например, факсимильный аппарат добавляет телефону новые функции) до программ и приложений (они помогают пользователям Facebook делиться фотографиями и музыкой или играть со своими друзьями в режиме онлайн). Чем больше становится таких дополнений, тем привлекательнее и полезнее выглядит платформа. Естественно, и количество ее пользователей растет, что, в свою очередь, привлекает новых разработчиков или иные силы рынка — например, рекламных агентов или поставщиков различных услуг. Известны случаи, когда отрасль с особенно мощным сетевым эффектом практически передавала весь рынок в руки одной-единственной компании. О таких казусах часто говорят: «крупнейший игрок сорвал банк».

Хоть мы и говорим как будто о совершенно новом явлении, однако отраслевые платформы, взаимодополняющие инновации и сетевой эффект возникли далеко не вчера. Еще в XIX веке гигантским железнодорожным компаниям Европы и США приходилось в буквальном и переносном смысле слова «строить сеть сообщения», когда они прокладывали рельсы и пытались внедрить единый для всех технический стандарт.

Ветка, которая соединяла только Нью-Йорк с Филадельфией, становилась гораздо ценнее, если ее встроить в большую общую сеть. Так же обстояло и с телефонными компаниями: значение локальной сети было относительно невысоким. Сети, подключенные к федеральной или даже международной системе, становились намного удобнее и полезнее, не говоря уже о прибыли. Да и простые электросети работали по тому же принципу. На рубеже XIX и XX веков компании General Electric пришлось разработать стандарты и добиться согласия множества организаций и муниципальных представителей, чтобы внедрить свою технологию переменного тока (АС) в качестве государственной платформы для подачи энергии в дома и на предприятия. А «Желтые страницы», торговые центры и кредитные карты сводили покупателей с продавцами задолго до эпохи интернет-магазинов и электронной коммерции.

У Джона Донна\* есть знаменитые слова: «Человек — не остров, но каждый, целиком, — обломок континента, часть простора»\*\*. То же самое можно сказать и о предпринимателях. Из примеров видно, что так дело обстоит уже давно. Однако в силу того, что продукты и услуги в наши дни весьма сложно организованы и тесно взаимосвязаны, сейчас как никогда важно бывает влияние за пределами собственной компании. Отдадим должное: Джобс, Гейтс и Гроув осознали — в разное время и в разной степени, — что поддерживать партнеров со стороны лучше, чем пытаться произвести все возможные инновации самостоятельно. Такая задача была бы попросту невыполнима. Отраслевые платформы и экосистемы, которые возникли в ходе их действий, генерировали мощнейший сетевой эффект и породили глобальное сообщество инноваторов. Умение мыслить в категориях платформ и экосистем не просто помогло Microsoft, Intel и Apple получить конкурентное преимущество и добиться невероятной финансовой отдачи — запущенные ими инновации в корне изменили наш образ жизни, методы работы, способы общения.

---

\* Джон Донн (1572–1631) — английский поэт и проповедник, настоятель лондонского собора Святого Павла, крупнейший представитель литературы английского барокко. *Прим. ред.*

\*\* Перевод А. Пустогарова. *Прим. ред.*



Мы ищем новые возможности для расширения сети — смотрим, в каких еще зонах и сферах общий стандарт пошел бы на пользу большинству потребителей... Главное в нашем бизнесе — создать канал для регулярных поступлений, нащупать серьезный источник дохода, который будет зависеть от наших знаний и опыта в сфере ПО.

*Билл Гейтс, 1994 г.*

## **МЫСЛИ В КАТЕГОРИЯХ ПЛАТФОРМЫ, А НЕ ЕДИНИЧНОГО ПРОДУКТА**

Билла Гейтса часто критиковали за недостаточную прозорливость. В самом деле, Microsoft успешно и быстро перенимает технологии, но поистине революционных продуктов у компании немного. Однако же именно Гейтс раньше всех оценил значение ПК и ПО и понял всю важность отраслевых платформ, взаимодополняющих инноваций и сетевого эффекта. Даже в мире высоких технологий понятие отраслевой платформы стало широко применимо лишь в конце 90-х, благодаря интернет-буму. Тем не менее Гейтс ясно сознавал преимущества платформ и сетевого эффекта, что проявлялось не только в приведенной выше цитате из интервью 1994 г., но и в той стратегии, что он применил десятилетием раньше в случае с DOS.

### *Первым делом платформа*

История о том, как Microsoft начала поставлять операционную систему компании IBM, широко известна: в июле 1980 г. руководство IBM обратилось к Гейтсу в поисках операционной системы для новейшего ПК. У Гейтса не было в разработке операционных систем, поэтому он

перенаправил гостей к Гари Килдаллу, директору компании Digital Research. Килдалл решил, что предложение ему неинтересно, и делегация IBM вернулась к Гейтсу. После некоторых сомнений Гейтс все же решил заключить сделку. За 75 тыс. долларов он купил у маленькой компании из Сиэтла простую операционную систему в начальной стадии разработки, после чего сам вместе со своими инженерами закончил ее и предложил IBM. И с тех пор Microsoft лидирует на рынке ПО для ПК вот уже три с лишним десятилетия.

Многие аналитики утверждают, что Microsoft просто повезло. Действительно: то, что в IBM решили обратиться к Гейтсу, а затем вернуться к своему предложению, — большая удача. Но Гейтсу еще и хватило прозорливости, чтобы не упустить шанс, когда из IBM к нему пришли повторно. Более того, он сумел увидеть в сделке с IBM не просто «удачный контракт на поставку продукта», но и возможность создать отраслевую платформу. В краткосрочной перспективе он мог бы максимально увеличить выручку и прибыли Microsoft: продать DOS за круглую сумму или взять с IBM авторские отчисления за каждую копию DOS, поставленную в комплекте с ПК. Но в тот момент он мыслил гораздо шире. Гейтс знал, что вокруг разработок IBM уже сложилась целая индустрия «клонов» (компьютеров-аналогов), и полагал, что так произойдет и с IBM PC. Сохранив за собой возможность продавать DOS изготовителям «клонов», Microsoft владела бы уже не одной составляющей продукции IBM, но ключевым элементом, на базе которого можно выстроить новую отрасль. Из этих соображений Гейтс — практически единолично — заставил IBM согласиться на ряд условий контракта.

1. Microsoft получает от IBM небольшую сумму (порядка 50 тыс. долларов) на подготовку DOS к выходу на широкий рынок, а также на разработку языков программирования и небольших приложений, которые IBM поставит в комплекте с новым ПК.
2. Microsoft оставляет за собой право продавать лицензию на DOS другим компаниям — потенциальным производителям клонов

ПК. Это право было жизненно необходимо компании, чтобы расширить бизнес и не ограничивать его контрактом с IBM.

3. IBM не будет платить авторских отчислений за пользование DOS; операционная система получит маркировку PC-DOS, когда будет продаваться в комплекте с IBM PC.

Вероятно, администрация IBM посчитала сделку весьма удачной. Компания всегда зарабатывала в основном на продаже комплектующих и заработала бы только больше, не делая авторских отчислений за ПО. Кроме того, директора IBM не ожидали особого наплыва конкурентов, желающих купить DOS. В IBM разработали специальный чип, благодаря которому операционная система передавала сигналы микросхемам. Без чипа IBM ПК работать не мог. Однако в 1982 г. Microsoft помогла компании Compaq и еще ряду производителей разработать собственный чип по модели IBM, создать свои ПК и поставить на машины DOS. Эти «заместители IBM» с базовой версией операционной системы вскоре превратили DOS, а затем Windows в настоящую отраслевую платформу ПО для ПК.

### *Совместимость важнее качества*

Помимо вклада Microsoft, важнейшую роль в истории первого ПК IBM сыграли разработки Intel — ведь компьютер был собран на базе процессора 8088. Однако руководство Intel в тот период еще не осознало, что сделку с IBM можно использовать для создания собственной отраслевой платформы. В отличие от Билла Гейтса, СЕО Гордон Мур и Энди Гроув — тогда президент Intel — увидели в контракте с IBM важную, но отнюдь не исключительную возможность сбыта продукции. В 1999 г. Мур комментировал: «Любой подряд с участием IBM был крупным делом, но я совершенно точно не считал его важнее всех остальных. Да и никто из нас, по-моему, так не считал».

В то время Мур и Гроув занимались разработкой новаторских продуктов. С 1968 г., когда была основана Intel, они представили весьма широкий

спектр новинок: от первых устройств памяти (DRAM, SRAM, EPROM) до первых в мире микропроцессоров и микроконтроллеров. Чтобы заказчикам было удобнее сориентироваться и понять, как использовать чипы Intel в их собственной продукции, компания разрабатывала вспомогательные хард и софт. Но главная задача Intel оставалась неизменной: продавать как можно больше изделий, чтобы производство работало на полную мощность. Тогда Мур и Гроув еще не думали, что вокруг процессора можно создать целую экосистему, привлечь к сотрудничеству третью сторону и вызвать куда более мощный спрос на ПК, чем Intel и его прямые заказчики смогли бы породить поодиночке.

После сделки с IBM Гроуву понадобилось еще десять лет, чтобы осознать: Intel может стать глобальной силой, если его продукция останется ключевой частью платформы ПК. Переломный момент настал в 1990 г., когда Гроуву нужно было принять радикальное решение по поводу главной линейки Intel: семьи процессоров x86. С 1980 г. за выпуском модели 8088 последовал чип 286, затем 386 и 486 — каждый из них мощнее предшественника. Поскольку архитектура у них была общая, процессоры отличались так называемой обратной совместимостью — каждый новый чип мог работать с софтом предыдущего поколения, включая DOS, Windows и все приложения, написанные для этих двух операционных систем. Тем не менее к концу 80-х архитектура x86 оказалась под ударом. В ее основе лежал принцип «компьютера с полным набором команд», или CISC. Десятилетием раньше в IBM разработали альтернативную концепцию под названием RISC — «компьютер с сокращенным набором команд». Процессоры типа RISC работали быстрее, а производство их обходилось дешевле.

Небольшая команда из Intel разработала свой процессор типа RISC и назвала его i860. Многие эксперты признали его одним из лучших в своем классе. В 1989 г. Intel объявила о наличии в ассортименте процессора i860, и новые заказчики буквально выстроились в очередь. Но Энди Гроув оказался в сложной ситуации: он не мог решить, что делать дальше, — как сам признался Дэвиду Йоффи в 1990 г. после очередной встречи совета директоров. Большинство сотрудников Гроува,

его лучшие заказчики и многие партнеры хотели, чтобы Intel перешла на процессоры RISC. Однако дорожная карта Intel на тот момент была выстроена вокруг линейки x86, и взять в производство RISC означало бы разделить ресурсы и сделать ставки на «лошадей-конкурентов». Гроув изложил свою проблему на семинаре в Стэнфордском университете: «У меня есть три варианта. Я могу сказать разработчикам софта, что x86 остается приоритетом, что 86-й — это навсегда. Или же я могу сказать, что RISC — процессор будущего и мы хотим стать лидерами в этом сегменте. Еще я могу сказать, что мы будем заниматься CISC и RISC параллельно, и пусть все решит сам рынок».

Многие руководители выбрали бы третий вариант и оставили последнее слово за рынком. Другие, вероятно, пошли бы по пути № 2, сделав ставку на «лучшую» технологию. Однако Гроув после более чем года тяжелой внутренней борьбы все же решил держаться за x86 и фактически отказаться от RISC. Некоторые сотрудники указывали, что Intel могла бы со временем сократить технологический разрыв с RISC, встроив некоторые свойства этой архитектуры в новые версии x86 (так и было сделано; подробности — в главе 4). Гроув должен был принять во внимание и еще один немаловажный фактор: совместимость с предыдущими поколениями чипов Intel. Если бы Intel бросила все ресурсы на производство RISC, рынок либо развернулся бы в этом направлении, либо разделился между процессорами RISC и CISC. У многих программистов просто встала бы работа: их программы не подходили для ПК на базе RISC. Миллионы пользователей столкнулись бы с той же проблемой. Деннис Картер — глава отдела продаж — буквально хватался за голову при мысли, что Intel может бросить собственных покупателей, особенно после всех затрат на продвижение бренда. Как раз тогда стартовала рекламная кампания Red X, представлявшая чипы серии 386. Крейг Кинни, глава научной лаборатории Intel, и Пат Гельсингер, один из самых молодых менеджеров проекта 80486, тоже скептически относились к процессорам RISC: считали, что их технические преимущества сильно переоценивают. Как позднее вспоминал Гельсингер, они с Кинни «категорически настаивали на том, что совместимость — задача № 1».

Рассуждая об этой дискуссии, Франк Гилл, возглавлявший отдел систем в Intel на протяжении 90-х, пришел к выводу: отказ от проекта RISC был едва ли не самым смелым из всех решений Гроува. Гилл вспоминал: хотя эксперты хором твердили, что RISC — архитектура будущего, «Энди взял ответственность на себя и сказал, что мы не станем этим заниматься. Он не разработчик компьютерной архитектуры и не программист. Но он интуитивно почувствовал, какой путь нам нужен. Ему хватило мужества пойти против всех». Сам же Гроув, оглядываясь, подчеркивал не сложность решения, а то, каким очевидным и естественным казался впоследствии его выбор. «Не понимаю, как я мог даже думать о том, чтобы оставить проверенную, надежную технологию, перед которой тогда открывались широчайшие горизонты», — говорил он. Гроув даже полагал: возьмись он выпускать процессоры RISC, и феноменальный расцвет Intel в 90-е мог бы не состояться.

Избежав ловушки и не погнавшись за очередной «технологией будущего», Гроув подал решающий голос в пользу отраслевых платформ. Теперь и он осознал, что долгосрочная совместимость продуктов и технологий лежит в основе любой платформы и делает ее столь ценной для всей индустрии. В дальнейшем забота о совместимости и желание «нарастить» вокруг ПК целую экосистему будут определять деловую стратегию и бизнес-модель компании Intel.

### *Выход на массовый рынок*

Энди Гроуву понадобилось на десять лет больше, чем Биллу Гейтсу, чтобы развернуть компанию в сторону отраслевых платформ, а не только одиночных продуктов. Стиву Джобсу для того же самого понадобилось 20 лет, что неудивительно. Джобс был классический «человек продукта». Он полагал, что лучший способ завоевать клиента — сделать первоклассный продукт, а лучший способ сделать первоклассный продукт — неусыпно контролировать качество и дизайн. Джобс всегда гордился абсолютной самодостаточностью Apple: «Мы единственная компания, которая полностью производит свои устройства: хард, софт, операционную систему.

На нас лежит вся ответственность за то, что получает потребитель. Мы делаем то, что не умеют другие». Джобс уверял, что отказ от полного контроля неизбежно приведет к потерям в качестве:

Когда ты буквально одержим идеей качества, тебе хочется полного единства, хочется самому производить и хард, и софт, и контент. Если ты решил прорваться на принципиально новый уровень, это можно сделать только самостоятельно. Привлечешь хард или софт со стороны — и частью замысла придется пожертвовать.

По иронии судьбы, успех продукции Apple всегда зависел от наличия ПО, разработанного «на стороне». Продажи компьютера Apple II набрали обороты лишь после выхода «суперприложения» VisiCalc — первого табличного процессора, созданного компанией Software Arts. И даже Macintosh мог просто исчезнуть с рынка (подобно видеоманитофону Betamax производства Sony), если бы Microsoft, Adobe и еще несколько компаний не разработали ключевые программы для работы с текстом, таблицами и графикой. Тем не менее в Apple не стремились продвигать Macintosh в качестве широкой отраслевой платформы. Под руководством Джобса Apple отказывала в лицензии на свою операционную систему другим производителям ПК. Опускать ценовую планку компания тоже не намеревалась: продукция Apple стоила почти вдвое дороже обычных стационарных компьютеров. Из-за ценовой политики продажи Macintosh почти не росли, поэтому количество разработчиков, готовых вкладываться в создание софта для Mac, было относительно небольшим. В итоге доля Apple на рынке ПК в 90-е годы упала значительно ниже 10%, тогда как продажи машин с процессором от Intel и операционной системы Windows резко повысились. Macintosh выжил лишь благодаря небольшой группе верных пользователей — главным образом, в системе образования и издательском бизнесе.

Тот же принцип: «главное — продукт, а не платформа» Джобс применил и в своем втором начинании, NeXT Computers. Дэвид Йоффи обнаружил это в начале 90-х, когда во время ужина с Джобсом и Энди

Гроувом Джобс вдруг сказал: «Я хочу отдельно продавать операционную систему. Как вы думаете, сколько за нее можно просить?»

Дэвид немного подумал и ответил, что DOS продавали компьютерным компаниям за 15 долларов, а Windows шла с доплатой в примерно ту же сумму. Значит, NeXT может просить за свою систему от 25 до 35 долларов — если хочет выйти на широкий рынок и сделать из своей продукции крупную платформу. Джобс решил, что это шутка: он считал, что операционная система NeXT настолько превосходила Windows в качестве, что одна лицензия должна была стоить 500 или даже 700 долларов. Конечно, Дэвиду не удалось его переубедить; однако через несколько лет — когда Джобс продал свою новую компанию Apple — проект NeXT был уже скорее мертв, чем жив.

К этому времени Джобс стал гораздо более зрелым стратегом. Пожалуй, самый наглядный пример его преобразования — то, что он, хоть и из-под палки, все же согласился переключиться на стратегию платформ ради нового ударного продукта, iPod. Его первую версию, представленную в 2001 г., очень хвалили за стильный дизайн, большую память и простоту в использовании. Однако продажи оставались невысокими: программа iTunes, которую надо было использовать, чтобы скачать, конвертировать, организовать и копировать файлы на iPod, работала только на компьютерах Macintosh. В этом решении — игнорировать массовый рынок, то есть 95% пользователей, имевших машины на базе Windows, — был весь Джобс. Он считал: iPod настолько хорош, что ради него пользователи Windows перейдут на Macintosh. Кроме того, он хотел видеть iPod частью «электронной вселенной Apple», привязать плеер к платформе и экосистеме Macintosh, чтобы контролировать все аспекты пользовательского опыта. Поначалу, как утверждал сам Джобс, стратегия работала. В первые месяцы после выхода iPod на рынок, по мнению Джобса, «мы держали iPod только для Mac, <...> и продажи Mac выросли даже больше, чем мы ждали». Но другие руководители компании были не столь благодущны. Хотя в праздничный сезон 2001 г. разошлось около 125 тыс. плееров, в следующих двух кварталах продажи сократились до 60 тыс. штук.

Упорное нежелание совместить iPod с ПК на базе Windows привело Джобса к конфронтации со всей администрацией Apple. Фред Андерсон, бывший коммерческий директор Apple, вспоминал: руководство компании хотело «выпустить iPod в большой мир», но Джобс сказал твердое «нет». По одной из версий, он даже заявил: «Поклонники Windows получают iPod только через мой труп». Как объяснил нам технический директор Apple Джон Рубинштейн, «Стив ничего не хотел для ПК. Он считал ПК своим врагом. Он говорил, что не пойдет им навстречу, что это противоречит концепции “электронной вселенной”». Но в конце концов администрация взяла Джобса измором. После очередной стычки он обругал собравшихся менеджеров, выкрикнул: «Делайте что хотите, потом сами будете отвечать!» — и ушел, хлопнув дверью.

Инженеры Apple поймали Джобса на слове и представили iPod, совместимый с Windows, в сентябре 2002 г. — почти год спустя после выхода первой версии. Сначала продажи были невысоки — главным образом потому, что на плеер была установлена программа MusicMatch, намного уступавшая iTunes. Джобс надеялся удержать хотя бы iTunes, если уж не iPod, только за пользователями Macintosh, но осечка с плеером на основе Windows наконец заставила его обратиться к стратегии платформ. Он сознавал: если Apple с прежней настойчивостью будет поставлять в «мир Windows» второсортную версию iPod, у плеера не будет особых шансов. Даже в лучшем своем варианте iPod не сумел привлечь столько покупателей, чтобы доля Macintosh на рынке превысила многолетний показатель в 5%. Потребители не спешили отказываться от своих ПК и покупать Macintosh только ради того, чтобы насладиться всеми преимуществами iPod. Но если бы они покупали iPod и пользовались им с помощью ПК на базе Windows, в распоряжении Apple оказалась бы новая глобальная платформа для аудиоприложений и других цифровых медиа.

Джобс посмотрел фактам в глаза и одобрил проект по разработке iTunes для Windows — или, как он заявил с характерной скромностью, «по созданию лучшего приложения, которое когда-либо писали под эту операционную систему». После выпуска iTunes для Windows в октябре

2003 г. в истории Apple наступила принципиально новая эпоха. При доступности гигантского рынка продажи iPod выросли на порядки. К июню 2003 г. (за 18 месяцев с момента выхода iPod) было продано около миллиона штук. Вполне приличный результат — для небольшого «нишевого» бизнеса. С июля 2003 г. по декабрь 2005-го объем продаж составил около 12 млн штук. К концу 2007 г. Apple продала уже около 100 млн плееров, тогда как пользовательская база Macintosh по-прежнему не превышала и четверти этой цифры.

### *Джобс принял концепцию платформ с большими оговорками*

Разворот в сторону пользователей Windows стал главным фактором стремительного роста Apple с 2004-го по 2011 г. Однако Стив Джобс так и не принял концепцию платформ целиком и полностью. Ему свойственно было ставить продукт на первое место. В этом подходе имелась своя логика. Джобс поощрял свою команду разрабатывать устройства для рынка будущего. Если разработка нового, лучшего по качеству продукта требовала пожертвовать совместимостью с уже существующими платформами Apple, Джобс находил такую жертву вполне оправданной. Изысканный дизайн и высокий стандарт качества оставались фирменным стилем компании.

Хотя стратегия Джобса сделала iPhone и iPad невероятно прибыльными продуктами, в качестве широких отраслевых платформ они оказались менее успешны. Платформа для массового рынка должна быть относительно недорогой и легкодоступной, только тогда она сможет привлечь все новых пользователей и разработчиков, которые совместными усилиями и создают желаемый сетевой эффект. Кроме того, успешные отраслевые платформы в большинстве своем бывают относительно «открытыми» и «модульными»: так производителям дополняющих продуктов и услуг легче встраивать собственные новинки. С точки зрения цены, открытости и модульной структуры iPhone и iPad уступали телефонам и планшетами на базе Android, впервые представленным Google в 2007 г. Важнейшую

роль, вероятно, сыграло то, что ПО для Android находилось в открытом доступе и устанавливалось бесплатно. Apple не продавала лицензий на установку iOS ни за какие деньги.

Популярность виртуального магазина App Store (его можно условно назвать «не совсем закрытой платформой», в противовес «не совсем открытой» платформе Microsoft, что мы обсудим позже) сделала iPhone и iPad куда более значимыми явлениями в цифровом мире, чем когда-либо был Macintosh. Однако Джобс по-прежнему жестко контролировал экосистему Apple. Приложения для iPhone и iPad можно было купить только через App Store, а разработчики должны были строго следовать указаниям и платить Apple 30% комиссионных. Арт Левинсон, член совета директоров Apple, характеризовал App Store как прекрасную находку, стопроцентное попадание в цель: «Мы получили все плюсы открытости, при этом контролируя весь процесс от начала до конца». Действительно, взрывной рост на первых порах выглядел почти чудом, но вот жесткий контроль оказался сомнительным благом для разработчиков — и в итоге для самой Apple.

Нежелание Джобса переходить к более широким платформам и экосистемам в долгосрочной перспективе ограничило долю Apple на новых рынках. По мере того как операционная система Android функционально совершенствовалась, производители всего мира начали копировать и улучшать революционные продукты Apple. Разработчики пошли вслед за ними и стали писать все более востребованные приложения для Android, свободные от тех ограничений, что накладывала Apple. Предсказуемым образом стычки на рынке смартфонов и планшетов вскоре стали напоминать былые войны между Macintosh и PC (или противостояние Betamax и VHS). Изначально завоевав лидерскую позицию в обоих сегментах, Apple с трудом удержала за собой 11–13% рынка смартфонов. За два года после смерти Джобса в 2011 г. iPad в сегменте планшетов потерял около 65% рынка. К 2014 г. Android завоевала около 80% мирового рынка смартфонов и более 60% рынка планшетов. Samsung вытеснила Apple с позиции мирового лидера по продажам смартфонов.

Тот же самый тип стратегии — «продукт важнее платформы» — уже виден у Apple и в случае с долгожданной новинкой, iWatch. Этот «наручный компьютер» потенциально может стать новой вычислительной и коммуникационной платформой. Разработчики ПО могли бы написать приложения, позволяющие iWatch замерять жизненные показатели, проверять состояние здоровья владельца и выполнять функции, сейчас встроенные в планшеты и смартфоны, причем пользователю для этого достаточно всего лишь посмотреть на собственное запястье. Однако подобно тому, как изначальные версии iTunes и iPod работали только с компьютерами Macintosh, Apple предназначает iWatch исключительно для iPhone. Если руководство компании не сменит курс, пользовательская база будет ограничена рыночной долей iPhone. Истинная стратегия платформ требовала бы сделать iWatch совместимым с крупнейшей отраслевой платформой — Google Android — и «адресовать» устройство большинству пользователей смартфонов.



Microsoft активнее всех остальных компаний работает с независимыми разработчиками ПО. <...> Почему мы победили другие операционные системы? Потому что сотрудничали с независимыми компаниями и программистами, заказывали им приложения.

*Билл Гейтс, 1991 г.*

## **МЫСЛИ В КАТЕГОРИЯХ ЭКОСИСТЕМЫ, А НЕ ПРОСТО ПЛАТФОРМЫ**

Дэвид Джонсон, возглавлявший научную лабораторию Intel в конце 90-х, описывал уязвимую позицию компании-платформы: «Ценность наших инноваций всегда зависит от смежных разработок. Например, мы

усовершенствовали процессор. Если Microsoft или другие производители софта не подхватят эстафету, не сумеют доработать свою продукцию, то наша новинка не будет стоить ни гроша». Иными словами, успех и процветание бизнес-платформы зависит не только от качества собственного продукта, но и от других инноваций в отрасли — включая разработки извечных соперников. Даже Стив Джобс, который ненавидел любые формы зависимости, вынужден был признать этот факт. На выставке Macworld в августе 1997 г. он пояснял: «Apple существует в экосистеме. Нам нужна помощь от партнеров, и мы сами должны помогать им. В нашей отрасли деструктивные отношения еще никому не пошли на пользу». Он сказал это, оправдывая свое решение отозвать иск к Microsoft за копирование интерфейса Macintosh и принять крупные инвестиции от заклятого конкурента Билла Гейтса.

Для Intel и Microsoft стратегическая проблема формулировалась просто: если бы в Intel создали супермощный процессор, а в Microsoft написали отличную операционную систему, но все это оказалось установлено на компьютер не лучшего качества, покупателей нашлось бы мало. Без нужной конфигурации памяти, пропускной способности, ключевых драйверов и приложений пользоваться такой машиной было бы тяжело и неудобно. Apple продавала полностью готовые системы, но сталкивалась с аналогичной проблемой. Какую гигантскую работу ни проделали бы инженеры компании, без качественной периферии (например, принтеров, драйверов ПО и т. д.), без качественных приложений «со стороны» и хорошо отлаженной цепи поставок и сборки Apple не смогла бы предложить пользователям удобные решения и универсальные инструменты.

Решение этой проблемы было одинаково очевидно для всех (по крайней мере, теоретически): Гейтс, Гроув и Джобс взяли на себя задачу облегчить внедрение инноваций и наладить сотрудничество в рамках своих экосистем. Однако каждый из лидеров подошел к делу по-своему. В этих нюансах отразились различия в их приоритетах и проявилась вариативность решений, доступных организаторам отраслевых платформ. Противопоставить платформу и продукт вовсе не означает четко развести черное и белое: есть еще и множество оттенков посередине.

## *Вырасти экосистему самостоятельно*

Компании Intel, например, неоднократно доводилось информировать партнеров по отрасли о своих новаторских продуктах и технологиях. Уже в конце 70-х мы отметили, что в Intel производят комплектующие и ПО, которые упрощают другим компаниям — таким как Microsoft и IBM, — переход на их микропроцессоры. Но дальше этого усилия разработчиков Intel не шли. В одном интервью 2003 г. сам Энди Гроув признавал: руководители Intel образца 70-х — начала 80-х были «наивными технарями» и не сознавали всей важности отраслевых платформ и партнерства в экосистеме разработчиков ПО (например, с Microsoft). Сам Гроув надолго увяз в «стратегии продукта» и не мог перейти к «модели платформ».

Однако в конце 80-х, после того как Intel представила микропроцессор серии 386, Гроув начал понимать: его компании нужно более тесное взаимодействие с другими предприятиями, без которых Intel не может рассчитывать на долгосрочный успех. Причиной этого сдвига было еще одно прозрение — Гроув на своем опыте убедился, что ПК технологически несовершенен и уязвим. Разница в стандартах микросхем, ограниченная функциональность и прочие технические накладки усложняли работу программистов и мешали создавать удобные, универсальные приложения. Недоступность привлекательных приложений, в свою очередь, ограничивала спрос на новые модели ПК, а вместе с ним — возможный рынок микропроцессоров Intel.

Новая стратегия Гроува заключалась в полном обновлении системы ПК. Вместо того чтобы просто поставлять чипы производителям ПК, Intel брала на себя обязанность разрешить многочисленные проблемы с механикой и наладить сотрудничество с партнерами по экосистеме, особенно с разработчиками ПО. В качестве первого шага Гроув назначил Крейга Кинни на пост заведующего научно-технической лабораторией — с заданием сделать Intel «архитектором открытой компьютерной индустрии». Кинни и его команде было поручено преодолеть техническое несовершенство ПК, затруднявшее разработку новых приложений. В знак

серьезности намерений Гроув дал Кинни карт-бланш на расширение лаборатории. К 2001 г. под руководством преемника Кинни Дэвида Джонсона в ней трудились 500 инженеров (в основном программистов).

Первым крупным начинанием лаборатории стало создание PCI — шины ввода-вывода для подключения периферийных устройств к материнской плате компьютера. Чтобы дать компьютеру новые возможности для работы с графикой, облегчить соединение с принтером и другими периферийными устройствами, а также снять проблему совместимости, инженеры под руководством Кинни спроектировали новую шину и чипсет в дополнение к процессору Intel. Шина — подсистема харда и софта, которая служит для передачи данных между блоками и устройствами компьютера. Специальный чипсет управляет коммуникацией между процессором и остальными частями машины. До того момента Intel не занималась ни процессорами, ни шинами. В интервью 1998 г. Гроув вспоминал: «Сама идея, что производитель микрочипов может определять архитектуру шин, казалась очень странной. Но ведь никто другой этого не делал. <...> Поэтому где-то в 1990 г. мы начали довольно серьезно разрабатывать собственные шины и чипсеты. <...> Наше решение наделало много шума».

Особое недовольство инициатива Intel вызвала у крупных компаний — например, Compaq: они увидели здесь посягательство на свою территорию. Однако, по словам Гроува, более мелкие производители ПК, у которых не хватало ресурсов для разработки собственных чипсетов, отнеслись к проекту с энтузиазмом. «Для небольших компаний это был прекрасный ход. Ведь он давал им возможность расширить потребительскую аудиторию, вступить в состязание с крупными производителями».

Проект PCI был лишь первой ласточкой. В 1992 г., после создания первой шины этого образца, инженеры Intel взялись выискивать прочие технические накладки в системе ПК. За несколько следующих лет они разработали универсальную последовательную шину (USB) и специализированную шину для видеокарты и предложили новые технологии, например интернет-телефонию. Современный потребитель воспринимает все эти возможности как должное, но без усилий команды Intel их могло

и не быть — по крайней мере, у машин с Windows. Самым важным шагом вперед стало появление шины USB. До того подключение любого периферийного устройства нередко превращалось в бытовой кошмар: у каждого производителя были свои разъемы и стандарты (только Apple выдерживала единый стандарт для всей линейки товаров).

Философия Гроува, изложенная его технической ассистенткой Рене Джеймс, была проста: «Кто-то один создает нечто новое, остальные берут и пользуются. Тогда растет вся индустрия». Именно поэтому Гроув решил сделать многие свои инновации более или менее «доступными», часто даже бесплатными. Intel патентовала ключевые для платформы технологии, но почти никогда не требовала роялти. Кроме того, компания практиковала перекрестное лицензирование: это помогало инновациям прижиться во всей отрасли. Гроув задался целью подключить как можно больше компаний к совместной работе по усовершенствованию ПК, повышению его функциональности. Это взаимодействие должно было стимулировать взаимодополняющие инновации — что, в свою очередь, привлекло бы новых пользователей. При успехе такой «политики роста» Intel получила бы неограниченную прибыль — ведь у компании уже было около 80% рынка процессоров. И экосистема Wintel (Windows + Intel) в самом деле пошла в рост — по крайней мере до тех пор, пока смартфоны и планшеты не потеснили стационарные компьютеры. В середине 2000-х продажи ПК упали, и Intel реорганизовала свою лабораторию. Разработки теперь были связаны в первую очередь с собственной продукцией и с проектами для «нестационарных» платформ.

Стив Джобс также понимал всю важность отраслевого развития. Однако его отношения с партнерами по экосистеме строились несколько иначе. Джобсу хотелось бы решать их проблемы, а затем брать деньги за возможность пользоваться безупречно выстроенными платформами и изящными техническими находками Apple. Партнеров у него было много, и очень разных: от производителей аудио- и видеоконтента до изготовителей аксессуаров и книгоиздателей. В каждом случае Джобс сам назначал цену (всегда высокую для Apple, но низкую для «смежников»), комиссию (обычно — 30% для Apple), сам занимался

разработкой и продвижением бренда, а партнерам оставалось одно из двух: взять товар или уйти.

Конечно, у Джобса было редкое преимущество: в 2000-х Apple создала три революционных продукта: iPod, iPhone и iPad, которые мгновенно превратились в отраслевые платформы. Это означало, что практически любой участник экосистемы хотел бы работать с Apple. Что столь же важно — Джобс действительно умел решать сложные задачи. Например, система цифрового авторского права, созданная Apple, впервые поставила действенный барьер для музыкального пиратства — а ведь оно было настоящим бичом индустрии, пока не появилась iTunes. Кроме того, Джобс устанавливал для партнеров разумные и необременительные расценки, а взамен мог принести серьезную прибыль — редкость в музыкальной экосистеме. Книгоиздателям тоже было за что благодарить Джобса: он смог создать одну из немногих жизнеспособных альтернатив сервису Amazon. С появлением iPad им впервые представилась возможность оспорить гегемонию Amazon в этой отрасли (хоть и высокой ценой), что мы подробно обсудим в главе 4.

Интернет-магазин App Store тоже стал крайне важным образцом для распространителей софта. Почти все крупные компании-платформы переняли эту идею. Вместо того чтобы посещать сотни и тысячи сайтов в поисках приложения (причем без всяких гарантий, что оно заработает на нужном устройстве), покупатели теперь могли просто зайти в App Store, который централизовал и упростил весь процесс. Apple забирала себе 30% выручки, но взамен давала возможность рекламировать приложения, поддерживала простую и удобную платежную систему, предоставляла клиентам надежный канал покупки и распространения ПО.

### *Открытая, но не совсем*

Microsoft не меньше, чем Intel и Apple, зависела от смежных разработок. Если бы партнеры по экосистеме не создавали новый хард, подстроенный под DOS или Windows, и не писали новых приложений для операционных

систем Microsoft, клиентам незачем было бы покупать новые компьютеры и обновлять операционную систему. Спрос на Windows застыл бы в мертвой точке. Понимая эту взаимосвязь, Гейтс применил стратегию, которая на первый взгляд напоминала метод Гроува: оба руководителя вкладывались в экспериментальные технологии и вырабатывали единые стандарты, чтобы обеспечить эволюцию ПК и расширить рынок. Однако в действительности подход Гейтса представлял собой нечто среднее между стратегиями Гроува и Джобса. Intel почти бесплатно раздавала свои технологии, тогда как разработки Apple оставались дорогостоящими и эксклюзивными. В противовес этим крайностям, Гейтс придал своей платформе достаточно «открытый» характер, чтобы у других компаний был стимул работать с Microsoft, однако многие аспекты своих технологий оставил закрытыми, в собственности компании.

Очевидно, что Гейтс с самого начала понимал, что делает. С одной стороны, ему было жизненно необходимо убедить другие компьютерные компании инвестировать в новые версии DOS, а затем — Windows. Начиная с выхода первой версии DOS в 1981 г. Microsoft поощряла такие инвестиции, приоткрывая доступ к инструментарию своих программистов. Опубликованной информации и образчиков кода бывало достаточно, чтобы производители могли собрать ПК, а разработчики ПО — написать приложения. Подобно Intel, Microsoft представляла инновации, которые шли на пользу всей отрасли, — например, технологии, облегчавшие работу в сети, или языки программирования, позволявшие копировать большие фрагменты кода, что значительно ускоряло процесс. Благодаря этим усилиям к концу 90-х возникли миллионы приложений для Windows.

С другой стороны, Гейтс не хотел полностью открывать платформу Microsoft: тогда потребителям стало бы проще переключиться на альтернативные технологии. В конце концов, на рынке приложений Microsoft конкурировала с теми самыми компаниями, которым старалась помочь. В этом состязании у Гейтса и его команды имелось явное преимущество — они знали дорожную карту операционных систем

Microsoft. Например, в середине 80-х Microsoft получила серьезную фору, переписав Excel и Word для Windows, и отрыв от конкурентов еще увеличился, когда некоторые из них отказались иметь дело с новой платформой. Так, Джим Манци — CEO компании Lotus — заявил, что не станет переделывать табличный редактор Lotus 1-2-3 для Windows, поскольку считает Microsoft враждебной силой. Ошибка оказалась поистине роковой, и компания Lotus была поглощена IBM в 1995 г.

Несколько раз «не совсем открытая» стратегия Microsoft толкала компанию на нарушение закона. В конце 90-х Департамент юстиции США обвинил Microsoft в предоставлении особо выгодных условий собственным разработчикам ПО — обвинение выглядело особенно убедительным после того, как сам Гейтс в интервью 1995 г. признался журналистам, что «между программистами, которые создают операционные системы, и теми, кто пишет приложения, компания не ставит Великой Китайской стены». Конкуренты, включая IBM, Lotus, WordPerfect и Netscape, единогласно заявили: они получали информацию о новых версиях Windows позже, чем разработчики приложений в Microsoft. В 2001 г., когда компания согласилась уплатить штраф по иску правительства, суд дал группе технических экспертов поручение — в дальнейшем ограничивать незаконную монополию. Тем не менее подобные иски подавались против Microsoft еще не раз, и прежде всего в Европе.

Несмотря на проблемы с законом, Microsoft извлекла огромную выгоду из «не совсем открытой» политики Гейтса. В отличие от Энди Гроува, вкладывавшего значительные средства в общее развитие отрасли, и от Стива Джобса, всеми силами боровшегося за эксклюзивность и полный контроль над продукцией Apple, Гейтс сумел найти золотую середину между двумя этими полюсами. Microsoft оставалась достаточно открытой платформой, чтобы привлечь тысячи «смежных» разработчиков и закрепиться на лидерских позициях в отрасли, но в то же время и достаточно закрытой, чтобы не потерять преимущества перед конкурентами.



У нас много зон конфликта. <...> Те, кто занимается видеоконференциями, хотят, чтобы декодирующее устройство осталось их фирменным секретом. Те, кто отвечает за процессоры, хотят, чтобы технологии для видеоконференций принадлежали всем и распространялись бесплатно. Допустим, мы скажем, что отдаем их в свободное пользование, и нам поверят. Но ведь нам верят только потому, что мы не стали сами запускать дополнительный бизнес на их основе.

*Энди Гроув, 1998 г.*

## ЧАСТЬ ДОПОЛНЯЮЩИХ ТОВАРОВ ПРОИЗВОДИ САМ

Успешные компании-платформы редко целиком полагаются на партнеров по экосистеме в плане смежных инноваций. Сторонние разработчики не всегда способны представить новый продукт или услугу в нужный момент. Отсюда возникает проблема «курицы и яйца»: без ключевых дополнений клиент не станет покупать новую платформу, а без хорошей выручки в перспективе третья сторона едва ли захочет вкладываться в разработку дополнений. Поэтому стратегия платформ иногда требует, чтобы производитель сам создавал часть дополнительной продукции — только так можно «расшевелить» рынок. Однако если лидер платформы решает играть за обе команды — за саму платформу и за «смежников», — он рискует вступить в конфликт с основными партнерами, подорвать их доверие к себе и отбить у них желание вкладываться в бизнес, который они практически не контролируют. Если «смежники» почувствуют, что владелец их целевой платформы вот-вот станет их главным конкурентом, они вполне могут перейти в другую экосистему или даже основать собственную платформу.

И Гейтс, и Джобс, и Гроув в итоге осознали, что создать отраслевую платформу с развитой экосистемой не всегда достаточно, чтобы держаться впереди конкурентов и продолжать расти. Иногда приходится разрабатывать собственные дополнения и тем самым стимулировать спрос на новую версию их платформы. Этот ход не только разрешает проблему «курицы и яйца», но и побуждает партнеров по экосистеме ускорить производство их собственной продукции. В результате все три руководителя предпочли играть за обе команды — хотя и с разной степенью участия. Гейтс, Гроув и Джобс — каждый по-своему — научились сохранять партнерство в рамках экосистемы, при этом иногда вступая в состязание со своими партнерами.

### *Разберемся с «яйцом и курицей»*

Пожалуй, самую серьезную дилемму, связанную с платформой, пришлось решать Intel в середине 90-х гг. Компания делала огромные инвестиции в разработку новых микропроцессоров. Эти чипы с их повышенной мощностью нельзя было просто поставить на уже существующие модели ПК и отправить на рынок. Компьютерным компаниям нужно было создать новые материнские платы, приурочив их выпуск к появлению очередных чипов Intel. Все кусочки пазла должны были сложиться в строго определенный момент. Случись промедление — пусть даже на пару месяцев, — у Intel застопорилось бы дорогостоящее производство, и компания понесла бы серьезные финансовые потери. Эта проблема встала особенно остро в 1994 г., когда на рынок вышел процессор Pentium и Intel пережила самое значительное на тот момент своей истории расширение производства.

Чтобы сократить время, нужное для вывода на рынок новых ПК на основе Pentium, Гроув решил изготовить часть материнских плат силами самой компании. Его конечной целью был вовсе не новый продукт (материнские платы приносили минимальную прибыль), а разрешение пресловутой проблемы — «курица или яйцо». В 2013 г.

Гроув признался, что первым его побуждением было замахнуть на 80% рынка материнских плат — то есть фактически открыть новый бизнес. Однако финансисты компании отговорили его от столь масштабного хода. К тому времени, когда Pentium поступил в продажу, Intel нащупала стратегию в духе Burger King — так выразился Франк Гилл, правая рука Гроува. «Мы сказали потребителям: выбор за вами. Можете купить процессор. Можете купить процессор плюс чипсеты (детали материнской платы). Можете купить материнку или готовый, но не брендовый компьютер».

Этот подход помог менее крупным компаниям — таким как Dell, Packard Bell и Gateway — разрешить весьма досадную проблему. Им не хватало опыта и ресурсов, чтобы самим разработать материнскую плату под новый сверхмощный Pentium. Несколькими годами ранее производители ПК были недовольны тем, что Intel решила не ограничиваться выпуском процессоров и расширить ассортимент. Но к 1993 г., как Энди Гроув и говорил руководству компании, настроения резко изменились. Теперь все, кроме двух-трех крупнейших корпораций, задавались вопросом: «Если не Intel, то кто же?» В результате почти половина микропроцессоров Pentium поставлялась в комплекте с материнской платой Intel. Это заметно сократило срок выхода продукта на рынок и принесло огромную прибыль как Intel, так и основным закупщикам компании — производителям ПК.

### *Закрепи за собой доходные места*

Энди Гроув открыл дополнительное производство главным образом для того, чтобы Intel перестала биться над проблемой «курицы и яйца». А вот Билл Гейтс видел в дополнениях к операционной системе Microsoft — прежде всего, в компьютерных приложениях — самостоятельный рынок с очень высокой потенциальной прибылью. Майк Мейплз, исполнявший обязанности вице-президента Microsoft, недвусмысленно изложил позицию компании на пресс-конференции 1991 г.: «Если кто-то думает,

что нам не по зубам Lotus, WordPerfect или Borland, этот кто-то сильно ошибается. Моя задача — захватить приличную долю рынка приложений, а для меня приличная доля — это 100%».

Гейтс считал, что Microsoft должна контролировать крупнейший сегмент рынка приложений, а другие разработчики пусть довольствуются тем, что осталось. И ему удалось добиться желаемого. Поначалу Excel сильно проигрывал Lotus 1-2-3, а ранние версии Word уступали в популярности WordPerfect, однако в 1990 г., после объединения Word, Excel и PowerPoint в общий пакет, Microsoft завоевала 95% рынка офисных приложений для ПК. В итоге приложения стали самой крупной и прибыльной линейкой товаров Microsoft. В 2013-м финансовом году, когда компания еще разделяла результаты по каждому продукту, за пакетом Office числились 30% всех продаж и 45% операционной прибыли. Сравним: доля Windows для стационарных компьютеров составляла 23% продаж и 33% операционной прибыли. Однако не все приложения, выпущенные Microsoft, были равно успешны. Например, персональный планировщик финансов Microsoft Money так и не смог потеснить на рынке Quicken — бухгалтерскую программу компании Intuit. Компания собрала кружок верных пользователей и все время держалась на шаг впереди Microsoft, привнося в свою программу новые функции и возможности. В сфере приложений для бизнеса, мультимедиа и интернет-контента Microsoft тоже часто отставала от более специализированных конкурентов.

В отличие от Гроува, Гейтс нисколько не колебался при запуске собственной дополняющей продукции — хотя и прекрасно понимал, как важно культивировать связи с партнерами по экосистеме. Видя высокие потенциальные продажи, возможную прибыль или стратегическую ценность, он тут же начинал вкладывать деньги, причем весьма напористо. Microsoft могла позволить себе такой подход — ведь Windows стала крупнейшей платформой в сфере ПО, и другим разработчикам приходилось ее поддерживать даже в тех случаях, когда Microsoft выпускала приложения, конкурирующие с их собственными разработками.

### *Разрабатывай дополнения, которые привлекут пользователя*

Apple, как и Microsoft, постоянно выпускала дополнительные приложения. Однако у Джобса были несколько иные мотивы, чем у Гейтса: им прежде всего руководило желание контролировать опыт пользователя. Продажи и прибыли интересовали его во вторую очередь. Со временем Джобс научился полагаться на сторонних разработчиков в вопросах производства, а также создания приложений и развития контента. Но если он полагал, что некое приложение определит все впечатление от продукта, то всегда требовал, чтобы его написали в Apple.

Наиболее характерный образец такого подхода — аудиоплеер iTunes. Другие производители цифровых плееров (SanDisk и пр.) не разрабатывали собственного ПО для музыкальных файлов. Вместо этого они использовали уже готовые приложения, например те, что создавали программисты из RealNetworks, MusicMatch и Microsoft. Но Джобс считал iTunes ключевым дополнением к iPod, а также новой платформой для распространения контента. Если бы она не заработала, iPod ожидал бы крах. Поэтому платформу нужно было делать силами Apple, и делать хорошо.

Кроме того, Джобс был твердо убежден: только Apple может создать приложения, которые продемонстрируют все свойства и возможности новых устройств. Например, в случае с Macintosh он настоял, чтобы к компьютеру был приложен уникальный пакет программ (таких как MacWrite и Mac Paint), которые позволяли сразу же использовать машину и выгодно отличали ее от разработок IBM. Во время своего второго срока в должности CEO Джобс вернулся к этой стратегии и поручил инженерам Apple создать iLife — пакет приложений, которые работали только на Macintosh. Эти программы позволяли в полной мере оценить легкость в использовании и мультимедийный потенциал продукции Apple.

Точно так же, когда в продажу поступил iPhone, Джобс приложил к нему несколько оригинальных дополнений — например, программу

Weather App, — чтобы подогреть пользовательский интерес. В 2010 г., при выпуске iPad, Джобс не стал дожидаться, пока сторонние программисты напишут основной софт. App Store начал продавать собственные разработки Apple: программы Pages, Numbers и Keynotes — всего по 10 долларов за каждую, тогда как Microsoft назначила цену в 100 долларов за Word или Excel для ПК.

Последовательная установка низких цен на приложения — или даже их бесплатная раздача — была основой стратегии платформ в понимании Джобса. Он сознавал, что у рынков-платформ есть разные «аспекты» и всегда можно выбрать, на чем именно зарабатывать деньги. Джобс предпочел получать основной доход от «механической части», используя дешевые, легкодоступные приложения как двигатель спроса на компьютеры и бытовую электронику Apple. Эта стратегия успешно работала несколько лет, хотя высокие цены на продукцию ограничивали долю компании на рынке и удерживать их на прежнем уровне становилось все труднее: конкуренты копировали разработки Apple в сфере харда (да и софта тоже).



Нашу концепцию развития за последние 20 лет можно сформулировать очень кратко. Мы видели: резкое повышение вычислительных мощностей создает спрос на качественное ПО. И мы решили создать компанию, которая даст клиенту лучшие программы и приложения. В следующие 20 лет рост вычислительных мощностей начнет отставать от бурного роста сетевых технологий. Интернет — это настоящее цунами. Его появление меняет все правила игры. Он дает потрясающие возможности, но и трудностей создаст немало.

*Билл Гейтс, 1995 г.*

## ЧТОБЫ НЕ УСТАРЕТЬ, СОЗДАВАЙ И РАЗВИВАЙ НОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ

Хиты продаж приходят и уходят, но отраслевую платформу, которая заняла существенную часть рынка, потеснить очень трудно. Своей устойчивостью платформы обязаны вкладу покупателей, которые «закрепляют» их положение. Например, крупная организация, потратившая миллионы долларов на закупку лицензионных программ Microsoft и обучение пользователей, едва ли вдруг решит выбросить компьютеры с Windows и перейти на Macintosh. Чтобы сохранить за собой клиентуру в процессе развития платформы, многие компании делают ставку на «обратную совместимость» — скажем, гарантируют, что старые версии Word и Excel или прежние базы данных будут открываться и в новой версии Windows. Но подобная связь с прошлым ставит перед стратегом «дилемму новатора»: как сохранить то, что важно для нынешних клиентов и партнеров, но при этом не устареть.

И Гейтса, и Гроува, и Джобса тревожил этот вопрос: до какой степени и с какой скоростью нужно изменять платформу? Если двигаться чересчур быстро, можно разорвать отношения с уже найденными заказчиками и смежниками. Если двигаться слишком медленно, можно пропустить конкурентов вперед. Сохраняя связь с прошлым, нельзя забывать о будущем. Как сказал Джобс, цитируя великого хоккеиста Уэйна Гретцки, «скользить надо туда, куда идет шайба, а не туда, где она только что была».

### *Расширяй возможности и способности платформы*

Для компании Intel эволюционная задача отнюдь не сводилась к тому, чтобы увеличить скорость процессора или нарастить объем памяти. Необходимо было преодолеть нестыковки в системах и придать чипам новые свойства, которые позволили бы программистам писать более удобные приложения. Тогда потребитель смог бы извлечь максимальную

пользу из своего ПК и у него не возникло бы желания купить Macintosh, или стационарный компьютер с процессором RISC, или дешевое интернет-устройство. Одной из самых успешных инициатив Гроува стала разработка дополнительного набора инструкций MMX, представленного в 1997 г. вместе с процессором Pentium. Intel создала MMX с целью повысить эффективность процессора при работе с мультимедийным контентом, включая аудио- и видеофайлы. В ПК производства IBM изначально не закладывалась поддержка игр со сложной графикой. Воспроизведения звука и видео также не предполагалось. Добавив процессору 57 новых инструкций, Intel дала программистам возможность создавать мультимедийные приложения гораздо более высокого качества.

Компания потратила миллионы долларов на разработку и тестирование MMX. Кроме того, Гроув выделил около 100 млн на создание ПО, которое задействовало весь набор инструкций, и еще 150 млн на рекламную кампанию: Pentium с MMX выводился на рынок как процессор нового поколения, привлекательный для частных и корпоративных клиентов и способный повысить продажи ПК. Затраты вскоре окупились: Pentium MMX вызвал настоящий бум на рынке и стал самым успешным расширением платформы Intel за все 90-е гг. Компании понадобилось около десяти лет, чтобы найти другое столь же удачное решение и создать платформу Centrino, благодаря которой для ПК стала доступна технология Wi-Fi.

Конечно, не все попытки Intel обновить свою платформу были равно успешными. Крупную неудачу Гроув потерпел, когда решил сменить базовую архитектуру микропроцессоров. Все процессоры Intel, начиная с серии 80386, были 32-битными, тогда как самыми мощными чипами того времени стали 64-битные. 32-битная система обрабатывала меньшее количество данных, имела меньший объем памяти и в целом действовала медленнее, чем 64-битная. Видя слабое место в основной линейке продукции, Гроув в начале 90-х решил, что Intel требуется 64-битная модель. Руководство Hewlett-Packard обещало поставить часть необходимых материалов, и две компании запустили совместное производство нового процессора — Itanium. Ожидалось, что этот чип

мощным скачком обгонит всех конкурентов на рынке серверов, где преимущественно использовались процессоры RISC.

Будущее оказалось вовсе не таким радужным. Itanium вышел на рынок с трехлетним опозданием — в 2001 г. — и отличался высокой ценой, низкой производительностью и посредственным качеством. Пат Гельсингер, который руководил проектом на одном из этапов разработки, позже признал: главной проблемой стала «неудачная стратегия». По его словам, «технические преимущества Itanium в реальности были не так уж велики; к тому же мы переоценили надежность Hewlett-Packard как партнера, но недоценили мощь архитектурной экосистемы и стоимость конверсии». Гроув знал, что работа продвигается не слишком удачно. Однако, по его собственному признанию, не понимал всех технических тонкостей. Никто из менеджеров не решился взять на себя ответственность и свернуть проект. В итоге Intel все же удалось завоевать господство на рынке серверов и дата-центров — благодаря линейке процессоров Xeon x86, на которую приходилось около 90% продаж по всему миру. Itanium же, по выражению обозревателя Джона Дворака, «вошел в историю вычислительной техники как один из самых громких провалов за последние 50 лет».

Ответственность за эту неудачу лежала прежде всего на Энди Гроуве и руководстве Intel. Однако в другом печально известном случае вину следует возложить на партнеров компании. В середине 90-х Intel представила технологию NSP (процессорная обработка сигналов). Это было сделано с целью расширения возможности ПК при работе с графикой и мультимедийным контентом. Главным новшеством технологии стало то, что она позволяла создателям приложения напрямую отдавать команду процессору, минуя уровень Windows. В качестве техники программирования NSP повышала быстродействие графических приложений. Однако руководство Microsoft усмотрело здесь вторжение на свою территорию и отказалось включить поддержку технологии в операционную систему Windows 95. Билл Гейтс предельно четко сформулировал свою позицию по сотрудничеству с Intel, заявив: «Разработкой софта здесь занимаемся мы, и мы не собираемся делать это на пару с Intel». В конце концов

администрация Intel сдалась. «В тот момент мы неверно оценивали бизнес-модель Microsoft, — признавался Гроув. — Предлагать проект ПО на основе Windows, не заручившись поддержкой Microsoft... в общем, жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на такие действия».

Гейтс вовсе не был противником перемен — он просто хотел, чтобы они происходили на его условиях. Под его руководством Microsoft вкладывала значительные средства в улучшение качества и функциональности операционной системы. В 1980-х под напором конкуренции со стороны Macintosh инженеры компании успешно применили информацию о графическом интерфейсе, чтобы надстроить уровень Windows над старой системой DOS. Это был огромный, беспрецедентно успешный шаг вперед, качественный сдвиг в эволюции. При переходе на Windows сохранялась обратная совместимость. Однако сама платформа обрела принципиально новый масштаб, после чего компьютеры Macintosh уже не представляли серьезной угрозы. Появление Windows резко расширило рынок и для Microsoft, и для Intel — ведь рядовым пользователям оказалось намного удобнее работать с графическим интерфейсом, чем с DOS, даже если Windows и не была столь интуитивно понятной, как система Macintosh.

Гейтс позаботился и о том, чтобы Windows успешно адаптировали для использования интернет-функционала. Да, он несколько отстал от истинных первопроходцев — Марка Андриссена из Netscape и Джеффа Безоса из Amazon — и осознал важность интернета чуть позже. Он даже на год или два отстал от собственных инженеров. Но в мае 1995-го, когда Гейтс написал и разослал циркуляр по поводу интернета, опираясь на данные молодых технологов Microsoft, было еще не слишком поздно для эффективных начинаний. Microsoft заняла лидирующую позицию на рынке браузеров, включив Internet Explorer в стандартный пакет Windows и договорившись о дистрибуции с таким конкурентом, как AOL. Словом, если Гейтс и опоздал, то ненамного. Вступив в игру, он действовал без колебаний — в пылу гонки он даже нарушал анти-монопольные соглашения. В 1999 г., оглядываясь на проделанную работу, он вспоминал: «К тому времени как наша интернет-стратегия стала

известна широкой публике (в декабре 1995 г.), мы уже мчались вперед на всех парах и плевать хотели на торпеды... С тех пор я несколько раз говорил: если мы и вылетим с рынка, это случится не потому, что мы мало думаем про интернет. Это произойдет потому, что мы думаем о нем слишком много».

### *Подмечай спрос на новые платформы*

И Гейтс, и Гроув упустили много шансов — особенно в сравнении с Джобсом, — когда пришло время быстрого развития платформ, не связанных со стационарными компьютерами. Оба предвидели возможный бум на рынке интернет-устройств и КПК. Гроув, например, в 1998 г. купил у компании DEC лицензию на микропроцессор ARM и запустил линейку маломощных ЦПУ для портативных устройств. В конце 1997 г. Билл Гейтс разослал руководителям отделов Microsoft следующий циркуляр:

Из недавней поездки в Японию я вынес острое беспокойство по поводу возможных заменителей ПК. При таком прогрессе во всех сферах — дисплеи, цифровое аудио, цифровое видео, расшифровка речи и почерка, интернет — есть *огромная* вероятность, что нас не позовут разрабатывать операционную систему для новых гаджетов. Высокая цена на Windows для машин за 500 долларов делает эти устройства еще более привлекательными. Нам срочно нужна облегченная и очень дешевая версия Windows. Необходимо грамотное решение.

Однако осознать — еще не значит взяться за дело. Intel не стала доводить до конца проект ARM и в 2006 г., после ухода Гроува с поста председателя, продала эту часть бизнеса. Инженеры Microsoft попытались подогнать очередную версию Windows (Windows CE) под КПК и прочие мини-устройства — вместо того чтобы разработать новую операционную систему с нуля. Вероятно, в то время Гейтса отвлекали юридические проблемы Microsoft. Как бы то ни было, он не сумел собраться с силами

и предпринять конкретные шаги, освоить платформы, возникновение которых предчувствовал. По словам Пола Маритца, который возглавлял отдел по разработке Windows в 90-х гг., нельзя утверждать, что Гейтс и другие руководители не видели, что в отрасли складываются новые платформы. Видели. Но отказаться от ПК и корпоративных продаж Windows и Office, когда они приносили огромную прибыль, было трудно. Руководство Microsoft смотрело на происходящие перемены «через призму ПК» и считало, что новые устройства не столь важны, как уже отлаженный бизнес. Лишь в одном случае компании «хватило храбрости сделать что-то, не связанное с ПК», — запустить игровую платформу Xbox, разработанную в конце 90-х и вышедшую на рынок в 2001-м. Microsoft (как и Intel) упустила много возможностей и не освоила — или освоила с большим опозданием — главные платформы следующего десятилетия: цифровые медиаплееры, смартфоны, планшеты, а также облачные сервисы и ПО.

В то же самое время компания Apple весьма успешно и эффективно представляла собственные платформы. Это выглядит почти парадоксально, если вспомнить, что Джобс всегда ставил на первое место продукт. Однако успех новых платформ Apple был прямым следствием прошлых неудач. Джобс и другие руководители компании легко пошли на радикальное обновление, потому что им почти нечего было терять. В конце 90-х — начале 2000-х компьютеры Macintosh занимали маргинальную позицию на мировом рынке — не более 3–5%. В результате Apple смогла бросить все силы на обновление ассортимента, не слишком обременяя себя такими проблемами, как совместимость, усечение старых линеек продукции или же воздействие на немногочисленных заказчиков и партнеров по экосистеме.

Джобсу было легче заниматься новыми платформами еще и потому, что он никогда и не ставил связь с прошлым на первое место. Бывший начальник отдела ПО Эви Теваян даже говорил, что у Джобса «такая философия — не брать спасательные шлюпки». И объяснял: «Человек, который тащит за собой спасательную шлюпку, думает, что он застрахован. Он уверен в своей безопасности, поэтому начинает лениться. Если

хочешь, чтобы твои разработчики сделали что-то новое, не позволяй им использовать проверенное старое». Эта жизненная позиция стала очевидна, когда Джобс впервые пошел на резкий разрыв с прошлым: в январе 1984 г., при появлении Macintosh. На этом компьютере не работало ни одно приложение для Apple II. И только в 1985 г. была создана программа-эмулятор\*, которая позволила запускать на нем два-три старых приложения, не защищенных авторским правом.

При дальнейшей смене платформ Apple несколько активнее старалась облегчить своим пользователям переход. Однако все эти усилия — ничто по сравнению со скрупулезной заботой о прямой и обратной совместимости, которую проявляли Microsoft и Intel. В марте 2001 г., когда Apple выпустила OS X как замену устаревшей операционной системе Macintosh, разработчики предложили дополнительную программу-эмулятор, которая надстраивалась поверх OS X и имитировала классическую Mac OS. Таким образом, потребители могли использовать старый софт, но из-за дополнительного программного уровня он работал гораздо медленнее. Точно так же в 2006 г., когда Джобс разорвал 20-летнее сотрудничество Apple с компаниями IBM и Motorola, чтобы перейти на процессоры Intel, в комплекте с новым Mac поставлялись эмуляторы, которые давали возможность запускать старое ПО. Однако пользователям, «пересевшим» на новые машины, все же пришлось осваивать и новый интерфейс, а разработчикам — приспосабливаться к новым методам программирования (как пятью годами ранее при выпуске OS X).

Пока разрабатывались iPod и iPhone, инженеры Apple хотели написать для них операционную систему на базе мобильной версии Linux. Это вывело бы продукт в уже сформировавшуюся экосистему «открытых» программистов (open-source). Но Джобс отверг это предложение, поскольку мечтал об «универсальной операционной системе для всех продуктов», как вспоминал Джон Рубинштейн. Более того, Джобс терпеть не мог «открытое ПО». Рубинштейн пояснял: «Джобса очень беспокоило, что

---

\* Компьютерная программа, виртуально копирующая принцип работы одной системы средствами другой без потери функциональных возможностей и искажений результатов. *Прим. ред.*

кто-нибудь отследит нас по IP и найдет исходники, и тогда придется бесплатно раздать все наши технологии». В итоге программисты Apple разработали iOS — то есть взяли за основу OS X и убрали многозадачность и еще некоторые свойства этой системы. В первое время эти решения ограничивали функциональность iOS и не позволяли совместить новую операционную систему с приложениями для Macintosh. Однако Apple медленно и очень осторожно расширила набор функций iOS и частично унифицировала базовые программы и пользовательский интерфейс и iOS Mac OS.

В наши дни Apple и Microsoft играют по тем же правилам, которые установили Джобс и Гейтс. Apple по-прежнему ставит во главу угла дизайн продукта и удобство пользователя и при необходимости идет на разрыв с прошлым. Microsoft хранит верность платформе Windows и получает основной доход от стационарных ПК и серверов, а также приложений для Windows (прежде всего Microsoft Office). В силу этих ограничений обе компании вынуждены довольствоваться вторыми ролями на платформе мобильных устройств, где сейчас лидирует Google с операционной системой Android. Руководители Google и их партнеры из Android успешно освоили стратегию платформ, которую впервые опробовали Гейтс и Гроув в 1980–1990-х гг.

## УРОКИ МАСТЕРОВ

Рынки-платформы — это отрасли, которые характеризуются общей базовой технологией и эффектом сетевого взаимодействия от растущего числа пользователей и дополнительных товаров и услуг. История показала, что в условиях такого рынка — будь то рынок видеозаписывающих устройств, ПК или смартфонов — как правило, выигрывает лучшая платформа, а не лучший (и не первый) продукт. За время работы Билл Гейтс и Энди Гроув установили правила, по которым и сейчас живет рынок подобного типа. Правило № 1: в вопросах дизайна, качества

и цены нужно исходить из логики платформы, а не отдельно взятого продукта. Правило № 2: необходимо поощрять смежников и партнеров по экосистеме — закреплять их успехи и облегчать им доступ к платформе. Правило № 3: чтобы поддерживать спрос на новую платформу, часть дополнений к ней нужно производить самостоятельно. И наконец, нельзя долго оставаться на месте и довольствоваться продажей старых технологий, даже если клиенты продолжают их покупать. Платформа должна эволюционировать, хотя бы понемногу. Нужно инкорпорировать в свой опыт новые идеи и решения — в первую очередь, решения конкурентов, которые могут поставить под угрозу ваш успех.

Этот последний момент напоминает и о «дилемме новатора». Успешные отраслевые платформы — например, DOS/Windows или микропроцессор Intel x86 — порождают значительный и постоянный приток дохода. В 1994 г. Билл Гейтс назвал этот приток «годовой рентой», которую владелец платформы получает за счет «эффекта сети». Чем успешнее платформа, тем труднее бывает рискнуть выручкой и прибылью, которую она дает. Однако для серьезных перемен или полного обновления такой риск необходим. Разумеется, и потребители, и сторонние разработчики дополнений вкладываются в уже созданные платформы, вместе генерируют мощный сетевой эффект, за счет чего многократно повышается ценность и притягиваются новые пользователи. Однако, как мы прекрасно знаем, на клиента всегда можно найти мышеловку получше. Правильно выбрав стратегию, владелец новой платформы может раздробить рынок или сместить старую гвардию — иногда в мгновение ока. Это ощутили на себе Nokia и Blackberry, когда iPhone буквально смел их с лидерских позиций на рынке мобильных телефонов. То же произошло с Apple, когда Google выложила в открытый доступ ПО для Android и выстроила экосистему на его основе.

Хотя ведущие компании склонны слишком долго держаться за старые платформы, существует парадокс: чем меньших успехов платформа добивается в своей отрасли, тем больше у ее владельцев стимул к обновлению и переменам. Как видно на примере iPod, iPhone и iPad,

иногда компания может получить намного бóльшую прибыль, если порвет с прошлым и создаст новую платформу для нового рынка, где у нее появится еще один шанс на победу.

Опыт Джобса, Гейтса и Гроува показывает: главное в стратегии платформ — осознавать варианты и условия выбора. Необходимо чувствовать, когда лучше сделать ставку на отдельно взятый продукт, а когда — вложиться в сотрудничество, которое даст толчок развитию всей отрасли, а в перспективе может обеспечить владельцам платформы и их партнерам более выигрышную и устойчивую позицию на рынке. При таком выборе важнее всего угадать, когда и что делать. На рынках, где определяющую роль играют сетевой эффект и наличие дополнительных товаров, в долгосрочной перспективе обычно побеждает тот, кто создает наилучшую платформу: открытую и доступную возможно большему количеству пользователей и разработчиков. В других случаях — например, когда назревает серьезный технологический сдвиг или у компании появляется поистине революционная идея, — имеет смысл поставить продукт выше платформы — по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Но в подобном случае продукт должен быть действительно выдающегося качества. Вероятно, разумнее всего делать дизайн продукта и модель бизнеса достаточно гибкими, чтобы «открыться» и перейти в режим отраслевой платформы, если представится такая возможность.

## ГЛАВА 4

---

# Используй силу и преимущество — опыт дзюдо и сумо

Стратегические построения — приятная и интересная часть бизнеса. Великие стратеги любят мыслить большими категориями: цель и предназначение компании, долгосрочные перспективы, крупные ставки, продукты, платформы, экосистемы, которые нужно выстроить... Но ведь одних высоких идей недостаточно. Чтобы стать успешным стратегом, нужно конвертировать их в тактические шаги, действия и меры, которые привлекут клиента и сдержат натиск соперников. В этой главе мы поговорим о тактической связи между стратегией и ее реальными прикладными результатами. В следующей главе речь пойдет о том, как создать деловую структуру, в которой воплотится лидерский дух ее основателя.

Артур Рок, один из самых знаменитых предпринимателей Кремниевой долины, а также один из первых инвесторов Intel и Apple, однажды написал: «Стратегия — это очень просто. Тактика: конкретные

управленческие решения, которые нужно принимать изо дня в день, из месяца в месяц — вот что действительно сложно». Некоторые руководители поддаются искушению и перекалдывают эту работу на плечи подчиненных, но только не Гейтс, Гроув и Джобс. Все трое вникали в повседневные тактические вопросы ничуть не менее скрупулезно, чем в долгосрочные планы. Гейтс (по крайней мере, в начале 90-х) любил с головой погрузиться в программный код и посоревноваться с собственными инженерами на уровне алгоритма. Гроув каждую неделю «щупал пульс» продаж и рекламных кампаний. К тому же он внимательно изучал финансовые итоги принятых производственных решений. А Джобс славился въедливостью и дотошностью во всем, что касалось дизайна и маркетинга.

В то же время все трое были знамениты своим жестким стилем борьбы. Под масками «вундеркинда», «технаря» и «эстета» скрывались напористые, даже безжалостные конкуренты, готовые побеждать любой ценой. Они крайне редко колебались, если нужно было «подрезать» соперника, потеснить партнера или вернуть потребителя. Все трое начали с нуля и построили огромные сверхмощные корпорации; все умели использовать свой вес на рынке, чтобы сохранить лидерство. В результате их нередко называли манипуляторами и даже вымогателями (причем не только представители прессы, но и представители закона).

Однако все три руководителя были куда более тонкими тактиками, чем предполагал их публичный образ. Да, они славились маневрами, производимыми за счет влияния и масштаба их корпораций (как сказал Джек Уэлч, «конкурента надо либо купить, либо похоронить»). Но чаще всего их тактика требовала тонкого расчета, а не грубой силы. За время, проведенное на руководящих постах, Гейтс, Гроув и Джобс наработали внушительный спектр методов и приемов, которые всякий раз подбирались и адаптировались в зависимости от ситуации. Некоторые из них могут показаться неожиданными — например, «тактика щенка», о которой чуть ниже. Лидеры больших и успешных компаний иногда упускают из виду подобные маневры или же списывают их со счетов как

нечто несерьезное, «детское», допустимое в начале пути, но неуместное для солидной организации. Однако Гейтс, Гроув и Джобс проявляли необычайную гибкость в своем подходе к конкуренции и без колебаний применяли тактику, которую обычно ассоциируют с небольшими и уязвимыми компаниями-новичками. Впрочем, использовать всю свою мощь и вес они тоже прекрасно умели.

Иными словами, все трое показали себя истинными мастерами того, что мы ранее назвали «тактикой дзюдо и сумо». Тактика сумо, как легко догадаться, в первую очередь задействует силу и размер корпорации. К этой категории можно отнести хорошо известные нам меры: захват поставщиков, покупку конкурентов, жесткую ценовую политику. Тактика дзюдо, напротив, требует ловкости, быстроты и способности перехитрить конкурента. Чтобы добиться максимального эффекта, борцы дзюдо используют силу движения. Вступая в бой, они полагаются на скрытность и скорость, подбираются как можно ближе к противнику, чтобы уменьшить собственную уязвимость, и ищут возможность нейтрализовать силу врага или же обратить ее себе на пользу.

Гейтс, Гроув и Джобс использовали смешанную тактику с элементами дзюдо и сумо. В этой главе мы выделим три типичных приема дзюдо и один прием сумо. Эти четыре приема сыграли ключевую роль в их победах.

---

#### ПРАВИЛО № 4: ИСПОЛЬЗУЙ СИЛУ И ПРЕИМУЩЕСТВО — ОПЫТ ДЗЮДО И СУМО

---

1. Не попадайся на глаза.
2. Держи противника поблизости.
3. Используй и развивай силу соперника.
4. Не бойся давить весом.



Стив Джобс не представлял опасности для музыкальной индустрии. <...> Крупные игроки его не боялись, потому что Стив для них был просто какой-то парень с какой-то идеей.

*Джимми Айовин\*, 2013 г.*

## НЕ ПОПАДАЙСЯ НА ГЛАЗА

Чересчур скромная оценка со стороны конкурентов — причем заниженная вашими собственными усилиями — может обеспечить критически важное преимущество при выходе на новый рынок. Этот маневр нелегко дается амбициозным предпринимателям и руководителям. Скромность и незаметность редко ассоциируются с успехом. Многие лидеры по складу характера — уверенные и активные экстраверты, которые любят громко заявить о себе. Однако если открыть миру свои грандиозные замыслы слишком рано, можно сделать серьезнейший тактический промах. В некоторых случаях стоит держаться как можно тише и избегать прямой конкуренции. Такую тактику мы будем называть «щенячьей» (термин заимствован у двух весьма известных экономистов — Дрю Фаденберга и Жана Тироля, лауреата Нобелевской премии 2014 г. в области экономики). Цель тактики — притвориться безобидным, чтобы более сильные игроки вас не заметили или решили оставить в покое. Если же прикинуться безобидным невозможно — как чаще всего и бывает с крупными компаниями, — нужно хотя бы сбить конкурентов с толку и не дать раскрыть ваши намерения, запутать их, отправив по ложному следу.

---

\* Джимми Айовин (р. 1953) — музыкальный и кинопродюсер, сооснователь компании Beats Electronics, которую купила Apple, после чего Айовин был приглашен в Apple и участвовал в создании Apple Music. *Прим. ред.*

## *Щенячьи игры*

Хотя Стив Джобс никогда не уклонялся от лучей славы, он — на собственный манер — оказался одним из величайших мастеров «щенячьей тактики». Весьма примечательный пример — его подход к запуску iTunes. Исполнительный директор Apple Джон Рубинштейн вспоминает, что сначала, когда Джобс пришел к выводу, что ему необходим музыкальный магазин, он хотел купить Universal Music. Но этот план вскоре был забракован. По словам Рубинштейна, финансовый директор Apple Фред Андерсон «едва не заработал инфаркт, когда узнал, каких расходов требует музыкальный бизнес. Поэтому он не позволил Стиву купить Universal. Честно говоря, я считаю это стратегически верным решением. Если бы Стив его купил, остальные музыкальные компании стали бы нашими врагами». И Джобс воспользовался тем, что крупнейшие музыкальные компании считали Apple безвредным аутсайдером. В отличие от Sony — серьезного конкурента на рынке MP3-плееров — Apple никогда не вступала в прямое состязание с крупнейшими игроками этого поля. И даже на ее основном рынке, ПК, доля компании тогда составляла всего-навсего 2%. Джобс не рассматривал это как слабость — напротив, он превратил скромные показатели Apple в козырь при переговорах с руководителями музыкальных корпораций. По воспоминаниям Джона Рубинштейна, Джобс твердил им нечто вроде: «Ну что случится, если вы продадите нам права на музыку для Macintosh? Вреда точно не будет. Считайте это экспериментом».

Уловка сработала. Музыкальные компании подписались на iTunes, причем в полной уверенности, что это они диктуют условия. Мы можем взглянуть на ситуацию их глазами благодаря воспоминаниям Джимми Айовина, сооснователя и председателя компании Interscope Geffen A&M records, а также одного из основателей Beat Electronics — звукозаписывающей и вещательной компании, которую Apple приобрела за 3 млрд долларов в марте 2014 г. По словам Айовина, «все участники сделки предполагали, что у iTunes скоро появится как минимум два-три конкурента. В студиях считали, что все козыри у них на руках — ведь

с Джобсом они заключили контракты всего на пару лет и в любой момент могли отозвать лицензии. В мире музыки Джобса, кажется, не боялись, потому что там он был просто какой-то парень с какой-то идеей». По иронии, именно это снисходительное благодушие и помогло Джобсу выиграть самый сложный раунд переговоров об условиях участия в iTunes: владельцы студий хотели, чтобы музыка продавалась альбомами, и по довольно высокой цене; Джобс хотел продавать отдельные композиции за 99 центов. Если бы «киты» музыкальной индустрии принимали Джобса всерьез, то могли бы занять жесткую позицию и настоять на своем — в конце концов, они были нужны Apple больше, чем Apple им. Но неверная, заниженная оценка помогла Джобсу добиться желанной цели. Музыкальные компании считали, что ставки невысоки, — и проиграли.

### *Тайный рычаг*

Джобс далеко не всегда стремился выглядеть безобидным, но очень заботился о секретности и держал планы Apple в строжайшей тайне, чтобы они как можно дольше не попадали в поле зрения конкурентов. Еще в 1981 г., когда Джобс узнал, что в журнале InfoWorld готовится статья о трех новых проектах Apple, он тут же позвонил корреспонденту и устроил скандал — заявил, что даже публикация рабочих названий: Lisa, Macintosh и Diana (впоследствии Apple II) — сыграет на руку конкурентам. Статья все равно вышла, но последнее слово осталось за Джобсом. В 1983 г., когда другой корреспондент InfoWorld получил разрешение на «пресс-тур» по секции Macintosh и штаб-квартире Apple, ему устроили экскурсию... по фойе. (InfoWorld еще легко отделался: в 2005 г. Джобс подал в суд сразу на несколько сайтов, которые опубликовали ранее закрытую информацию об Apple и ее продукции. В одном случае компания даже настаивала на том, чтобы сайты раскрыли источник сведений. Впрочем, Apple проиграла дело и была вынуждена оплатить судебные издержки на сумму в 700 тыс. долларов.)

В стенах самой компании Джобс вел себя не менее жестко, создав корпоративную культуру (а можно сказать, и культ) строжайшей секретности.

Один бывший сотрудник вспоминал: перед каждым собранием Джобс напоминал всем присутствующим, что «любая утечка информации приведет не только к увольнению, но и к преследованию по всем статьям, какие только смогут раскопать наши юристы». Неудивительно, что вся структура Apple была заточена под максимальную скрытность. Когда Джон Рубинштейн вел разработку iPod, не более сотни других сотрудников Apple знали о существовании такого проекта. Как выразился Рубинштейн в 2000 г., «у нас не офисы, а подпольные ячейки, будто у террористов».

Атмосфера строгой секретности распространялась и дальше, по цепи поставок Apple. В последние недели перед запуском нового продукта Джобс устанавливал электронные датчики на все коробки с деталями, чтобы отслеживать их перемещение по цехам сборки. По легенде, однажды компания даже отгрузила свою продукцию в ящиках для помидоров. Целью всех этих ухищрений было защитить интеллектуальную собственность и уникальные технологии и затруднить конкурентам ответные шаги. Заодно компания оберегала текущий ассортимент от падения продаж: потребители часто откладывают покупку устройства до выхода новой версии, но мало кто станет ждать, если точный срок выхода неизвестен. Наконец — и это, вероятно, главный фактор — строжайшая тайна была необходима для интриги и драматизма при запуске продукта, чем славится Apple. Джобс специально подогревал интерес к новинкам, нагнетая вокруг них атмосферу тайны. Это многократно повышало эффективность маркетинга и сказывалось на цифрах продаж.

### *Дымовая завеса*

Джобс не просто любил запутать следы; он всегда старался отвлечь внимание конкурентов, сбить их с толку. Может быть, он и не читал трактат Сунь-цзы «Искусство войны»\*, но интуитивно всегда следовал совету китайского мудреца: «В основе военного дела лежат ухищрения. Когда мы готовы к нападению, следует притвориться неготовыми.

---

\* Самый известный древнекитайский трактат, посвященный военной стратегии и политике.  
*Прим. ред.*

Поднимая силы по тревоге, необходимо притвориться, что мы бездействуем». Джим Мюнстер, отраслевой аналитик, изучавший Apple в течение нескольких лет, пока Джобс был на посту CEO, подметил: компания регулярно «глушит частоты», чтобы ее производственные планы не стали достоянием общественности. Он припоминает, как один из руководителей Apple сообщил ему, что компания не планирует выпускать бюджетную версию iPod без дисплея. Это было незадолго до выхода iPod Shuffle, то есть именно такой версии, и Мюнстер — всего лишь один из многих аналитиков и обозревателей, которым довелось получить от Apple ложные сведения.

В июне 2003 г. заслуженный технический обозреватель Уолт Моссберг взял у Джобса интервью для первой ежегодной конференции «Цифровой мир», проходившей под эгидой Wall Street Journal. Интервью оказалось подлинным шедевром дезинформации. Джобс заявил, к примеру, что Apple не планирует выпускать телефоны или планшеты, что пользователи вряд ли захотят смотреть фото или видео с помощью iPod (или других переносных устройств с маленьким дисплеем). Излагая концепцию iPod, он несколько раз повторил: «Это для музыки. Это просто такая шарманка, музыку крутить. И все». Он заявил Моссбергу, что «не представляет, чтобы людям захотелось смотреть фильмы на крошечном дисплее, который они таскают с собой», и назвал функцию просмотра изображений и видео на портативных устройствах «бесполезной», а рынок подобных устройств — «чисто гипотетическим». Однако всего лишь год спустя Apple представила iPod с цветным дисплеем для просмотра фото, а в 2005-м появился iPod с поддержкой видео.

Когда же речь зашла о планшетах, которые в то время продвигал Билл Гейтс (правда, в виде КПК со стилусом), Джобс заявил: «Людям нужна клавиатура». И добавил: «Мы посмотрели на планшеты и решили, что у них нет будущего». Когда его спросили о потенциале планшета как устройства для чтения, Джобс признал, что он в этом качестве удобнее, чем ноутбук. Однако, настаивал Джобс, «это все равно будет игрушка для богатых людей, которые могут позволить себе третий компьютер» (в придачу к ПК и ноутбуку). И пошутил: «Это будет слишком

маленькая ниша даже для Apple!» На самом же деле будущее планшета постоянно обсуждали в стенах компании. По словам Эви Теваняна, в Apple экспериментировали с планшетами и сенсорными клавиатурами еще в 2002-м. Джон Рубинштейн подтверждает: к 2003 г. Apple начала вкладываться в технологию multi-touch для планшетов. И если учесть, что в марте 2004 г. компания запатентовала планшетное устройство, вывод становится очевиден: никто и не собирался отказываться от разработок в этой сфере.

И даже после того, как в 2010 г. Apple выпустила iPad, Джобс продолжал дезинформировать рынок о своих планах касательно планшета. Например, он со смехом отмахнулся от вопроса о возможной конкуренции с более мелкими, семидюймовыми моделями (у первого iPad диагональ была десять дюймов). Джобс утверждал:

Никакой планшет не сравнится с мобильностью смартфона, который так удобно класть в карман или сумку и который можно использовать, даже находясь в толпе. У всех пользователей планшетов в кармане уже лежит смартфон, поэтому уменьшать драгоценный дисплей, чтобы он тоже мог влезть в карманы, нет никакого смысла. Семидюймовый планшет — ни то ни се. Он слишком велик, чтобы стать конкурентом смартфону, и слишком мал, чтобы конкурировать с iPad.

В действительности инженеры Apple как раз планировали разработать «ни то ни се». В январе 2011 г. глава отдела iTunes Эдди Кью в электронной переписке упомянул, что «несколько раз обсуждал со Стивом достоинства небольших планшетов, и в последний раз он слушал очень внимательно». К концу 2012 г. этот процесс увенчался выпуском уменьшенной версии планшета, iPad Mini.

Политика строгой секретности приносила отличные результаты в течение всего времени работы Джобса в должности CEO. Так, благодаря тому, что Apple нигде не засветила свои разработки, другие крупные игроки оказались даже отдаленно не готовы конкурировать с iPhone. Это был настолько радикальный шаг в сторону от существующих продуктов

и технологий, что руководство Nokia несколько лет вообще не принимало iPhone всерьез. А Microsoft, которой до выхода iPhone принадлежало почти 20% рынка смартфонов, отмахнулась от него, как от игрушки. CEO Microsoft Стив Балмер прославился утверждением: «У iPhone нет шансов завоевать хоть сколько-то серьезную долю рынка. Ни малейших шансов». Через несколько месяцев после выхода iPhone Балмер все еще был настроен скептически. В одном интервью он сказал: «500 долларов... самый дорогой телефон в мире, а бизнесменам он не нужен, потому что нет клавиатуры. <...> Мы продаем миллионы телефонов в год, а у Apple нулевые продажи».



Нужно избавиться от представления, что Apple может выиграть, только если Microsoft проиграет. <...> Эпоха конкуренции между Apple и Microsoft закончилась — по крайней мере, в моих глазах.

*Стив Джобс, 1997 г.*

## ДЕРЖИ ПРОТИВНИКА ПОБЛИЗОСТИ

Сотрудничество с конкурентами — как нынешними, так и потенциальными — еще один тактический прием, который тяжело дается «жестким» руководителям. Инстинкт соперничества обычно требует борьбы и победы. Многим лидерам хочется контролировать свою среду — гораздо больше, чем выстраивать партнерские отношения или делиться успехом. Однако, работая с оппонентами, можно укрепить собственные позиции и ограничить им пространство для маневра, при этом затягивая, отклоняя или даже вовсе предотвращая их атаки. В дзюдо такой прием называется *захватом*. Хороший дзюдоист всегда найдет способ воспользоваться силой противника, защитив при этом свою территорию. Цель этого

маневра — подобраться ближе, взять отношения под контроль и сделать так, чтобы противнику было трудно сбить вас с ног.

И Билл Гейтс, и Стив Джобс были истинными мастерами «кооперенции» — одновременной кооперации и конкуренции с другими компаниями. (Intel же, как правило, открыто конкурировала с соперниками, отчасти из опасения навлечь на себя антимонопольные иски.) В самом начале существования Microsoft Гейтс нашел способ сотрудничать с IBM и при этом состязаться с компьютерным гигантом за право определять будущее платформы ПК. Гейтс также много работал с Джобсом, создавая приложения для Macintosh. Это помогло ему досконально изучить графический интерфейс, который он затем адаптировал для Windows. В 1997 г. Джобс, в свою очередь, произвел настоящий тактический переворот, заключив временное перемирие с Гейтсом и его компанией и удержав Microsoft в качестве разработчика приложений для платформы Macintosh.

### *Кооперенция*

Биллу Гейтсу на удивление хорошо давалось такое сотрудничество-соперничество. Обычно мы представляем Microsoft гегемоном в мире софта, эдаким Голиафом на фоне многочисленных Давидов — причем Голиафом, который в конце концов побеждает. Однако, как говорилось в главе 2, в 80-х гг. Microsoft была младшим партнером в очень сложных отношениях с IBM, тогдашним исполином компьютерной индустрии. Целое десятилетие Гейтс держал в захвате этого гиганта, которого всегда считал потенциальным соперником. Его подход напоминает старый боевой девиз: «Держи друзей близко, а противников — еще ближе!»

Учитывая масштаб, ресурсы и мощь IBM — компании, которая фактически установила все стандарты в истории отрасли, — она вполне могла бы производить собственные операционные системы для ПК, оставив Microsoft на обочине. И в середине 80-х руководство IBM неоднократно пыталось именно это и сделать. Директора компании, более чем готовые расстаться с Microsoft, поощряли разработку новой

операционной системы CP-DOS. Параллельно с ней инженеры IBM занимались продуктом под названием TopView — потенциальным конкурентом Windows. Гейтс впоследствии охарактеризовал это начинание как «очередную попытку выдавить нас из бизнеса». Он провел мощную ответную подачу: представил IBM свои планы на последующие версии DOS и Windows. IBM не поддержала дорожную карту Microsoft, но Гейтсу удалось нейтрализовать одну угрозу, когда в IBM решили объединить проект CP-DOS и работу над DOS, которая велась в Microsoft. Компании также подписали двустороннее соглашение по разработке новой операционной системы. Плодом этого союза в 1985 г. стала OS/2.

Но в то самое время, когда Гейтс продвигал совместный проект, Microsoft шла параллельным курсом в разработке Windows. Стив Балмер уговаривал Гейтса отказаться от Windows и бросить все силы на OS/2, но Гейтс не послушался, не последовал совету. Хотя он и желал продолжать сотрудничество с IBM — чтобы не вступать в прямую и недвусмысленную конкуренцию, — но сознавал, что у их компаний принципиально разные культуры и концепции развития, а потому шансов на долгосрочное партнерство немного. На совещании отдела приложений Microsoft в 1986 г. Гейтс заявил: «IBM — полный отстой, и мы все это знаем. В ближайшие пару лет мы с ними будем играть в кошки-мышки: пробовать то один план действий, то другой — как будто мы верим, что они и правда хотят сотрудничать. Но надо понимать, что этот путь, скорее всего, тупиковый». И Гейтс успешно продлил отношения с IBM, избежав прямой атаки с их стороны, но все это время готовясь к неизбежному столкновению.

### *От безнадёжной партии к беспроигрышному варианту*

Стив Джобс, как и Билл Гейтс, не отличался любовью к сотрудничеству. Но и тот, и другой умели сотрудничать, когда это было в их интересах. В августе 1997 г., когда Apple еле-еле держалась на плаву, Джобс поразил поклонников бренда, пришедших на выставку Macworld Expo в Бостоне. Он объявил, что Apple заключила партнерское соглашение с Microsoft — давним соперником и заклятым врагом. По условиям сделки, Microsoft

приобретала неголосующие акции Apple на сумму в 150 млн долларов и должна была держать их не менее трех лет. Компания также обязывалась продолжать разработку Microsoft Office и Internet Explorer для Macintosh в течение пяти лет и выпускать их новые версии с той же частотой, что и версии для Windows. И наконец, Microsoft соглашалась выплатить Apple некую сумму (по слухам, 100 млн долларов) — чтобы удовлетворить давний иск, согласно которому операционная система Windows нарушала патенты Apple. Взамен Apple соглашалась сделать Explorer браузером системы Macintosh по умолчанию. Несмотря на то что Apple занимала лишь крошечный сегмент компьютерного рынка, в Microsoft рассматривали это соглашение как важную часть кампании по превращению IE в браузер № 1.

Часть посетителей Macworld — в чьих глазах Microsoft была империей зла — освистала сделку. На что Джобс ответил с мягким упреком:

Нужно избавиться от представления, что Apple может выиграть, только если Microsoft проиграет. <...> Эпоха конкуренции между Apple и Microsoft закончилась — по крайней мере, в моих глазах. Apple надо поставить на ноги. Компания может внести огромный вклад в развитие индустрии, может снова стать здоровой и сильной. Вот почему мы идем на такой шаг.

Десять лет спустя Джобс сказал корреспонденту Wall Street Journal Уолту Моссбергу: «Если бы мы втянулись в игру на выбывание и вопрос стоял бы так — или Apple, или Microsoft, — мы бы проиграли».

В то время положение Apple было плачевным. Контракт с Microsoft оказался очень мудрым тактическим ходом. Доля Apple на рынке стационарных компьютеров упала до 2,8%. За предыдущие 18 месяцев компания потеряла около 1,6 млрд долларов. Соглашение с Microsoft не просто обеспечило Apple приток денежных средств и уладило давний юридический спор. Это было своего рода поручительство — вотум доверия к будущему Apple. По словам Джона Рубинштейна, компания просто «утонула бы» без договора с Microsoft: «Кто стал бы покупать

Macintosh, на котором не установлен Office? Нам пришел бы конец, потому что без этих приложений нельзя работать». Возможно, Гейтс допустил колоссальный тактический просчет, когда подписал это соглашение: если бы он не поддержал Джобса деньгами, Apple могла бы и не нагнать Microsoft десять лет спустя и не стать вместо нее самой богатой корпорацией в мире!

Хоть Джобс и заявил, что эра конкуренции между Apple и Microsoft прошла, на деле их яростное соперничество отнюдь не закончилось. Помимо возобновившейся битвы на рынке стационарных компьютеров, компании вскоре начали состязание в сфере цифровой музыки, смартфонов, планшетов и облачных технологий. В большинстве случаев Apple вступала в борьбу с более слабых позиций, но в итоге выигрывала. Проведя мастерский «захват противника» в 1997 г., Джобс не просто удержался на плаву, но и упрочил свои позиции, что впоследствии принесло ему победу над Microsoft на многих фронтах.



Давайте возьмем у конкурентов то, что они сделали хорошо,  
и пойдем еще дальше...

*Билл Гейтс, 1995 г.*

## ИСПОЛЬЗУЙ И РАЗВИВАЙ СИЛУ СОПЕРНИКА

Третья тактическая уловка, до которой часто — и напрасно — не желают снизойти многие лидеры, состоит в подражании конкурентам. Подражание нередко расценивают как знак слабости или же свидетельство того, что компания растратила свой творческий потенциал. Иногда в нем даже видят признание собственной неудачи: видимо, изначальная стратегия не сработала, или же идея была хороша, но исполнение оказалось не на уровне. При любом раскладе выходит, что компания

теперь идет по дорожке, проторенной конкурентами. Понятно, что большинство лидеров не стремятся к такому результату и не хотят, чтобы эта ситуация затянулась. Однако Гейтс, Гроув и Джобс сознавали: лучший ответ на вызов получается, когда используешь силу противника и обращаешь ее в слабость. Руководствуясь этим соображением — пусть даже в ущерб собственной гордости, — они привели свои компании на вершину успеха.

Даже Стив Джобс, с его репутацией великого новатора, не считал подражание зазорным, как видно из одной корпоративной рассылки 2010 г. Обсуждая проблемы, связанные с продажами iPhone и подходом Apple к облачным технологиям, он прямо и недвусмысленно объяснил, что должна сделать компания. Его рецепт для операционной системы (iOS) был прост: «Догнать Android в тех областях, где мы отстаем (уведомления, интернет-доступ, речь), и пойти на шаг дальше (персональный помощник Siri и т. п.)». Да и рекомендации для MobileMe — предшественника iCloud — оказались не сложнее: «Догнать облачные сервисы Google и перегнуть их (Photo Stream, облачное хранение информации и пр.)».

Сходным образом Энди Гроув последовал за конкурентами в начале 90-х, когда Intel столкнулась с серьезной угрозой: мощными процессорами RISC, разработанными на основе альтернативной технологии. Как упоминалось в главе 3, в тот момент многим казалось, что чипы RISC неизбежно проникнут на высший уровень компьютерной индустрии, особенно в производство серверов и рабочих станций. Некоторые обозреватели прогнозировали, что они станут новым стандартом также для ПК и прочих устройств, оттеснив процессоры CISC на обочину рынка. Будучи членом совета директоров Intel, Дэвид Йоффи однажды спросил: если RISC действительно лучше, как же мы победим? Если те процессоры в самом деле настолько быстрее и дешевле, как утверждают конкуренты, может быть, мы обречены?

Как показало время, нет. У процессоров RISC были некоторые технические преимущества: например, суперскалярность — параллельное исполнение команд на одном процессоре. Однако выяснилось, что эти принципы можно применить и в архитектуре CISC. С начала 90-х

инженеры Intel приступили к модификации своей линейки процессоров — встроили в их архитектуру ряд функций RISC — и наладили массовое производство чипов нового поколения. Мощность процессоров выросла, затраты компании снизились, и в итоге Intel захватила от 80 до 90% рынка серверов и рабочих станций, где ранее преобладали машины на базе RISC.

Билл Гейтс прибегал к заимствованию идей с еще большим успехом. Например, в 80-х многие компании — производители софта пытались выкроить себе рынок: продавали устройства, которые улучшали работу Microsoft DOS — освобождали место на диске, защищали и упорядочивали данные, создавали локальные сети и т. п. В 1990 г. компания Novell выпустила свою собственную версию DOS, куда были встроены многие из этих свойств и услуг. В ответ Microsoft нагнала Novell и пошла на шаг дальше. Операционная система MS-DOS 5.0, выпущенная в 1991 г., включала в себя целый спектр опций, о которых давно мечтали пользователи. Они варьировались от простых утилит, сохранявших длинные команды, до инструментов, позволявших восстановить файл при случайном удалении. До появления DOS 5.0 эти инструменты и утилиты предоставляли другие компании; после выхода DOS 5.0 им пришлось искать себе новую нишу на рынке. Вскоре появились свежие разработки — и Microsoft снова включила их в очередную версию, DOS 6.0 выпуска 1993 г. Один обозреватель пришел к такому выводу: «Возьмите LapLink, Stacker, Take Charge, V-Buster, Norton Utilities и Battery Saver; добавьте их к MS-DOS 5.0, и у вас получится нечто очень похожее на MS-DOS 6.0. Но MS-DOS 6.0 обойдется вам гораздо дешевле, чем все эти программы, вместе взятые». Для разработчиков этих программ наступил черный день. Для Microsoft и потребителей сделка оказалась беспроигрышной.

Однако главный вызов от конкурентов ожидал компанию впереди. Осенью 1995 г. весь мир искренне считал Microsoft динозавром — несмотря на огромный успех новой операционной системы Windows 95. Наступила эра интернет-технологий, и браузер Netscape Navigator уже успел завоевать 90% нового рынка. Казалось бы, пока Microsoft тратила

сотни миллионов долларов на устаревший локальный сервис, поезд давно ушел. Однако в декабре того же 1995 г. Гейтс представил совершенно неожиданный план атаки: не бороться с пионерскими веб-технологиями Netscape, а «освоить и расширить их», довериться стихийной силе под названием «интернет». Microsoft решила отказаться от доморощенных технологий и взять на вооружение или адаптировать «все популярные интернет-протоколы». Далее Гейтс заявил: «Мы поддержим все, что в ходу у большого количества пользователей. Мы это все дополним. Именно так работает Netscape».

Три месяца спустя Microsoft также «освоила» и лицензировала Java, язык программирования, разработанный конкурентами — Sun Microsystems — и подававшийся как «скрипт на все случаи жизни». Изначально язык Java служил платформой, которая надстраивалась над разными операционными системами, такими как Windows, Unix и Mac OS. Чтобы не писать отдельные версии программ под каждую операционную систему, разработчики создавали единую версию на языке Java, которая потом загружалась и запускалась на многих различных устройствах. Неудивительно, что первым инстинктивным порывом Microsoft было блокировать Java всеми возможными способами. Однако в марте 1996 г. Билл Гейтс резко сменил курс и решил: лучше взять Java на вооружение и доработать язык таким образом, чтобы он фрагментировался, разбивался на конкурирующие версии. Это лишило его универсального характера, который и представлял наибольшую угрозу для Microsoft.

Принцип «освоить и расширить» весьма наглядно показывает, как можно превратить силу соперника в тактическое преимущество. Microsoft не могла победить всемирную паутину. В конце 1995 г. было уже поздно завлекать клиентов обратно, в локальные сети и сообщества с ограниченным контентом вроде изначальной версии AOL. Однако, переняв веб-технологии, в том числе языки HTML и Java, Microsoft сумела предложить полноценный аналог Netscape Navigator — собственный альтернативный браузер, к тому же бесплатный для пользователей Windows (цена Netscape Navigator составляла 49 долларов). В сущности

Microsoft использовала главное оружие Netscape — почти стихийную мощь интернета, — чтобы «швырнуть противника через голову». По мере того как росло количество интернет-пользователей, Microsoft использовала Windows и Internet Explorer, чтобы переманить клиентов и отнять лидерство у Netscape.

Microsoft даже предполагала пойти на шаг дальше и «распространить» браузер, встроив его в Windows и Office: тогда еще большее число пользователей предпочло бы IE и отказалось от Navigator. План был прост — сделать продукт конкурента вчерашним днем отрасли, обогнать, а потом дополнить и разнообразить собственное предложение. Например, пользователи Windows 98 имели возможность просматривать веб-страницы прямо на рабочем столе и даже оформить рабочий стол «под браузер». Правда, пользователей не слишком заинтересовала эта опция. Тем не менее Гейтс твердо намеревался встроить интернет-функционал в Windows и сделать свою операционную систему полноценной платформой для интернет-приложений. Именно эта решимость помогла Microsoft сохранить статус крупнейшей платформы софта для ПК и мирового лидера на рынке стационарных компьютеров.



Я могу купить 20% вашей компании. Или же я могу купить всю вашу компанию. Или же я могу сам заняться этим бизнесом и похоронить вас.

*Билл Гейтс — Стиву Кейсу, CEO компании AOL, 1993 г.*

## НЕ БОЙСЯ ДАВИТЬ ВЕСОМ

Тактика дзюдо — важная и еще не до конца оцененная часть репертуара всех трех наших героев. Не менее важно, что Гейтс, Джобс и Гроув не боялись давить соперников весом. Гейтс полагался отнюдь не только

на «освоение и расширение», когда поставил для Microsoft цель: повысить долю на рынке интернет-технологий практически с нуля до 30% за 12 месяцев. Важную роль сыграли и более традиционные приемы. Например, в плане боевых действий имелся такой пункт: «Добиться, чтобы наш продукт [Internet Explorer] рекламировали 80% топовых сайтов». Чтобы достичь этой цели, Гейтс планировал задействовать всю мощь своей корпорации. В знаменитой рассылке, впоследствии опубликованной Департаментом юстиции, стратегия Microsoft формулировалась так: «Выбрать пять топовых сайтов, обратиться в их команды и спросить — что нам надо сделать, чтобы вы перешли на IE? И сделать, что попросят, — выписать чек, купить сайт, добавить в браузер новые опции. Что угодно, лишь бы сработало».

Гейтс, Гроув и Джобс без колебаний пользовались репутацией, ресурсами, положением на рынке — только бы это помогало выиграть борьбу. Едва их компании стали гигантами отрасли, они стали пускать в ход преимущество силы, причем не только с конкурентами, но и с клиентами, партнерами, заказчиками. Всем троим доводилось переступать черту закона, навлекая на себя антимонопольные иски. Тем не менее Гейтс, Гроув и Джобс много лет удерживали свои компании на вершине, умело управляя общественным мнением, преграждая путь конкурентам и весьма жестко ведя переговоры.

### *Конкурент должен нервничать*

В трактате «Искусство войны» Сунь-цзы говорит: «Лучший полководец — не тот, кто выигрывает все битвы, а тот, кто обессиливает противника, даже не вступая в бой». Билл Гейтс, очевидно, до глубины души проникся этим советом. Он известен своей привычкой использовать мощь и размах Microsoft, чтобы сеять страх, неуверенность и сомнения во всех коллегах по отрасли. Например, он мог анонсировать новый продукт или очередную версию, работа над которыми в действительности только начиналась. Впервые этот прием опробовала компания IBM в годы своего расцвета. Смысл таких — чересчур заблаговременных — анонсов

состоял в том, чтобы весь рынок замер: потребитель вряд ли пойдет к конкурентам, если будет со дня на день ожидать интересную новинку от лидера отрасли. Этот способ действия в IBM и Microsoft называли «пускать пар на холостом ходу».

Наибольший эффект от такого «пара» наблюдался как раз в индустрии ПО — чем и объясняется любовь Гейтса к этой уловке. Например, в 1982 г. он применил ее, чтобы отвести потенциальную угрозу от DOS и Windows. В тот год на отраслевой выставке Comdex была представлена графическая операционная среда Visi On для IBM PC — разработка VisiCorp, конкурента Microsoft. Как только Гейтс увидел демоверсию, он понял: VisiCorp не просто обогнала его компанию в сфере графических интерфейсов — их продукция может потеснить DOS и сделаться стандартной платформой для разработки приложений. И тогда Гейтс незамедлительно начал рассказывать производителям ПК, что Microsoft разрабатывает собственный графический интерфейс (на самом деле это был всего лишь невнятный проект, поспешно названный Interface Manager). Он уговаривал заказчиков не подписывать никаких контрактов с VisiCorp, пока они не ознакомятся с разработкой Microsoft. В январе 1983 г. Гейтс намекнул, что Microsoft начнет поставки своего продукта раньше, чем Visi On выйдет на рынок (в этом прогнозе он «ошибся» на два года). А в апреле Microsoft продемонстрировала «самый хитрый фокус всех времен и народов» — ложную демоверсию интерфейса с каскадом окон, в которых выполнялись разные программы. Это была обманка: программы не делали абсолютно ничего. В самой компании демоверсию окрестили «дым в зеркалах».

Тем не менее тактика сработала. В конце 1984 г. Financial Times опубликовала статью, где говорилось, что операционная система Windows «пользуется широкой поддержкой среди разработчиков компьютерных приложений», несмотря на то что она не вышла на рынок даже спустя год после анонса. Windows должна была выйти с минуты на минуту, с недели на неделю — и так весь 1984 г. и большую часть 1985-го (появилась в ноябре). За это время свои версии графического интерфейса успели представить VisiCorp, Apple, IBM, Digital Research и несколько

других компаний. Но в результате медийной кампании Гейтса никому из них, кроме Apple, не удалось зацепиться на рынке. Путь был открыт, и Windows легко захватила сферу ПК.

### *Не оставляй уязвимых мест*

Силовое преимущество можно использовать еще и для того, чтобы прикрыть все уязвимые зоны производства, не оставив, таким образом, конкурентам ни единой лазейки. Если вы лидер стремительно растущей индустрии, конкуренты всегда высматривают пробелы в вашем ассортименте или спектре услуг, ищут пустоты, куда можно вклиниться. При умелом подходе даже самая мелкая прореха может превратиться в брешь, через которую конкурент вторгнется в вашу сферу влияния. Заполнив все видимые пробелы, вы существенно снизите риск.

Intel использовала эту тактику в начале 90-х, чтобы избавиться от конкурентов — изготовителей так называемых клонов, например AMD, Cyrix, Chips and Technologies. Все они также производили процессоры x86. В то время изготовители клонов в Intel замахнулись на большой процент продаж в рамках самой отрасли. Джерри Роджерс — президент Cyrix — даже хвастался, что его компания готова «разделить рынок с Intel», намекая, что хочет получить 50%. В ответ на эти угрозы Гроув вначале предпринял самый очевидный шаг: подал на конкурентов в суд. Однако иски и процессы нередко служат всего лишь ограничителями скорости — подавая жалобу, можно защитить свою интеллектуальную собственность, увеличить издержки соперника и тем самым замедлить его атаку. Но для победы на рынке требуется нечто большее. В случае с Intel этим «большим» оказалась полномасштабная кампания по расширению производства — с целью не оставить ни единого пробела в линейке продукции. В 1991 г. Intel анонсировала 30 новых версий процессоров 386 и 486 в надежде полностью насытить рынок. Компания AMD уже делала успешные вылазки на территорию Intel — выводила на рынок новую продукцию, например высокоскоростные микросхемы в пластиковой оболочке. Гроув твердо решил не повторять своих ошибок.

Он намеревался не просто гарантировать, что Intel начнет поставлять весь спектр товаров, востребованных на рынке, — каждый продукт должен был производиться в таком объеме, чтобы удовлетворить существующий спрос. Для этого нужны были крупные вложения в производственные мощности. В 1993 г. Гроув сказал руководителям Intel: «Каждый процессор, который мы недопоставим из-за нехватки мощностей (или пробела в ассортименте), мы подарим конкурентам. *Конкурент не может сам вторгнуться на нашу территорию. Если он это сделал, значит, мы его туда пустили*». Девиз № 1 для Intel тогда звучал так: «Процессоров мало не бывает». Компания взялась за дело, и к концу «эпохи Гроува» лишь AMD оставалась жизнеспособным конкурентом.

#### ДЕВИЗ № 1: ПРОЦЕССОРОВ МАЛО НЕ БЫВАЕТ

- Дал слабину — пустил конкурента (например, мало мобильных «четверок»).
- Несделанный процессор — подарок конкуренту.
- Конкуренты не приходят — конкурентов пропускают.

*Источник:* презентация Энди Гроува в компании Intel, 1993. Воспроизводится с его разрешения.

Сражаясь с изготовителями клонов, Гроув одновременно был вынужден бороться и с производителями чипов RISC — такими компаниями, как IBM, Sun Microsystems, DEC и MIPS. Как уже говорилось, «освоение и расширение» технологий RISC стало для Intel крайне важным шагом. Однако Гроув также вступил в непосредственную схватку с изготовителями RISC-процессоров. Целевым сегментом этих компаний изначально был рынок высших вычислительных технологий, на который Intel, в общем, и не претендовала. Тем не менее Гроув понимал: закрепившись «наверху», среди профессионалов, процессоры RISC могут пойти «вниз», на рынок обычных стационарных компьютеров. Поэтому Intel всеми силами старалась уменьшить долю RISC, предлагая

альтернативные решения для рынка серверов и рабочих станций. Если эти клиенты желали работать с «серьезной» операционной системой на базе Unix, то Гроув хотел, чтобы их система работала на компьютере с чипом от Intel. Эта цель нашла отражение в новом девизе: сделать Intel «родным домом» для любой операционной системы.

Компания вкладывала значительные ресурсы в ПО, которое позволило бы разработчикам быстро и недорого подстроить свои операционные системы под параметры ЦПУ Intel. Эти затраты вскоре окупились. К 1993 г. практически все популярные операционные системы могли работать с процессорами Intel, и угроза со стороны чипов RISC ослабла. И все же технологии RISC не канули в Лету. Спустя десять лет после отставки Гроува маломощные процессоры RISC стали лидерами на рынке смартфонов и планшетов.

Заключительный пример того, как последовательно Гроув заполнял стратегически опасные пробелы, можно усмотреть в его плане по «борьбе с гравитацией» — так он называл тенденцию к понижению цен на ПК и процессоры, которую мы описывали в главе 1. В 1997 г. он распознал в гравитации наиболее серьезную угрозу из всех, с какими сталкивалась его компания. В качестве первого шага он немедленно запустил конкурентоспособный продукт под новым брендовым именем — Celeron. Его целью было сохранить Pentium как бренд премиум-класса, а Celeron использовать как оружие в бюджетном сегменте — переманить клиентов, желающих сэкономить. В то же самое время, по воспоминаниям Рене Джеймс, «Энди очень не хотелось, чтобы мы погрузились на самое дно и понизили планку качества». В результате Гроув тщательно поделил рынок на сегменты от высшего до низшего и создал индивидуальную модель для каждого сегмента. Третье и, пожалуй, самое важное решение состояло в том, что Intel нужно стать крупным игроком в «верхнем» сегменте рынка, то есть продавать чипы не только для ПК, но и для серверов. «На сегодняшний день формула такая, — сказал Гроув на совещании по стратегическому планированию в 1997 г., — продаем 100 млн ЦПУ по 200 долларов за штуку и получаем 200 млрд выручки. Завтрашняя формула должна быть: продаем 100 млн ЦПУ для ПК

по 100 долларов за штуку плюс 10 млн ЦПУ для серверов и дата-центров по 1 тыс. за штуку». Впоследствии оказалось (к счастью для Intel), что Гроув сильно недооценил долгосрочный спрос на ПК и серверы, но среднестатистическую цену он подсчитал довольно точно. Успех этой стратегии был одним из ключевых факторов, позволивших Intel сохранить за собой лидерство на рынке ЦПУ еще на 15 лет.

В отличие от Гроува, Стив Джобс предпочитал ограниченные линейки продукции. Он ставил целью обеспечить высший сегмент рынка «непревзойденными по качеству» товарами, отдав остальную территорию на откуп конкурентам, с их более дешевыми и менее элегантными предложениями. Исключением из этого правила стал iMac, выпущенный в 1999 г. За четыре года Apple вывела на рынок в общей сложности 32 версии (разного цвета, разной конфигурации и цены) этого относительно дорогого компьютера. В случае с iPod Джобс позаимствовал рецепт у Гроува и пошел гораздо дальше: превратил медиаплеер в целое семейство товаров с разными характеристиками для разных пользователей и с ярко выраженными ценовыми категориями. В результате плееры типа iPod оказались единственной нишей, где Apple много лет занимала доминирующую позицию.

iPod вовсе не был первым цифровым аудиоплеером в мире, но стильный дизайн и полная интеграция с iTunes сделали его поистине революционным продуктом, далеко превосходящим все аналоги. Цена вполне соответствовала стандартам Apple: 399 долларов, то есть значительно выше, чем у предшественников на рынке. В Apple высокую цену оправдывали прекрасным дизайном и удобством для пользователя, а также уникальным сочетанием маленького размера и большой мощности: «Тысяча песен у вас в кармане», как говорилось в рекламном слогане. На некоторых обозревателей все это не произвело должного впечатления. Кое-кто даже писал, что новинка рассчитана «на идиота, готового переплачивать за бренд». Однако враждебные голоса вскоре замолкли: Apple неожиданно изменила своим традициям и выпустила широкий ассортимент моделей — по разным ценам и на разный вкус. Конкурентам больше некуда было встроить свою продукцию.

Первая модель iPod при цене в 399 долларов имела объем памяти 5 Гб. Последующие версии предлагали больший объем за ту же цену. Кроме того, Apple начала добавлять к линейке iPod новые позиции. В январе 2004 г. компания выпустила iPod Mini, с меньшей емкостью (4 Гб) и по меньшей цене (249 долларов). Еще год спустя Apple представила iPod Shuffle. Невероятно компактный, с небольшим объемом памяти и без дисплея, он предназначался для рынка суперпортативных устройств. В том же году на замену Mini вышел iPod Nano. К концу 2005 г. потребитель мог приобрести iPod по цене от 99 долларов за Shuffle, 199 долларов за Nano и до 299 за классическую модель. Покрыв нижний сегмент рынка, Джобс добавил к линейке и модель класса люкс iPod Touch — практически iPhone, только без функций мобильной связи. Стратегия себя оправдала: к началу 2007 г. Apple продала порядка 100 млн плееров (общий объем продаж превысил 200 млн штук в 2009 г.), а доля iPod на рынке цифровых аудиоплееров составляла свыше 60% с 2005-го по 2013 г. включительно.

### *Жесткая игра*

Наконец, еще один тактический навык, общий для Гейтса, Гроува и Джобса, — это готовность и способность играть жестко, причем и с конкурентами, и с партнерами, и с заказчиками, и с поставщиками. Как отмечали Джордж Сталк и Роб Лахенауэр, «когда компания ведет жесткую игру, это означает, что она использует все доступные ресурсы и все законные стратегии, чтобы добиться преимущества перед конкурентами». Все три лидера неоднократно прибегали к такому способу действия.

К примеру, Билл Гейтс всегда крайне жестко играл против Apple. Компания была одним из первых заказчиков Microsoft: в 1977 г. она приобрела лицензию на интерпретатор языка BASIC для компьютера Apple II. Срок лицензии истек в 1985 г. В тот момент Apple II по-прежнему был основным источником дохода для своих создателей, а BASIC — основным компонентом ПО. Гейтс, чувствуя слабость

позиции Apple, потребовал, чтобы компания прекратила работу над собственной версией BASIC для компьютеров Macintosh — в противном случае он отказывался возобновлять лицензию. В Apple согласились свернуть проект под названием MacBASIC и передать уже написанный код в Microsoft. Один из инженеров компании впоследствии рассказывал Wall Street Journal: «Гейтс настоял на том, чтобы мы своими руками убили прекрасный продукт. Он просто приставил нам пистолет к виску».

В том же 1985 г. у Гейтса произошла еще одна стычка с Apple. В октябре, всего за несколько недель до выхода Windows 1.01, юристы Apple заявили, что Гейтс нарушил право интеллектуальной собственности. Разъяренный Гейтс позвонил CEO Apple Джону Скалли и поинтересовался, будет ли их компания подавать в суд. Скалли в расплывчатых фразах, но все же довольно настойчиво заявил, что Apple намерена защищать свои технологии. В ответ на это Гейтс пригрозил остановить разработку приложений для Macintosh, если Apple продолжит давление. В то время Microsoft Word и Excel были в числе самых ходовых приложений для Macintosh. По воспоминаниям Скалли, Гейтс заявил: «Если мы идем на лобовое столкновение, я должен об этом знать. В таком случае я прекращу всякую работу над продуктами для Mac. Надеюсь, мы сможем договориться. Ваши заказы очень важны для нас и наших продаж». Вполне возможно, что Гейтс блефовал — приложения для Macintosh действительно тогда были очень нужны Microsoft, а Гейтс хотел безраздельной власти на этом рынке. И все же угроза оказалась достаточно серьезной, чтобы Скалли пошел на попятный.

В ноябре 1985 г. Гейтс и Скалли достигли соглашения, которое давало Microsoft право использовать в своих разработках визуальные элементы, аналогичные решениям для Macintosh. (Насколько полное право и на какой срок — спорные вопросы, которые в итоге привели обе компании в суд.) В ответ Гейтс согласился продолжать разработку приложения для Mac и на один год отложить выпуск Excel для ПК — чтобы версия для Macintosh успела закрепиться на корпоративном рынке. Многие наблюдатели полагали, что Гейтс перехитрил Скалли:

Apple дала Microsoft карт-бланш на использование своих разработок, а взамен получила весьма немного. Дальнейшие продажи Word и Excel для Macintosh входили в интересы самого Гейтса, а версия Excel для ПК находилась в ранней стадии разработки и вышла лишь через два года. Своей жесткой игрой Гейтс добился важной уступки от Apple в обмен на то, что Microsoft собиралась делать в любом случае.

Летом 1997 г. Гейтс снова применил к Apple тактику запугивания. «Война за браузер» с Netscape была в самом разгаре, и он добивался, чтобы Apple установила Internet Explorer на Macintosh как браузер по умолчанию. Переговоры между дирекцией Microsoft и Джиллом Амелио, тогда исполнявшим обязанности CEO Apple, быстро зашли в тупик. В июне того года Гейтс позвонил Амелио и пригрозил свернуть разработку Mac Office. Без собственной версии Office будущее Apple выглядело туманным. Даже самые заядлые «маководы» работали с приложениями Microsoft. Без текстового и табличного редакторов, установленных на 98% компьютеров в мире, продукция Apple не имела особых перспектив. И Джобс, безусловно, отдавал себе в этом отчет, когда пошел договариваться с Microsoft о перемирии.

Не менее сурово Гейтс обходился и с руководителями других компаний — например, со Стивом Кейсом из AOL. В 1993 г. на одной из первых встреч, когда в Microsoft обдумывали запуск своего интернет-провайдера, Гейтс произнес полуполюгендарное: «Я могу купить 20% вашей компании. Или же я могу купить всю вашу компанию. Или же я могу сам заняться этим бизнесом и похоронить вас». Три года спустя Гейтс не пожалел ни сил, ни средств, чтобы привлечь AOL на свою сторону. Уговаривая руководство компании отказаться от Netscape и использовать Internet Explorer, он якобы спросил: «Сколько надо вам заплатить, чтобы вы слили Netscape? Будем считать, что сегодня ваш день».

Гейтс, конечно, не уникален в этом отношении. Стив Джобс мог быть не менее жестким, если чувствовал за собой силу. По словам одного аналитика, Apple под руководством Джобса не щадила ни конкурентов, ни партнеров. С 1997 г., вернувшись в компанию, Джобс начал демонстрировать железную хватку. Как выразился Джон Рубинштейн, при

переговорах «Стив ни гроша не оставлял на столе, сгребал все. С ним невозможно было остаться при своих».

Переговоры Apple с ведущими книгоиздателями в ходе подготовки к запуску iBookstore в 2010-м позволили Джобсу полностью раскрыть свой талант к жесткой игре. В тот момент около 90% рынка электронных книг принадлежало корпорации Amazon. Обыкновенно корпорация платила издательствам 12,5–13 долларов за каждую новинку или бестселлер (что соответствовало средней оптовой цене книги в твердой обложке), а затем назначала собственную цену и продавала их по 9,99 доллара. В Amazon сознательно шли на серьезные убытки, чтобы закрепить за собой лидерство на рынке электронных публикаций и стимулировать к покупкам пользователей Kindle. Издательствам не нравилась цена в 9,99 доллара: по их ощущениям, это «понижало ценность книги в глазах читателей» — так сформулировал это Арно Нурри, CEO издательского холдинга Hachette Livre. Однако других возможностей продавать электронные книги у них не было, и приходилось принять условия Amazon.

Сервис iBookstore, через который продавались электронные книги для iPad, впервые предоставил издателям жизнеспособную альтернативу. Но вскоре они обнаружили: Стив Джобс — не менее жесткий переговорщик, чем глава Amazon Джефф Безос. Джобс готов был позволить издательствам продавать книги по более высоким ценам, однако требовал 30% с каждой продажи плюс право придерживаться нижнего порога цен, выставленного прочими распространителями. Иными словами, Apple предлагала издателям даже меньшую выручку с каждой отдельной книги, чем Amazon. Корпоративная переписка свидетельствует, что условия Джобса возмутили издателей. Чарли Редмейн, глава отдела электронных публикаций в издательстве HarperCollins, писал: «Условия, которые они предложили, нанесут большой ущерб нашему бизнесу». Далее он призывал: «Нам жизненно необходимо постоять за себя и заключить сделку, которая принесет стабильный источник дохода. Сейчас слово за нами, и уступить означало бы потерять все преимущества».

Джеймс Мердок, один из директоров News Corporation (родительской компании HarperCollins), написал Джобсу и в очередной раз заявил: HarperCollins не может принять условия Apple. Однако Джобс ни на дюйм

не сдвинулся со своих позиций. В ответ он «надавил весом» и напомнил Мердоку, что HarperCollins нуждается в Apple намного больше, чем Apple в HarperCollins. Он добавил, что в первые же недели после запуска сервиса Apple продаст больше планшетов, чем Amazon продала электронных книг Kindle за всю свою историю. В заключительном письме Джобс, образно выражаясь, приставил нож к горлу Мердока.

С моей точки зрения, у HarperCollins есть следующие варианты:

- 1) сотрудничать с Apple и посмотреть, сумеем ли мы вместе создать полноценный рынок цифровых книг при ценах в 12,99 и 14,99 доллара;
- 2) продолжать работать с Amazon и продавать книги по 9,99 — так вы заработаете немного больше в ближайшем будущем, но с некоторого момента Amazon станет платить вам 70% с этих 9,99 доллара, у них ведь тоже есть акционеры;
- 3) разорвать отношения с Amazon — если у читателей не будет возможности покупать ваши книги, они начнут их красть; тут же расцветет пиратство, и остановить его будет невозможно; поверьте мне, я все это видел собственными глазами.

Может быть, я что-то упустил, но других вариантов просто не вижу. А вы?

Через несколько дней издательский дом HarperCollins согласился на условия Apple. После того как контракт был подписан, глава HarperCollins Publishers Брайан Мюррей сказал Джеймсу Мердоку: «Финансовая сторона вопроса выглядит ужасно для издателей и авторов, особенно в сравнении с выручкой от бумажных книг и продаж Kindle. Здесь в выигрыше только Apple и потребители. Но стратегическая ценность книжного сервиса Apple весьма высока». В циркуляре, где подробности сделки доводились до сведения остальных директоров HarperCollins, Мюррей признавал: «Мы до последнего боролись против комиссии и ценового порога, но нас победили».

Те, кому довелось вести переговоры против Энди Гроува, тоже прекрасно знают, что такое проигрыш. Гроув проявлял больше уважения к антимонопольным законам, чем Гейтс и Джобс, однако и он при случае

умел обрушить на оппонента всю махину Intel. Например, когда компания выпускала очередной процессор, объемы его производства, как правило, были ограничены. Это давало Гроуву возможность распределять поставки по своему усмотрению. Заказчики Intel — такие компании, как Compaq, Dell и Hewlett-Packard, — были вынуждены становиться в очередь. И если кто-то из них вызывал неудовольствие Гроува, компания тут же заносилась в его персональный «черный список». Поставки дефицитных комплектующих начинали задерживаться и откладываться, и это длилось до тех пор, пока провинившийся заказчик не «исправлялся».

Карательные склонности Гроува в полной мере проявились в конфликте Intel с компанией DEC в 1997 г. DEC была одним из постоянных заказчиков и продавала ПК на базе чипов Intel. Однако компания также пыталась продвигать свой собственный процессор Alpha. После того как DEC подала иск, утверждая, что Intel нарушила ее патенты при выпуске Pentium, и потребовала выплатить миллиарды долларов компенсации, Гроув связался с главой DEC Робертом Палмером, но тот отказался отвечать на звонок. Даже генеральный советник DEC не желал выходить на связь. Тогда Гроув позвонил Дэвиду Йоффи: Дэвид работал в Массачусетсе, поблизости от штаб-квартиры DEC, а потому вполне мог знать кого-то из их дирекции. Мысль оказалась верной: Дэвид действительно был знаком с экономистом Кейт Фельдштейн — членом руководства DEC и женой гарвардского профессора Мартина Фельдштейна. С некоторым трудом удалось договориться о встрече за ужином: присутствовать должны были по двое директоров от каждой компании. Перед встречей Йоффи спросил Гроува, что Intel планирует предпринять в связи с иском. Гроув ответил: компания потребует вернуть конфиденциальную техническую документацию, которая необходима для разработки и производства компьютеров на базе нового поколения чипов Intel.

То, что Гроув решился на подобный шаг, потрясло руководство. В течение нескольких недель компания отказывалась выполнить его требование. Тогда Intel подала ответный иск и пообещала прекратить

поставку чипов Pentium через два месяца, как только истечет срок действующего контракта. Тем не менее неформальная встреча директоров за ужином послужила началом диалога, в который сразу же вступил исполнительный директор Intel Крейг Барретт. За несколько месяцев Барретт сумел выторговать соглашение, в рамках которого DEC отзывала свой иск, а Intel покупала у нее завод-изготовитель полупроводников и несколько линеек продукции. Жесткая позиция Гроува целиком оправдала себя.

Однако его авторитарный подход вскоре привлек внимание властей. В июне 1998 г. Федеральная торговая комиссия США подала против Intel антимонопольный иск: утверждалось, что компания злоупотребила положением на рынке, скрывая или угрожая скрыть от заказчиков принципиально важные сведения. По итогам разбирательства Федеральная комиссия с 1999 г. запретила Intel «блокировать, ограничивать, намеренно затруднять, предоставлять несвоевременно или не в полном объеме» доступ к своей интеллектуальной собственности для любых потребителей. Однако запрет имел силу лишь в том случае, если потребитель «в письменной форме обязуется не требовать судебного вмешательства» и не попытается добиться «выплаты неустойки, компенсации, ущерба или возмещений иного рода». Фактически комиссия запретила Intel применять методы Гроува — кроме случаев, когда заказчик прибег к той же тактике, что и DEC. В переводе на бытовой язык этот вердикт означал: «Комиссии не нравятся жесткие методы, но в случае нападения или провокации Гроуву разрешается использовать их для самозащиты».

### *Соблюдай правила*

Этот случай напоминает нам, что жесткую игру можно вести лишь до определенного момента. Есть важнейший принцип: не думай, что тебе все сойдет с рук. Законы и правила — особенно в сфере антимонопольной политики — указывают весьма четкие границы. Как только компания станет лидером рынка, ее руководству придется осознать, что

отныне они попадают в сферу пристального внимания многих инстанций и необходимо действовать с оглядкой. В этом плане двое из наших героев — не лучший пример.

Энди Гроув относился к антимонопольному законодательству с той же почти маниакальной осторожностью, что и к конкуренции. Но о Гейтсе и Джобсе этого сказать никак нельзя. На протяжении почти всей своей директорской карьеры Гейтс проявлял мало трепета перед антимонопольными организациями. Несмотря на то что Microsoft подписала соглашение с Департаментом юстиции США, руководители компании не считали себя всерьез связанными этим документом. По словам генерального советника Microsoft, «задачи соглашения были узкими и ограниченными». Беседу со Стивом Балмером в 1998 г., незадолго до того, как он стал президентом Microsoft, мы спросили его, не нужны ли компании семинары по антимонопольному законодательству, но Балмер отказался: «Они только расхолаживают отделы продаж». Высшее руководство Microsoft, включая Гейтса, начало принимать антимонопольную политику всерьез, когда было уже поздно: в 1998 г. Департамент юстиции едва не закрыл компанию.

Джобс вел себя, пожалуй, даже хуже, чем Гейтс. Его напор иногда переходил все границы разумного и дозволенного. Он запугивал конкурентов, заказчиков и даже собственных сотрудников. Главное — победа; антимонопольные правила — спицы в колесе. Поначалу эта лихость вроде бы приносила неплохие плоды, но в итоге обернулась крупными неприятностями. В 2010 г. Департамент юстиции обвинил Apple и еще пять крупнейших хайтек-компаний во «вступлении в тайный сговор с целью не позволить своим сотрудникам сменить место работы». В следующем году суд вновь рассматривал коллективный иск против тех же пяти компаний. Как выяснилось, Джобс грозил компании Palm патентным иском, в случае если она не станет добровольно воздерживаться от переманивания сотрудников Apple. В электронной переписке Сергея Брига (компания Google) упоминался инцидент, когда Джобс звонил ему и кричал: «Если вы наймете хоть одного из этих людей, готовьтесь к войне!» Иск Департамента юстиции был удовлетворен в 2012 г. Apple

проиграла еще один, даже более важный процесс: по обвинению в сговоре с пятью крупнейшими издательствами — Hachette, HarperCollins, Macmillan, Penguin, Simon & Schuster — для искусственного завышения цен на электронные книги. К тому моменту, когда суд признал компанию виновной, Джобс уже умер. Однако он едва ли мечтал оставить подобное наследие.

## УРОКИ МАСТЕРОВ

Великие стратеги сознают, что повседневные тактические решения не менее важны, чем крупные этапы состязаний. Стратегия создает игровое поле; тактика определяет ход игры — и в итоге именно она решает, выиграешь ли ты или хотя бы доживешь ли до следующего тура. Если бы Билл Гейтс в 1995 г. не сумел взять на вооружение и доработать веб-технологии, Microsoft проиграла бы в войне браузеров, а ее основная линейка продукции оказалась бы невостребованной в силу распространения интернет-устройств. Если бы Энди Гроув на пороге 90-х не провел ряд агрессивных инвестиций в разработку и производство, чтобы заполнить все пробелы в линейке процессоров, Intel не смогла бы удержать за собой 80% мирового рынка — ключевые для краткосрочной и долгосрочной выручки и прибыли компании. А если бы Стив Джобс не осознал, как важно выглядеть безобидным при переговорах с главами музыкальных студий о продаже треков через iTunes, то интернет-магазин, iPod, а вместе с ними и будущее Apple вполне могли бы потерпеть крах. В сущности, если бы Джобс не примирился с Биллом Гейтсом в 1997 г., Apple могла пойти прямо ко дну.

Жизненно важный навык для руководителя: чувствовать, когда лучше затаиться и не попадать в поле зрения конкурентов, когда работать с ними в одной связке, когда перенимать и расширять их опыт, а когда давить их собственным весом. От наличия этого чутья во многих случаях зависит поражение или победа. У некоторых лидеров этот навык присутствует частично, другие опираются на тот или иной прием из всего репертуара,

в зависимости от стадии развития: пока их компания мала, применяют тактику дзюдо, а набрав вес и влияние на рынке, переходят к борьбе сумо. Гейтс, Гроув и Джобс отличались от остальных своей готовностью и способностью на протяжении карьеры чередовать все четыре приема, подчиняясь требованиям ситуации.

Сочетать методы дзюдо и сумо непросто, поскольку за ними стоит различный склад ума. Тактика дзюдо требует гибкости, способности к компромиссу и внутренней дисциплине — ведь здесь бывает нужно отбросить корпоративную гордость и пойти вслед за конкурентом. Тактика сумо, напротив, требует жесткости. Не будет сильным преувеличением, если мы скажем: борец сумо измеряет свой успех тем страхом, который внушает противнику. Отметим весьма характерное наблюдение, которое Энди Гроув озвучил в 1990 г. на семинаре по стратегическому планированию: «Влияние? Нас все боятся; видимо, у нас большое влияние».

Накопление, осмысление и применение стратегического веса было основной задачей Гейтса, Джобса и Гроува. Их тактические решения легли в основу успеха. Однако не менее важную роль сыграло их умение набрать команду, способную претворить эти решения в жизнь. В следующей главе мы рассмотрим, как все три лидера использовали индивидуальные познания и навыки, чтобы создать структуры, знаменитые своей исполнительностью и эффективностью работы.

# Найди прочную опору и строй на ней всю конструкцию

Стратегия без должного исполнения так же бесполезна, как исполнение без стратегии. Добиться гармонии между замыслом и его воплощением — сложная задача, однако Гейтс, Гроув и Джобс блестяще с ней справились. Конечно, у всех трех лидеров имелись свои слабости, и все трое были во многом обязаны успехом руководящей команде и прочим сотрудникам. Однако их личные достижения настолько велики, что поневоле задаешься вопросом: как они добились четкой, слаженной и эффективной работы своих компаний? Почему их результаты и показатели выше, чем у их конкурентов и даже преемников, несмотря на всем известные недочеты?

Ответ может казаться неожиданным: ни один из троих не был классическим универсальным управленцем, каких стремятся готовить высшие школы бизнеса (даже те, где работаем мы). У Гейтса, Гроува и Джобса не было формального делового образования, и это нередко

сказывалось на их работе. Все трое склонялись к поведению, которое эксперты по руководству и управлению назвали бы «небезупречным», а иногда и «контрпродуктивным». Например, каждому из них было свойственно считать себя умнее всех окружающих (правда, в отдельных случаях они позволяли себя переубедить). Они могли быть суровы и даже несправедливы с подчиненными, и корпоративная культура, которую они создали, поощряла не только свободомыслие, но и яростные дебаты, а порой даже личную вражду.

Тем не менее у каждого из них имелись уникальные способности, и это в полной мере отразилось на работе компаний, которые они возглавляли. Гейтс подарил Microsoft глубокое и разностороннее понимание ПО как технологии и как сферы рынка. Intel обязана Гроуву строгой «инженерной» дисциплиной во всем, что касается управления и организации. Джобс дал Apple уникальное видение дизайнера и умение донести самые сложные технологии до рядового потребителя. У каждого из троих была своя сильная сторона, и эта личная сила лидера во многом определяла стиль, структуру и путь развития его компании. На ней основывались и повседневные тактические шаги, и долгосрочные стратегические планы, и даже решения по приему персонала и распределению обязанностей. Индивидуальные ценности и приоритеты со временем переросли в устойчивую корпоративную культуру, которая и сейчас процветает в Microsoft, Apple и Intel.

Столь прочная идентификация с личной силой руководителя — или, шире, харизматичного лидера, легендарного основателя и т. п. — имеет свои недостатки. В частности, привычка полагаться на единственный авторитет нередко мешает всей структуре эволюционировать, приспособляться к изменениям. Специфический талант руководителя в некотором смысле можно уподобить корабельному якорю: с одной стороны, он спасает судно (или компанию) от бесцельного дрейфа, а с другой — затрудняет движение (выход на новые рынки, создание новых технологий, апробацию новых моделей бизнеса). И Microsoft, и Apple, и Intel довелось столкнуться с этой дилеммой — хотя и в различной степени. Однако в большинстве случаев Гейтс, Гроув и Джобс

умели распознавать свои слабости и подбирать коллег и партнеров таким образом, чтобы компенсировать недостатки.

Руководители нередко пытаются слишком многое делать в одиночку. На заре карьеры Гейтс, Гроув и Джобс тоже совершали подобные ошибки, однако со временем они научились выделять ключевые сферы деятельности и рычаги управления, а также создавать мощные команды, которым можно поручить большие зоны ответственности. Они удивительно скрупулезно вникали в любые мелочи, связанные с ключевыми товарами и операциями, но делегировали полномочия в тех областях, где чувствовали себя менее уверенно. Без колебаний впрягались в работу наравне с обычными сотрудниками, если чувствовали, что нужны именно на этом участке, однако не забывали о целостной картине: крупных стратегических задачах, эволюции продукта и т. д. Желая направить лучшие интеллектуальные ресурсы компании на решение серьезных проблем, они перебирали весь штат в поисках наиболее компетентных сотрудников, вне зависимости от возраста или должности. Иными словами, они не просто «добывали деньги», но искали знание. Кроме того, они всегда старались объединить людей и идеи. Вот что говорил по этому поводу Билл Гейтс:

...законы успешного бизнеса и правила создания капитала не изменились. За любым начинанием и предприятием стоит человеческий фактор. У тебя может быть прекрасный продукт, замечательный план производства, хорошая площадка для маркетинга — но, чтобы все это сработало, нужны люди, которые смогут это сделать. Вот самый главный урок, которому очень быстро учит бизнес...

Гейтс, Гроув и Джобс подходили к собственным качествам и задаткам примерно с тех же позиций, что и к строительству компании и к реализации бизнес-плана. Все трое были неидеальными, но в итоге весьма успешными управленцами. Их пример демонстрирует важность следующих четырех принципов, которым они так или иначе следовали.

---

## ПРАВИЛО № 5: НАЙДИ ПРОЧНУЮ ОПОРУ И СТРОЙ НА НЕЙ ВСЮ КОНСТРУКЦИЮ

---

1. Познай самого себя — со всеми недостатками.
2. Вникай в детали тщательно, но выборочно.
3. Не упускай из виду общую картину.
4. Дай власть тем, у кого есть знание.



Увольнение из Apple — лучшее, что могло со мной случиться. Вместо тяжести, солидности успеха я снова ощутил эту легкость новичка, который еще не накопил самоуверенности. Это освободило меня, позволило вступить в самый творческий период моей жизни.

*Стив Джобс —  
студентам Стэнфордского университета, 2005 г.*

## ПОЗНАЙ САМОГО СЕБЯ — СО ВСЕМИ НЕДОСТАТКАМИ

Чтобы претворить идеи и принципы в жизнь, управленцам и предпринимателям необходимы вера в себя, целеустремленность и одержимость. Требуется также солидная база познаний и опыта, при помощи которых можно выстроить план работы, создать организацию, собрать команду. Все это — личные достоинства, однако ими определяется роль лидера в организации, которую он возглавляет.

Первый шаг к тому, чтобы раскрыть собственный потенциал, можно описать словами древнегреческого философа: «Познай самого себя». Этот

процесс требует честной, объективной оценки своих сильных и слабых мест. Ни Гейтс, ни Джобс, ни Гроув не отличались столь высоким уровнем самосознания, когда впервые садились в директорское кресло. Они пришли к нему постепенно, методом проб и ошибок — иногда весьма болезненных. Однако поняв, что им дается лучше всего, а в чем требуется помощь, они стали весьма эффективными руководителями.

### *Страсть к технике*

Самым большим достоинством Билла Гейтса было умение писать программы для ранних моделей ПК — крайне редкий навык по тем временам. К этому следует добавить пламенную веру в то, что именно ПО, а не компьютерный аппарат произведет революцию в кибернетике. Гейтс также полагал, что технологический прогресс может дать жизнь новой и весьма заманчивой сфере торговли: рынку программ и приложений. В конце 60-х, когда школьник Билл Гейтс открыл для себя компьютеры, большинство компаний в отрасли торговали комплектующими либо предоставляли услуги программистов, которые писали программы с нуля, отдельно для каждого нового случая. Однако Гейтс быстро осознал: можно написать один код, а затем продать его как продукт нескольким разным клиентам при минимальной дополнительной стоимости. Были компании, которые применяли этот подход в работе с ЭВМ, но никто не пытался опробовать его на массовом рынке.

Microsoft стартовала в 1975 г. как первая компания — продавец ПО для ПК. Гейтс был убежден (и совершенно справедливо), что в один прекрасный день появится массовый рынок ПК, а вместе с ним — спрос на универсальный софт. На первых порах нишевый характер рынка и личные интересы Гейтса подтолкнули компанию к разработке инструментов (главным образом, языков программирования), которые позволяли другим специалистам писать собственный код. В интервью 1993 г. Гейтс сказал Майклу Кусумано и Ричарду Селби, что, по его ощущениям, именно это дало Microsoft главный козырь при выходе на рынок: «Почему мы могли писать программы для Macintosh, а никто другой не мог? Потому

что вначале мы сами написали себе инструменты. <...> Компания существует именно потому, что мы создали инструменты. Больше ни у кого таких не было. Мы сами себе дали огромное преимущество». Техническая грамотность — отличительная черта Билла Гейтса — стала для Microsoft и благом, и ограничением. Технологический аспект всегда был для него на первом месте, а бытовой, потребительский — на втором. Это объясняет, почему у Microsoft случались запоздания и осечки при выходе за рамки привычной «специализации».

Возможно, Гейтс не осознавал до конца, какие ограничения его технический уклон наложит на компанию в будущем. Однако он быстро подметил, что его личные пробелы в знаниях мешают Microsoft расти. По этой причине он в 1980 г. попросил своего однокурсника Стива Балмера, у которого был опыт работы в Procter & Gamble, уйти с факультета бизнеса в Стэнфорде и помочь Microsoft с маркетингом и продажами. В следующие несколько лет Гейтс нанял опытных управленцев — таких как Джон Ширли из Radio Shack и Майк Мейплз из IBM — и поручил им повседневные дела растущей компании. А в начале 80-х, когда Microsoft выдвинулась на широкий рынок и начала поставлять приложения для Macintosh и систему DOS для ПК, Гейтс переманил к себе талантливых программистов и продукт-менеджеров из Apple, Xerox PARC и других компаний. Общими силами эта отборная команда сумела компенсировать его недочеты в повседневном управлении и помогла ему превратить Microsoft в крупную компанию по производству ПО для широкого пользователя.

### *Страсть к дисциплине*

Личным козырем Энди Гроува был не профессиональный навык вроде программирования, а склад ума и характера: железная, «инженерная» самодисциплина блестящего ученого, который с равным успехом мог читать лекцию в университете и возглавлять компанию из списка Fortune 500. По словам Леса Вадаша — близкого друга и одного из доверенных заместителей Гроува, его подход к работе Intel определяли

«дисциплина и порядок во всем, что он делает: набрасывает стратегию, обдумывает ее в деталях, исполняет ее».

Мы уже упоминали, что Гроув начал карьеру в качестве инженера-химика: получил диплом Сити-колледжа в Нью-Йорке, а затем защитил диссертацию в Беркли. В студенчестве Гроува учили «доходить до самой сути», до истины — или, по крайней мере, до наилучшего результата — в любом начинании. По его собственному признанию, он никогда не испытывал «предпринимательского драйва», который проявляли Гейтс и Джобс, поэтому и не стал основателем компании. Тем не менее Гроув не боялся риска, что и доказал, когда в одиночку перебрался из Венгрии в Америку и когда вместе с Робертом Нойсом и Гордоном Муром ушел из Fairchild Semiconductor, чтобы стать первым сотрудником Intel.

В новорожденной компании перед ним встала нетривиальная задача: организовать и упорядочить производственный процесс в молодой, но крайне важной отрасли. Опыта изготовления полупроводниковых устройств памяти в больших объемах тогда еще ни у кого не было. В сущности, когда Гроув пришел в Intel, он был уверен: компания Fairchild не раскрыла своего потенциала потому, что ей не хватило «организационной дисциплины». Свою миссию он видел вполне отчетливо: сделать так, чтобы Intel не повторила этой ошибки.

Гроув решил систематизировать и упорядочить довольно хаотичный процесс разработки и производства на «переднем крае» современной технологии. При этом, как вспоминает Вадаш, он в первую очередь стремился создать корпоративную культуру, где поощрялась бы самодисциплина в мышлении и в действии — именно потому, что он прекрасно знал, насколько сложно контролировать большую, разветвленную структуру. По словам Вадаша, Гроув любил повторять: «Нельзя расписать системы и процедуры на все случаи жизни. Всегда приходится полагаться на людей». От себя Вадаш добавлял: «Из всего наследия Энди это самая большая и, пожалуй, самая ценная часть. В конце концов, успех организации зависит от ее внутренней культуры. Никто не в силах контролировать все и везде».

Осознавая, насколько важно полагаться на помощь коллег, чтобы управлять всеми сферами действия такой компании, как Intel, Гроув тем не менее постоянно работал над собой, заполняя пробелы в знаниях и опыте. Он обращался к штатным экспертам и консультантам за информацией о новинках полупроводниковой индустрии, весьма серьезно исследовал новые области, критически важные для развития компании — технологии RISC, интернет, — и непрестанно учился. Кроме того, он всегда стремился упорядочить мысли и соображения, изложив их на бумаге. Многие его идеи легли в основу книг. В 1967 г., чтобы систематизировать собственные познания в сфере полупроводников, Гроув опубликовал учебное пособие под названием *Physics and Technology of Semiconductor Devices* («Физика и технология полупроводниковых устройств»). Сейчас эта книга считается классикой отрасли. По мере того как спектр его руководящих обязанностей становился шире, Гроув читал все больше специальной литературы для предпринимателей и в 1983 г. опубликовал книгу *High Output Management*. Благодаря этому тексту у нас есть редкая возможность — понять, как Гроув ощущал себя на посту президента Intel, с каких позиций подходил к своим задачам.

В своей книге Гроув утверждает: компания может выйти на высший уровень производительности, только если менеджеры сумеют добиться максимальной отдачи от каждого работника. Сам Гроув со временем уделял все больше и больше внимания подбору, оценке и мотивации сотрудников, давал им возможность представить собственные идеи, включиться в жизнь компании. Он также весьма тщательно продумывал, как распределить собственное рабочее время и отточить «административные навыки». Гроув не уставал напоминать, как важно четко расставлять приоритеты: «Нужно сознавать — и подтверждать это на деле, — что сосредоточиться на всем сразу означает не сделать ничего. Надо ставить перед собой две-три ясные, хорошо сформулированные задачи, чтобы сразу было понятно, чем мы будем заниматься, а чем — нет». Строгая дисциплина была фирменным стилем Гроува как руководителя.

## *Страсть к эстетике*

Козырем Стива Джобса был его безупречный вкус во всем, что касалось дизайна, вкупе с умением сделать сложнейшую технику доступной, элегантной, привлекательной для рядового потребителя. При участии сооснователя Apple Стива Возняка и других инженеров и менеджеров компании он конвертировал свое эстетическое чутье в новаторский дизайн продукции и в удобный пользовательский интерфейс — вначале для ПК, а затем и для других устройств и сервисов: iPod, iPhone, iPad, а также iTunes, App Store и iCloud. В сущности это был художник, который выбрал карьеру предпринимателя и область высоких технологий.

Жизненные обстоятельства во многом сформировали отношение Джобса к технике и бизнесу. В старшей школе и в колледже он получил лишь поверхностное знакомство с современными технологиями, поэтому ему хотелось делать устройства, которыми смог бы воспользоваться кто угодно. Однако Джобс вырос в Кремниевой долине, окруженный прекрасными механиками и инженерами. Его отец любил на досуге повозиться с машинами и плотницким инструментом, а многие соседи работали в уважаемых технических компаниях вроде Hewlett-Packard. Джобс еще в ранней юности задумался о том, что могла бы дать человеку технология, стать она более доступной. Именно стремление к легкости и удобству вдохновило его на то, чтобы сделать из Apple уникальную компанию, которая установила новые стандарты простоты, качества и элегантности для всей индустрии. Джобс оказал огромное влияние даже на своего вечного соперника Билла Гейтса — перед инженерами Microsoft много лет стояла ключевая задача: воспроизвести «вид и ощущение» операционной системы Macintosh.

Когда речь шла о дизайне продукции Apple, Джобс вникал во все, вплоть до мельчайших деталей. На первых порах он предъявлял требования даже к тому, как должны выглядеть печатные платы внутри компьютера. Однако у него не было ни особых интересов, ни познаний в сфере управления — операций, финансов и т. п. При всей изначальной самоуверенности он в итоге осознал: необходимо окружить себя

специалистами. Особенно острой эта потребность была в 1997 г., когда Джобс вернулся в Apple. Высокопрофессиональная команда менеджеров неоднократно спасала его от самого себя. iPod, например, мог бы застрять в крошечной нише на рынке, если бы финансовый директор Фред Андерсон не отговорил Джобса покупать Universal Music в начале 2000-х и если бы команда не вынудила его сделать плеер совместимым с Windows в 2003 г. Тем не менее Джобс не допускал полной свободы «на местах». После увольнения из Apple в 1985 г. он неизменно был начеку: поощрял конкуренцию среди собственных менеджеров, делил ключевую информацию на «стратегические порции», чтобы не упустить контроль. Рон Джонсон, бывший глава отдела розничных продаж в Apple, заметил: после возвращения на пост CEO Джобс очень старался не оказаться в уязвимом положении второй раз. «Стив приветствует инициативу, но власть из рук не выпускает».



Бог — в исполнении!

*Энди Гроув, 1996 г.*

## **ВНИКАЙ В ДЕТАЛИ ТЩАТЕЛЬНО, НО ВЫБОРОЧНО**

Индивидуальные способности лидера определяют не только стратегию компании, но и вектор ее развития. Ведь именно от этих составляющих зависит, как лидер расставляет приоритеты и куда ведет всю организацию. Руководитель, у которого нет ясного чувства направления, легко теряет фокус и отвлекается на мелочи, которые оказываются неактуальными для потребителя и для отрасли. Гейтсу, Гроуву и Джобсу, как правило, удавалось избегать этой ловушки. Они научились полагаться на внутренний голос и фильтровать огромные массивы информации,

отбирая то, что было по-настоящему ценно для дела. Они уделяли самое серьезное внимание мелочам, но не всем подряд, — и в процессе сумели воспитать ту же внутреннюю дисциплину в своих командах.

### *Выделяй ключевые опорные точки*

Один из приемов, которые Гейтс, Джобс и Гроув применяли, когда нужно было упорядочить бессистемную информацию и организовать все более сложный рабочий процесс, можно сформулировать так: «Наметь себе опорные точки и отталкивайся от них». Гроув сосредоточился на продажах и маркетинге, а также — что удивительно, если вспомнить о его техническом образовании, — на корпоративной культуре, поощрявшей аналитическое мышление. В интервью, которое мы взяли у него специально для этой книги, Гроув признался: «Каждый день приходится ломиться в какие-то двери. Их так много, что голова идет кругом. И я решил делать то, в чем хотя бы разбираюсь, в чем вижу смысл. <...> Вот, например, маркетинг, продажи — это мое. А дизайн — нет. Культура — тоже мое». По словам Гроува, «Intel — это прежде всего грамотный маркетинг и прямые руки». Он хотел сказать, что под его руководством компания старалась уделять равное внимание как самой продукции, так и ее продвижению.

Билл Гейтс, когда создавал структуру и культуру Microsoft, выбирал иные опорные точки. Поскольку его главной силой было прекрасное знание ПО, в начале карьеры он старался взять под контроль все разработки. Позже он вспоминал: «Я никому не позволял писать код. Я везде встревал, отбирал все, что наши сотрудники писали на BASIC, и переделывал каждую строчку — просто потому, что чужой код мне не нравился». Вплоть до середины 90-х Гейтс изумлял инженеров компании своими навыками программиста. Тест-менеджер Windows 95 однажды назвал его «маньяком» и разъяснил: «Билл понимает в продукте больше, чем любой из нас. Ты идешь на совещание и выходишь оттуда весь в поту, потому что, если в программе есть хоть какой-то сбой, Билл его тут же учует и разнесет все в клочья». Неукоснительное внимание к техническим

деталюм на протяжении 80-х гг. и как минимум до середины 90-х «не давало расслабиться» разработчикам и менеджерам Microsoft.

Гейтс мог практиковать такой подход: на протяжении почти всей карьеры его собственная квалификация позволяла вникать в рабочий процесс, начиная с азов — кода и алгоритма. И хотя к середине 90-х навыки Гейтса-программиста все же устарели, он по-прежнему легко учился новому и знал, какие вопросы нужно задать. Но все же: разве тестирование кода входит в обязанности высшего руководства? Да — когда компания еще молода, а руководитель лучше всех остальных знает продукцию и клиента. И, вероятно, нет — если портфолио компании значительно расширяется и прогресс тоже не стоит на месте. Гейтс довольно быстро это осознал и к началу 90-х решил сосредоточиться на ключевых продуктах Microsoft. Для того чтобы отслеживать все остальное, он пользовался отчетами и проектами сотрудников.

В 1993 г. Гейтс сказал Майклу Кусумано и Ричарду Селби: «Я предпочитаю очень, очень тщательно следить за продуктами, которые приносят нам 80% выручки». Он поддерживал прямую связь с разработчиками этих продуктов и сам включался в процесс, когда мог, особенно в начале принципиально нового этапа — например, освоения интернет-технологий. Кроме того, Гейтс держал под контролем все инвестиционные решения по новым разработкам: «Я никому не передал обязанность решать, за что мы беремся. <...> Если компания занимается софтом, такие решения должен принимать CEO».

Менее важные линейки продукции Гейтс лично не контролировал, полагаясь на корпоративные отчеты и совещания по планированию, которые проводились дважды в год, в апреле и октябре. По итогам совещаний раз в две недели, а затем раз в месяц рассылались отчеты о статусе проекта. Гейтс пояснял: «Мне на почту приходят копии всех отчетов, и я читаю каждый из них. <...> Первое, что бросается в глаза, — это измененные сроки. <...> Когда за всем следишь, можно с легкостью найти нужное место в переписке, позвонить и сказать: я же просил сделать так, чтобы текст можно было перетаскивать мышью. Почему в отчете об этом ни слова?»

Такая система контроля весьма эффективно работала несколько лет, однако требовала от Гейтса неуклонного внимания и напряжения всех сил. В конце 90-х, когда он с головой погрузился в антимонопольные тяжбы, а затем ушел с поста CEO, рабочий процесс в компании разладился. Команда Windows чересчур разрослась и утратила четкую структуру, что привело к весьма серьезным срывам: например, выход Windows Vista запоздал на пять лет, и, хотя в проекте участвовали 7 тыс. разработчиков, операционная система появилась на рынке лишь в 2007 г. Кроме того, Microsoft в корне неверно оценила возможности мобильных устройств и онлайн-сервисов, открывшиеся с появлением iPhone и iPad. Когда компания спохватилась и выпустила Windows 8 и планшет Surface, было уже поздно, продукты не нашли широкого потребителя.

В этот сложный период Гейтс не расстался с Microsoft — он выполнял обязанности главного разработчика ПО и председателя совета директоров вплоть до 2014 г. Однако его роль в производстве ключевых продуктов и постановке стратегических задач фактически сошла на нет с 2000-го, когда Стив Балмер сменил его на посту CEO. Не исключено, что в будущем влияние Гейтса возрастет: нынешний CEO Microsoft Сатья Наделла попросил его вернуться к более активной роли: наставника и советника по производственной стратегии.

### *Воспитывай в сотрудниках дисциплину и скрупулезность*

Стив Джобс уделял дизайну ничуть не меньше времени и сил, чем Гейтс — программированию. Как и его кумир, архитектор Людвиг Мис ван дер Роэ\*, Джобс твердо верил: бог — в мелочах (особенно когда речь шла о продукции Apple). Для него бесконечно важным было все, так или иначе связанное с восприятием продукта — начиная от собственно дизайна и заканчивая упаковкой и рекламой. Чересчур мелких деталей

---

\* Людвиг Мис ван дер Роэ (настоящее имя Мария Людвиг Михаэль Мис; 1886–1969, Чикаго) — немецкий архитектор-модернист, ведущий представитель «интернационального стиля», один из художников, определивших облик городской архитектуры в XX в. *Прим. ред.*

просто не существовало: Джобс был уверен, что покупатель заметит все. Ведь сам он замечал! Потому и считал своей личной обязанностью проследить, чтобы все в Apple отображало его вкусы и предпочтения. Вот откуда у любой продукции, услуги, даже упаковки и рекламы Apple такое очевидное, осязаемое единство стиля. Джобс считал единый, вычурный стиль самым верным путем к сердцу клиента.

Плоды беспрецедентного, но выборочного внимания Джобса к деталям впервые обнаружили в 1977 г. при выпуске Apple II и еще полнее — в 1984 г., когда появился Macintosh. Одобрительная реакция клиентов на оба компьютера только обострила его дотошность в делах дизайна. Так, вернувшись в Apple в 1997 г., Джобс немедленно включился в разработку пользовательского интерфейса для новой операционной системы OS X. Он устраивал еженедельные встречи с командой дизайнеров. Куратор проекта Корделл Рацлафф рассказывал: «Джобс все разглядывал чуть ли не в микроскоп, до последнего пикселя. Он даже набросал, как должна выглядеть линейка прокрутки в каждом окне, и заставил команду несколько раз ее переделать, представить разные варианты. На это ушло почти полгода».

В ходе этой разработки и позже, на протяжении 2000-х гг., Джобс тесно сотрудничал с главным дизайнером Apple Джонатаном (Джони) Айвом и его командой. Джобс беседовал с Айвом как минимум раз в день и часто обедал в его компании. Он также регулярно посещал студию дизайна: изучал прототипы и модели новых устройств. Во время этих встреч он внес множество предложений и существенно изменил процесс дизайна — прежде весьма однообразный. Неформальные беседы определяли подход Apple к разработке продукта в ничуть не меньшей степени, чем официальные презентации и отчеты. Кроме того, частые визиты и консультации Джобса гарантировали, что дизайн нового продукта не слишком отклонится от его концепции.

Почти маниакальное внимание к деталям не только повысило качество продукции, но и повлияло на корпоративный дух Apple, а также на уровень самоорганизации сотрудников. Если Джобс придавал такое значение, казалось бы, проходным дизайнерским решениям — значит,

все остальные должны были следовать его примеру, и ясно почему. По наблюдениям одного из продукт-менеджеров Apple, «Джобс участвовал в процессе с начала и до конца: хотел удостовериться, что его идея нашла адекватное воплощение. Он тщательно проверял любую мелочь. Вот это и называется дисциплиной». В результате, по словам одного из сотрудников отдела промышленного дизайна, «Apple доводила до совершенства каждую деталь».

Второй страстью Джобса — после дизайна — был маркетинг. В этой сфере он тоже проявлял необычайную скрупулезность. Над кампанией для iPod Джобс работал в прямой связке с отделом рекламы: курировал все, от изображений на билбордах до текста песен в телевизионных роликах. То же самое он делал для iPad в 2010 г., причем забраковал множество предложений и добился, чтобы рекламное агентство Apple позволило ему самому выбрать тон, стиль и даже голос кампании. Джобс курировал и все работы по строительству сети розничных магазинов Apple: от внешнего дизайна до стройматериалов.

### *Проверь себя на логику... и еще, и еще, и еще*

Если страстью Гейтса были программы, а страстью Джобса — дизайн, то Энди Гроув с величайшим пиететом относился к логике и аналитическому мышлению. Он тщательнейшим образом изучал такие сферы, как маркетинг, продажи, планирование мощностей и картирование технологий — все то, из чего складывалась конкурентоспособность новых продуктов Intel. Чтобы не упускать из-под контроля ни единой операции и принимать наиболее взвешенные решения, Гроуву требовался доступ к возможно большему количеству информации. К тому же он был глубоко убежден: лучший способ добиться трудовой дисциплины и высокой отдачи — вникать во все ключевые детали самому и требовать того же от всех сотрудников, независимо от ранга.

Почти каждую неделю по вторникам, средам и пятницам в Intel проводились отчетные собрания для всех команд. В ходе этих заседаний Гроув задавал сложные, провокационные вопросы. Сами ответы были

не столь важны. Главное — мыслительный процесс, который, по мнению Гроува, стоял за ними. Если Гроув ловил кого-то на небрежности, умственной лени, начинался крайне суровый «разбор полетов». Один из протеже Гроува, Пат Гельсингер, весьма удачно описал его методы: «Гроув цеплялся к каждому слову, каждой мысли. Он любую идею разбирал по косточкам, тыкал сюда, нажимал вот здесь... Он пробовал концепцию на прочность, заставлял автора буквально драться за нее. И если он добирался до самого дна, а концепция оставалась связанной и работала — ну так и быть, она условно признавалась годной».

Гроув славился еще и директивами, которые всегда выдавал в конце каждого собрания и ждал незамедлительного действия. Даже его «боссы» — основатели Intel Боб Нойс и Гордон Мур — получали такие приказы и внимательно следили за рассылкой наравне с прочими сотрудниками. Никто не рискнул бы прийти на заседание неподготовленным — то есть не выполнив свое личное «домашнее задание». Эффективность команды была стопроцентной.



Топ-менеджерам пора было взяться за дело и принять решительные меры. <...> Я предельно четко описал цепочку управления сверху донизу.

*Энди Гроув, 1996 г.*

## НЕ УПУСКАЙ ИЗ ВИДУ ОБЩУЮ КАРТИНУ

Стремление вникать в малейшие детали производства и деловых операций, которое проявляли Джобс, Гейтс и Гроув, тем более примечательно, что ни один из трех лидеров ни на миг не забывал про общую картину. Их сверхзадачи — создать крупнейшую в мире компанию по производству ПО или комплектующих; покорить и очаровать клиента простым,

но элегантным дизайном и т. п. — определяли, какие детали считать важными, а какие — нет. Однако это умение — уравновесить широкую картину и внимание к частностям — не было присуще им от природы и далось не без труда. Этим навыком они овладели со временем — или по крайней мере развили его, насколько представлялось возможным.

### *Обеспечь вертикальные связи*

Энди Гроуву было сложнее всего найти оптимальное соотношение между мелкой деталью и масштабной идеей, а следовательно, выстроить вертикаль власти, не потеряв при этом относительную автономность «нижних уровней». С конца 60-х до середины 80-х гг. Гроув курировал линию стратегического планирования, которая, по его замыслу, должна была идти строго «снизу вверх». Он был убежден: менеджеры среднего звена (а не высшие руководители вроде него самого) занимают оптимальную позицию для распределения ресурсов. Поэтому изначальная практика Intel была такова: менеджеры среднего звена подготавливали собственные стратегические планы, а затем показывали их Гроуву и другим директорам. Те, в свою очередь, задавались сложными вопросами о целях, ресурсах и конкуренции, однако не спускали прямых указаний для младших менеджеров.

Ценность этого подхода стала очевидна в середине 80-х, когда менеджеры среднего звена возглавили эпохальный поворот в истории Intel. До того момента цель компании была предельно простой: «производить устройства памяти, которые будут мощнее и лучше, чем у конкурентов», если процитировать Гроува. Однако к середине 80-х отрасль заметно изменилась, и теперь самым ходовым товаром стали не чипы памяти, а микропроцессоры. Средние и младшие менеджеры — «бойцы передовой» — заметили эти перемены раньше, чем Гроув и другие директора. Неудивительно: они, условно выражаясь, «щупали финансовый пульс». Производители ПК внезапно стали гораздо больше платить за процессоры, чем за память. В ответ отдел планирования и финансовые эксперты Intel постепенно перебросили мощности с убыточного производства

чипов памяти на разработку процессоров. «Менеджеры среднего звена просто делали свою обычную, повседневную работу. Но тем самым они изменили стратегическое позиционирование Intel», — позднее сказал Гроув. К тому времени, когда Гроув и Мур официально решили уйти с рынка компьютерной памяти, лишь один из заводов Intel еще производил эти чипы. Решения среднего звена сделали стратегический переход компании на рынок процессоров куда менее резким и болезненным, чем он мог бы оказаться.

Однако этот эпизод показал Гроуву, что движение «от частного к общему» — не лучший метод планирования. Его было явно недостаточно, чтобы компания смогла меняться в темпе отрасли, а тем более — с опережением. Высшее руководство — «генералы на вершине холма» — должно было использовать свою позицию, чтобы вовремя перестроить компанию. Менеджеры среднего звена могли перераспределять ресурсы между уже запущенными линейками продукции, но только топы обладали достаточной властью, чтобы закрывать старые заводы, строить новые и бросать научные и коммерческие ресурсы на новые направления. По воспоминаниям Гроува, «топ-менеджерам пора было взяться за дело и принять решительные меры. <...> Кроме того, мы сознавали, что можно найти более эффективный принцип разработки стратегии. Нам были нужны продуманные, гармоничные способы взаимодействия между менеджерами среднего звена, с их глубокими познаниями, но узкой специализацией, и топ-менеджерами, которые видели широкую перспективу и могли создавать контекст».

В 1987 г., заняв должность СЕО, Гроув принял решение, которое мы обсуждали в главе 1: перевернуть весь процесс долгосрочного планирования с ног на голову. С этого момента он и его технический ассистент один-два раза в год проводили несколько недель — иногда больше месяца — за изучением нового материала и подготовкой презентаций, в которых бывало до 200 слайдов. За этими презентациями стояли весьма серьезные исследования и дебаты, и в итоге рождалась дорожная карта для менеджеров всех уровней. Общие корпоративные собрания Гроув теперь начинал не с докладов «линейных» менеджеров,

а с собственных оценок ситуации, затем излагал стратегические планы и раздавал крупные директивы, которые принимались к исполнению всеми сотрудниками после обсуждения и доработки. В дальнейшем менеджеры развешивали эти директивы буквально на каждой стене во всех офисах Intel по всему миру. Гроув пояснял: «Я предельно четко описал цепочку управления сверху донизу. Таким образом, мы добились единства стратегии для всех групп и для руководителей любого уровня».

Тем не менее Гроув не отказался от своего прежнего убеждения: менеджеры среднего звена должны иметь полномочия для собственных стратегических решений. Новая корпоративная модель стратегического планирования послужила основой для аналогичных моделей микроуровня. Менеджеры разрабатывали стратегию и тактику для своих подразделений, и это помогало движению к общим целям, поставленным Гроувом. Исходя из общих корпоративных задач, каждая группа разрабатывала детальный план для своей линейки продукции и представляла его на суд Гроува и остальных топ-менеджеров.

На каждом этапе этого процесса Гроув оставался верен изначальному посылу: стратегическое мышление требует плюрализма мнений и взглядов, а прояснение этих взглядов требует постоянной активной дискуссии с участием руководства и технических экспертов, причем не только из самой компании, но и из других сфер отрасли. В стенах Intel прижилось выражение «конструктивная конфронтация» — именно так стали называть атмосферу, которую культивировал Гроув. Сам Гроув описывал свою роль так: «Я парировал; я отбивался; я нападал. Кроме того, я много учился. Ни разу не пришел на заседание неподготовленным». Ему хотелось, чтобы дебаты по поводу стратегии напоминали «процесс, когда фотограф проявляет снимок и повышает его контрастность. Нужна четкая картинка, полная информация. Тогда руководство сможет сделать более продуманный — и, скорее всего, верный — шаг».

Внутренние документы начала 90-х свидетельствуют: процесс планирования в Intel стал очень похож на то, как тренер управляет командой во время игры. Корпоративные планерки напоминали наставления перед матчем, а циркулярыходили на те инструкции, что посылают игрокам

с тренерской скамьи. Планы, приходившие «снизу», из отделов, были аналогичны сигналам, которые игроки шлют в ответ наставнику: либо принимают указания, либо предлагают свой способ достичь той же цели. Этот управляемый двусторонний процесс поощрял инициативу игроков и вносил элементы диалога в разработку и исполнение корпоративной стратегии Intel. В то же время было очевидно и неоспоримо, что именно тренер задает общее стратегическое направление.

### *Находи время для размышления и обучения*

Поощряя активные дебаты вокруг стратегии, Гейтс, Гроув и Джобс также подпитывали дискуссию за счет того, что сами всегда находили время учиться и размышлять. Будучи не только игроками, но и аналитиками, они усердно собирали информацию, которая помогала им понять, как эволюционируют технологии, потребители и конкуренты. Кроме того, они со всей ответственностью стремились заполнить пробелы в собственных познаниях.

Стив Джобс, к примеру, большую часть своих знаний в сфере бизнеса получил от Майка Марккулы, одного из первых инвесторов Apple, который занимал должность CEO с 1981-го по 1983 г. и председателя совета директоров с 1985-го по 1987 г. Марккула многое рассказал Джобсу о бизнес-планах, маркетинге и о том, как необходимо бывает сосредоточиться на чем-то одном и представить клиенту идеальный продукт. В студии Pixar Джобс немало узнал об индустрии кино и о графике. Вернувшись в Apple, он часто консультировался с Джимми Йовином по поводу музыкального бизнеса. Рон Джонсон обучал его тонкостям розничной торговли. Другие руководители — Джони Айв, Тим Кук, Джон Рубинштейн, Эви Теванян — «преподавали» ему такие предметы, как промышленный дизайн, управление поставками, производство и архитектура софта.

Энди Гроув считал самообразование одной из своих первейших задач на протяжении всей карьеры. Будучи от природы тактиком,

менеджером-операционистом, он, заняв в 1987 г. должность СЕО, бросил все силы на изучение стратегии. Помимо интенсивного чтения, Гроув посещал, а затем и сам читал лекции по предпринимательству — сначала в Гарварде, позже в Стэнфордском университете. Подобным же образом в конце 80-х гг., когда стало очевидно, что Intel больше не может быть компанией широкого профиля, Гроув погрузился в изучение компьютеров, рынка, потребительского маркетинга. Здесь его наставниками были другие руководители Intel — Лес Вадаш и Деннис Картер, а также члены совета директоров и привлеченные эксперты. Более 20 лет спустя Гроув прекрасно помнил слова «бренд — это обещание», сказанные профессором из Беркли Дейвом Акерсом, которого Картер пригласил прочесть лекцию в Intel.

Однако больше всех своей тягой к образованию знаменит Билл Гейтс. Дважды в год он устраивал себе «неделю размышлений» — семь дней полного уединения, когда он изучал технические новинки и осмыслял их возможное влияние на Microsoft. В одну такую неделю, например, Гейтс проштудировал эволюцию интерфейсов, написанных на языках всего мира, и, по его собственным словам, прочел 112 статей и технических документов, причем их темы варьировались от теории языка и новинок кибернетики до образовательных методик.

Гейтс также писал четыре-пять крупных циркуляров в год, нередко именно в «неделю размышлений». Иногда он анализировал тактические проблемы, например оптимизацию техподдержки, которая стала необыкновенно важна в начале 90-х, когда количество пользователей Windows возросло с десятков тысяч до десятков миллионов. Однако в большинстве случаев он предлагал стратегические решения высшего уровня в ответ на самые крупные задачи, стоящие перед Microsoft.

Internet Tidal Wave («Приливная волна интернета») — так назывался самый знаменитый циркуляр Гейтса, написанный в мае 1995 г. После многолетних дебатов и собственных размышлений о том, как лучше всего выстроить всеохватную компьютерную сеть, Гейтс использовал свою «неделю размышлений», чтобы кристаллизовать и упорядочить

соображения. Он ощущал приближение революции, и его циркуляр, в сущности, был призывом к оружию для всей компании. Расс Зигельман, возглавлявший группу MSN в начале 90-х, объяснил нам, как размышлял Гейтс в то время:

Он прекрасно знал, как работает рынок, что заставляет людей покупать и как побить конкурента. Это знание сочеталось с тончайшим, уникальным пониманием технологии. Но тот циркуляр, если прочесть его внимательно, не совсем про технологию. В общем и целом там сказано: «Глядите, эти ребята вот-вот перевернут все, что мы знаем о медиа, об информации. Сейчас все рассыплется на кусочки. Каждый будет сам себе информационным агентством». Он понял это раньше всех остальных. <...> Так случалось очень часто, и все его циркуляры про это. «Я вижу будущее. Это новое сочетание бизнес-модели с технологией. Мы должны освоить это первыми».

Циркуляр Гейтса, как и прочие итоги его «недель размышления», отнюдь не прописывал каждую грань стратегии Microsoft. Кроме того, он появился на свет благодаря исследованиям и аналитическим выкладкам других лидеров компании. Но этот документ расставил все акценты и сформулировал повестку для Microsoft на годы вперед. А расстановка акцентов и есть та задача, которую эффективно может решить только CEO.

### *Как сделать стратегический план из производственного*

В отличие от Гейтса и Гроува, Стив Джобс не полагался на традиционное стратегическое планирование, детальные циркуляры и анализ работы конкурентов. Он разработал менее формальный процесс, в основе которого лежали совещания и дебаты по поводу продукции, которые велись среди руководства и избранных экспертов со стороны. Тем не менее эти дискуссии всегда происходили в широком контексте. Как поясняет Джон Рубинштейн, «мы обсуждали цельную стратегию — цифровой

вселенной, «облаков», стратегию приложений. Мы часто говорили про общую картину». Однако основной акцент, по воспоминаниям Рубинштейна, всегда делался на текущем производственном плане — на продукте, — а не на грандиозных перспективах всей компании. В этом подходе отобразилось то, что Рубинштейн назвал «серийным характером» Джобса: «Стив не мог думать о двух вещах сразу. Сначала он заканчивал один проект, и только тогда начинал думать о следующем». Поэтому у Джобса в фокусе внимания был один продукт — новая версия Macintosh, или iPhone, или iPod. Разобравшись с этим продуктом, он переключался на другой «эпохальный» проект. Джобс знал, что может рассчитывать на свою команду и, пока он будет обдумывать новую концепцию, работу с прежним продуктом доведут до конца. «Мы не занимались стратегическим планированием. Мы планировали новый продукт. Вопрос всегда стоял так: мы на развилке дороги. Куда пойти, за что взяться?» — подытоживает Джон Рубинштейн.

Иными словами, корпоративная стратегия Apple складывалась из концепций и производственных планов Джобса, которые исполнялись последовательно, шаг за шагом — в отличие от технологических дорожных карт Intel или трехлетних планов в стиле Microsoft. А производственный план Apple, в свою очередь, рождался из того, что, по ощущению Джобса, было нужно потребителю. В 1997 г., на международной конференции разработчиков под эгидой Apple, он пояснял: «Я всегда считал, что идти следует от пользователя к технологии. Нельзя начинать с технологии, а потом придумывать, кому бы ее продать. Поверьте мне, я наступал на эти грабли, пожалуй, чаще, чем кто бы то ни было».

Джобс даже реорганизовал Apple так, чтобы легче было заниматься каждым продуктом по очереди. Он заменил прежнюю структуру, которая казалась ему чересчур сложной, более простым и функциональным разделением групп. Любопытно, что старую разветвленную структуру ввел в свое время он сам, когда хотел развести разработчиков Lisa и Macintosh с командой Apple II. Теперь он намеревался использовать новую структуру, чтобы сменить весь уклад корпоративной жизни. Отдельная отчетность по убыткам и прибыли для каждой команды

была упразднена и вместо нее введена общая отчетность для всей компании. Упрощенная структура позволила Джобсу с большей легкостью конвертировать собственные идеи в работу корпоративного механизма: разработку продукта, управление поставками, производство, маркетинг, продажи. Для этого теперь не требовалось посредничества начальников отдела, достаточно было работы с непосредственными кураторами каждого продукта. Единая финансовая отчетность также побудила все руководство компании сосредоточиться на общих показателях, а не на отдельных цифрах по каждому продукту.

Кроме того, Джобс проводил еженедельные встречи высшего руководства, благодаря чему деятельность компании оставалась отлаженной и слитной — хотя и сильно зависела от способности Джобса синхронизировать работу остальных сотрудников. Рон Джонсон, возглавлявший в то время отдел розничных продаж, вспоминал: топ-менеджеры встречались раз неделю, и общение проходило вполне успешно. Других возможностей для взаимодействия у них было мало. Стив был той фигурой, которая всех объединяла. Вот почему наш ряд продуктов получился безупречным — насколько вообще может быть безупречным бренд.

Для компании-мультимиллиардера такая практика весьма необычна — когда CEO устраняет большую часть подразделений и непосредственно контролирует все, что выходит на потребителя. В результате вся система управления Apple зависела от присутствия и участия Джобса. С одной стороны, он нередко провоцировал личные конфликты и поощрял жесткую внутреннюю конкуренцию; с другой стороны, его манера управления давала блистательные плоды: iPod, iPhone, iTunes и iPad.

В 2011 г., когда болезнь вынудила Джобса уйти с поста CEO, стало очевидно: замены ему не найти, по крайней мере в лице одного человека. Джони Айв остался главным дизайнером, но координирующая роль в разработке продукта была возложена сразу на нескольких менеджеров. Сообщалось, что новый CEO Тим Кук пытается разрушить «баррикады» между разработчиками и создать более формальную систему координации, реорганизовав структуру и рабочий процесс. В тот момент еще было рано говорить о том, каков будет результат этих мер. Apple все еще

не завершила переходную стадию, и Кук, Айв и другие топ-менеджеры компании пытались сохранить все лучшее, что дал ей Джобс, — его любовь к изяществу, внимание к мельчайшим деталям, способность «угадать» и осуществить революцию в отрасли. Однако Apple должна была преодолеть тотальную зависимость от лидера-одиночки. Справиться с этой сложнейшей задачей означало получить гораздо больше шансов на успех.



С момента зарождения Intel мы неуклонно стремимся разрушить барьеры между теми, кто обладает знанием, и теми, кто умеет управлять.

*Энди Гроув, 1996 г.*

## ДАЙ ВЛАСТЬ ТЕМ, У КОГО ЕСТЬ ЗНАНИЕ

До этого момента мы обсуждали черты и свойства, благодаря которым Джобс, Гейтс и Гроув стали успешными лидерами: хорошее знание самих себя, внимание к мелочам, широкое панорамное видение. Но ни один управленец, даже самый талантливый, не может руководить такой машиной, как Intel, Microsoft или Apple, без помощи. У любого лидера найдутся пробелы в знаниях, навыках, интересах. Чтобы их заполнить, нужны коллеги-руководители и опытные сотрудники. Гейтс, Гроув и Джобс решили эту задачу весьма успешно. Во-первых, у всех троих в распоряжении был «мозг организации»: отборная группа высокопрофессиональных менеджеров, наделенных широкими полномочиями. Во-вторых, они тщательно изучали собственный штат и находили экспертов в той или иной области, хорошо понимавших динамику рынка и технологий. Эти сотрудники получали определенное влияние и доступ к ресурсам, вне зависимости от их возраста и ранга.

### *Найди партнера (и второго, и третьего)*

Гейтс, Гроув и Джобс работали в тесной связке с топ-менеджерами, чьи навыки дополняли их собственные. Например, Стив Балмер — энергичный продавец и зажигатель корпоративного духа — был идеальным напарником Билла Гейтса, задумчивого, саркастичного «программиста-ботаника». По словам Пола Маритца, Гейтс отвечал за стратегию и платформу, а Балмер — за конкуренцию и деловой азарт: «Стив — очень азартный человек. Он, наверное, самый большой боец в мире. У него бульдожья хватка: вцепится противнику в ногу и продвигается все выше, к самому горлу». Он не отличался прозорливостью в научно-техническом плане. Однако Microsoft обязан своим стабильным успехом именно тандему Гейтс–Балмер.

Энди Гроув тоже прибегал к помощи «мозгового центра», особенно в том, что касалось компьютерной архитектуры, полупроводниковых технологий и производства чипов. Прогресс в этих областях продвигался такими темпами, что через десять лет после рождения Intel Гроуву стало не хватать собственных познаний. Поэтому он полагался на ученых-физиков, химиков, кибернетиков, а также инженеров-электротехников, работавших в компании. В 1987 г., заняв пост CEO, он поручил ряду исполнителей те функции, для которых сам был мало приспособлен. Например, Крейг Барретт, коммерческий директор Intel, а затем преемник Гроува, взял на себя вопросы производства, длительные командировки «и прочие дела, которые я терпеть не мог», вспоминал Гроув в 2013 г.

Однако из троих лидеров Стив Джобс, пожалуй, более всех полагался на команду управленцев и специалистов компании. Его собственные навыки были внушительны, но несколько односторонни. Сам он говорил: «Лучше всего я умею находить талантливых людей и организовывать их работу». Фред Андерсон, финансовый директор Apple, отмечал: «Стив хотел заниматься всем тем, что выходит на пользователя — будь то интерфейс, операционная система, дизайн приложений или устройств, упаковка продукта, реклама. <...> У него была к этому

страсть, и время он предпочитал тратить на такие вопросы». Другие аспекты, пусть и жизненно важные для компании (например, финансы), его интересовали мало. Андерсон вспоминает: «Я не мог добиться, чтобы он пошел и поговорил с людьми на Уолл-стрит, или с банкирами, или даже с нашими акционерами. Он кое-как согласился на одно собрание в год. Ему было скучно. Он не хотел тратить время».

Хуже всего Джобсу давалась операционная сторона бизнеса. Интерес к коммерческим операциям у него не было, и навыков, которые позволяли бы эффективно их организовать, — тоже. Но со временем Джобс осознал всю важность операционной части для общего успеха и решил поручить ее сильному исполнителю. Донна Дубински, которая работала с Джобсом в 80-х, рассказывала: «Поначалу он и слушать не желал об операциях. Логистика ему казалась неинтересной и неважной. Но когда он вернулся в Apple на второй срок, то уже сознавал, что без всего этого нельзя найти и привлечь таланты мирового уровня. Масштаб внимания и объем ресурсов, которые выделялись на операции, изменились кардинально».

Одним из первых топ-менеджеров, нанятых Джобсом по возвращении в Apple, стал Тим Кук, имевший опыт работы в IBM и Compaq. Его задачей было навести порядок на производстве, а также в сфере поставок и распространения. По словам Джобса, «мы с ним на многое смотрели одинаково. Тим понимал стратегию так же, как и я. Мы прекрасно работали в тандеме, решая самые крупные задачи. Я со спокойной совестью мог просто забыть про часть вопросов: вспоминал про них, только когда Тим начинал меня дергать». В 2000 г. Кук взял на себя продажи и клиентскую поддержку, в 2004-м — отдел комплектующих для Macintosh. В 2005 г. Джобс назначил его главным операционным директором, и в ведении Кука оказалось больше сфер деятельности, чем у любого другого топ-менеджера компании. В 2011 г. он заступил в должность CEO, сменив на посту Джобса, который вел безнадежную битву с раком поджелудочной железы.

Крайне важное место в обновленной команде Apple занимал и Джон Рубинштейн — он возглавил отдел производства после того, как несколько

лет заведовал инженерной секцией в NeXT. Еще раньше Рубинштейн работал в Hewlett-Packard и сумел организовать слаженный и четкий, но при этом достаточно гибкий производственный процесс как в NeXT, так и в Apple. (Он уволился в 2006 г. и занял должность CEO в компании Palm, а затем вошел в совет директоров Amazon и Qualcomm.) Ученый-кибернетик Эви Теванян, тоже работавший с Джобсом в компании NeXT, подарил Apple свои глубочайшие познания в области архитектуры и разработки софта. Кроме того, в 2000 г. Джобс нанял гарвардского выпускника Рона Джонсона, чтобы поручить ему новый розничный бизнес Apple. Принимая его на работу, Джобс объявил: «Вы будете учить меня розничной торговле, а я вас — бытовой электронике. Идемте по магазинам!» И на следующий день после выставки Macworld 2000 они четыре часа подряд ходили по торговому центру в Стэнфорде.

Вторым ключевым партнером Джобса, наряду с Куком, был Джони Айв, глава отдела промышленного дизайна. Он пришел в Apple в 1992 г. и много лет работал под началом Джона Рубинштейна, отношения с которым у него складывались сложно: цели дизайнеров редко шли параллельным курсом с реалиями производства. Однако Айв и Джобс считали себя родственными душами. Джобс даже говорил: «Если бы у меня в Apple имелся духовный брат, то это был бы Джони. Обычно мы с ним на пару придумываем продукт, а потом уже зовем остальных и спрашиваем: ну как?» В 2005 г. Джобс повысил Айва в должности: назначил старшим вице-президентом секции промышленного дизайна, так что он подчинялся непосредственно Джобсу и был в одном ранге с Рубинштейном. По словам Джобса, «с тех пор у Джони было больше практической власти, чем у кого бы то ни было в компании, кроме меня. Никто не мог командовать им, говорить, что ему делать. Я специально так устроил».

Эта способность — привлекать и удерживать талантливых управленцев — во многом определялась материальными и нематериальными благами, которые Джобс обеспечивал членам своей команды. Правда, он был известен резкостью в отношении к подчиненным. Однако Джобс мог излучать обаяние — особенно когда находился среди коллег, отвечавших

его высоким запросам. Рон Джонсон вспоминает: «Стив прекрасно умел распределять полномочия — но только с теми, кому доверял». Кроме того, Джобс предлагал ключевым сотрудникам прекрасную возможность заработать. Рубинштейн получил акции компании на сумму в миллион долларов за одно только согласие перейти в Apple. Джонсон получил 600 тыс. акций, которые в сумме стоили примерно в 100 раз больше, чем он зарабатывал за год в своей предыдущей компании, Target. Большинство топ-менеджеров, попавших в поле зрения Джобса, с легкостью соглашались перейти в Apple и оставались там надолго, особенно в «золотые годы», когда за выпуском iPod последовали iPhone и iPad, а Apple стала самой дорогой компанией в мире.

### *Объединяй интеллектуальную мощь с организационным талантом*

Гейтс, Гроув и Джобс не только переманивали топ-менеджеров высочайшего класса, но и старались подбирать лучшие кадры на вакансии любого уровня. Более 20 лет назад Билл Гейтс признавался, что ищет сотрудников с высоким IQ. Он был уверен: если взять на работу умного человека, в Microsoft его научат всему, что нужно знать о ПО. Набери в штат умных людей, и получишь новые идеи. Стив Джобс любил шутить: отличники нанимают отличников, а хорошисты — троечников, и получается наплыв посредственности. Значит, нужно было нанимать только отличников — хотя по мере того, как Apple и Microsoft разрастались, эта задача становилась все сложнее.

Энди Гроув искал таланты не менее рьяно, чем Гейтс и Джобс. Однако в отличие от них Гроув неустанно «шерстил» ряды собственной компании, чтобы отметить выдающихся работников и назначить их на такие должности, где они принесут максимальную пользу Intel. Он часто пренебрегал формальной иерархией власти, когда искал наиболее сведущих сотрудников для консультаций по актуальным вопросам. Как говорил он сам, «надо давать мяч по очереди всем игрокам». Гроув принимал в расчет знания, а не статус.

Это стремление уравновесить силы и шансы во многом объяснялось «закрытой» культурой Intel. Большинство администраторов пришли из самой же компании, образование у них тоже было одинаковое: механика и точные науки. В команде Гроува лишь два-три топ-менеджера имели формальное деловое образование или значительный опыт работы в других организациях. Учитывая стремительные перемены в отрасли, затронувшие Intel в 1980–1990-х гг., Гроув испытывал потребность в новой информации и новых идеях — а иногда и в новых лидерах, в притоке «свежей крови».

Так, в 1986 г. он назначил 27-летнего инженера по имени Пат Гельсингер заведовать ключевой сферой производства: линейкой процессоров 486. Пять лет спустя Гельсингер стал самым молодым вице-президентом сектора за всю историю Intel. В 2012 г. он занял пост CEO компании VM-ware. Когда ПО начало играть большую роль в работе Intel, Гроув обратил внимание на Рене Джеймс, которой тогда не было и тридцати, и назначил ее своим техническим ассистентом. В дальнейшем она возглавила секцию ПО и сервисов, а в 2013 г. стала президентом Intel. Эти кадровые решения показывают, насколько ясно Гроув осознавал: при всем таланте организатора ему не хватало «силы знаний», и за ней нужно было обращаться к другим. В 1996 г. он описал свою дилемму в книге «Выживают только параноики»:

С момента зарождения Intel мы неуклонно стремимся разрушить барьеры между теми, кто обладает знанием, и теми, кто умеет управлять. Продавец, который знает свою территорию; компьютерный архитектор или инженер, который изучает все технические новинки, — вот у кого вся интеллектуальная сила. Те же, кто распределяет ресурсы, формирует бюджет, назначает сотрудников на должности или отстраняет от работы, — у тех в руках организационная сила. При стратегических переменных одинаково важны оба вида власти. Их нужно объединить, взять от них лучшее и направить на максимальный стратегический результат. В идеале знание и власть должны уважать друг друга за то, что они дают компании, и не робеть перед интеллектуальным или должностным превосходством.

Прислушиваясь лишь к мнению старших чинов — пусть даже самых компетентных, — руководитель рискует изолировать себя и от жизни компании, и от того, что происходит за ее стенами, — в том числе и на рынке. Гроув всегда этого опасался и считал, что именно «оторванность от жизни» помешала ему вовремя отреагировать на скандал вокруг процессора Pentium в 1994 г. Чтобы подстраховаться, Гроув приближал к себе относительно молодых людей (в том числе Дэвида Йоффи, которому было всего 34, когда он вошел в совет директоров). Кроме того, Гроув часто обращался к сотрудникам с «дальней периферии» бизнеса. Их он любовно называл «мои Кассандры» и ждал от них свежих взглядов и новостей — особенно плохих — из источников, весьма далеких от его привычного круга.

### *Вылавливай информацию отовсюду*

Билл Гейтс тоже неустанно искал источники информации, в том числе негативной. Однажды он даже написал: «Кажется, моя главная обязанность как руководителя — слушать плохие новости». Однако он расставлял сети даже шире, чем Гроув, и часто выходил за стены Microsoft в поисках технических специалистов, которые заполнили бы пробелы в его знаниях и опыте. Среди его штатных и внештатных консультантов можно назвать, к примеру, Чарльза Симони из Xerox PARC — первоклассного программиста, защитившего диссертацию по кибернетике в Стэнфорде; Натана Мирвольда, блестящего физика из Принстона, который учился на одном курсе с нобелевским лауреатом Стивеном Хокингом; программиста Брэда Сильверберга, работавшего в компаниях Apple и Borland, а затем возглавившего проект Windows 95 и основавшего новый отдел интернет-платформ и инструментов; Пола Маритца — программиста, который начинал работу в Intel, а затем возглавил отдел Windows. Гейтс не упускал из виду даже таких специфических персонажей, как Крэйг Мунди — одного из основателей печально известной компании Alliant Computer Systems, которая обанкротилась в 1992 г. Сам Гейтс сознавал, что в его жизни не было по-настоящему крупных неудач, поэтому он

хотел иметь в своем окружении людей, способных распознать гибельный путь раньше, чем Microsoft на него ступит.

Кроме того, Гейтс поощрял свободный обмен информацией между сотрудниками. Он создал открытую культуру, где главным средством коммуникации служила электронная почта. Его собственный адрес — `billg@microsoft.com` — знали и в стенах компании, и за ее пределами. Пол Маритц подтверждает: связаться с Гейтсом мог любой, а некоторым корреспондентам даже удавалось его переубедить по ряду вопросов. «До него можно было достучаться. Если отправить ему вдумчивое, осмысленное письмо, приходил такой же вдумчивый ответ».

Можно вспомнить, как Гейтс открыл для себя интернет: в начале 1994 г. молодой инженер компании по имени Дж. Аллард начал забрасывать его письмами «про эту новую штуку — всемирную паутину». В тот момент Гейтс и другие руководители Microsoft были заняты доработкой Windows NT и подготовкой к выпуску Windows 95, а также развитием локальной сети MSN, которая должна была конкурировать с AOL. На растущую веб-культуру они почти не обращали внимания. К чести Стива Балмера, он прислушался к потребителям, которые полагали, что интернет скоро будет играть очень важную роль. И летом 1994 г. он попросил Алларда добавить в Windows 95 поддержку TCP/IP-протокола для подключения к интернету. Прочие топ-менеджеры компании практически не обсуждали интернет. По крайней мере, Майкл Кусумано ничего о нем не слышал от сотрудников Microsoft, с которыми регулярно общался в 1993–1995 гг. Однако постепенно давление снизу нарастало. Еще два младших менеджера стали слать Гейтсу письма и призывать к действию: Бен Сливка, который тогда курировал последние разработки для DOS (а затем возглавил три первых проекта для IE), и Стивен Синофски, который начинал как технический ассистент Гейтса, впоследствии перешел в команду Office, а в итоге стал президентом сектора Windows.

Несмотря на занятость, Гейтс нашел время на эту корреспонденцию. Летом 1994 г. он дал зеленый свет молодому инженеру Томасу Рирдону, который хотел разработать браузер для Windows 95 на основе технологии, купленной у компании Spyglass. В начале 1995 г. Гейтс попросил Синофски

устроить ему ознакомительный тур по Корнелльскому университету, студенты которого уже активно пользовались интернетом. После этого Гейтс посвятил «неделю для размышлений» интернет-технологиям. Немного разобравшись с материалом, он разослал знаменитый циркуляр 1995 г. Вот как излагает ход его мысли Расс Зигельман:

Через рассылки и циркуляры Билл нащупывал умных ребят, которым было что сказать. Самый яркий пример — тот парень, Аллард. Он был младшим программистом в команде MSN, но в итоге не просто придумал нам софт для интернета, а сам взялся курировать разработку. Билл понял, что он правда очень способный парень, что он возился с интернетом, когда про это еще нигде и не слышали. И Билл сказал: «Давайте его послушаем. Он знает, что говорит».

Гейтс сам признавал важность интеллектуальной подпитки «снизу». В книге *Business @ the Speed of Thought\** он писал: «Microsoft взялась за интернет-технологии не потому, что так решил я или еще кто-то из руководства. Эта инициатива шла от маленькой группы активных сотрудников, которые раньше всех поняли, что происходит, и сумели всех обратить в свою веру при помощи внутренней рассылки». Далее Гейтс фактически повторил мысль Гроува: полномочия нужно давать людям, которые обладают силой знания. «Их история — результат политики, которой наша команда придерживалась с первого дня жизни: способным сотрудникам любого ранга нужно давать возможность проявить инициативу».

## УРОКИ МАСТЕРОВ

Разработать стратегию — одно. Успешно претворить ее в жизнь — совсем другое. Гейтс, Гроув и Джобс успешно справлялись с обеими задачами, хотя на первый взгляд ни тот, ни другой не казались идеальными

---

\* Издана на русском языке: Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М. : Эксмо-Пресс, 2005.  
*Прим. ред.*

руководителями. Используя собственные задатки, они создали уникальные стратегические площадки, управленческие механизмы и корпоративные культуры, обеспечившие Microsoft, Intel и Apple многолетний успех. Даже интернет не смог подорвать устои этих корпораций. Microsoft и Intel без потерь перешли из эпохи ПК в новую эру всемирной паутины, хотя собственные рекорды 90-х они пока не повторили. Компания Apple не просто выжила, а расцвела и выросла в новых условиях, продавая вновь разработанные продукты и услуги.

Гейтс, Гроув и Джобс содействовали успеху своих корпораций, не только обозначая стратегию, но и предельно высоко поднимая планку качества для исполнителей любого уровня. Сотрудники Microsoft, Intel и Apple твердо знали: посредственная работа или непродуманное решение не сойдет с рук никому. Тем не менее ни один из трех лидеров не позволял себе отвлекаться на чересчур мелкие детали. Все трое были сосредоточены на ключевых запросах потребителя и отрасли. Они уверенно формулировали крупные задачи и спускали их по административной цепочке на все уровни компании.

Каждый из трех лидеров подбирал себе в помощь двух-трех ключевых партнеров, которые в свою очередь опирались на «мозговой центр компании». Такая «команда в команде» (по выражению Гроува) компенсировала их собственные слабости или пробелы в знаниях. Ключевым партнером Гейтса был Стив Балмер, однако он тесно сотрудничал с рядом других администраторов и инженеров. Гроув всегда полагался на Крейга Барретта и еще нескольких топ-менеджеров. У Джобса было много стратегических партнеров, включая нынешнего главу Apple Тима Кука и главного специалиста по дизайну Джони Айва. Эти партнеры из руководства компаний наилучшим образом дополняли сильные стороны наших трех CEO. Без них успехи Гейтса, Гроува и Джобса не были бы столь велики и постоянны.

Однако Гейтс, Гроув и Джобс полагались не только на элитную команду топ-менеджеров; все трое были готовы отказаться от традиционных иерархий во имя свежих идей и взглядов, а также «горячей» информации о технологиях, клиентах, конкурентах. Гейтс и Гроув не справились бы

с вызовами интернет-эпохи без помощи молодых сотрудников. А бóльшая часть продуктов Apple пришла снизу. Джобс в основном играл роль куратора и дирижера, пользуясь своей феноменальной способностью распознавать и синтезировать удачные идеи.

Безусловно, Гейтс, Гроув и Джобс — очень разные люди и разные руководители, однако их методы исполнения стратегии были во многом сходны и поразительно успешны. Их интересы и таланты нашли отображение в структуре их компаний и служили им источником силы даже после ухода с должности CEO. С их отставкой все три корпорации потеряли уникальных лидеров.

В то же время многие ограничения, которыми Microsoft, Apple и Intel скованы по сей день, восходят к решениям Гейтса, Джобса и Гроува, к тем бизнес-моделям и корпоративным культурам, что они построили. Сегодня Microsoft по-прежнему разрабатывает ПО, и ее выручка почти полностью зависит от платформ Windows и Office. Intel все еще претворяет в жизнь закон Мура и зарабатывает в основном на процессорах для серверов и ПК. А Apple получает основной доход с небольшого (хоть и первоклассного) ассортимента потребительских товаров, разработанных еще при Джобсе. Огромное влияние, каким эти лидеры пользовались в своих компаниях, было мощным орудием успеха, но накладывало и серьезные ограничения, как мы увидим в заключении.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

# Уроки для НОВЫХ ПОКОЛЕНИЙ

Как становятся великими стратегами? За счет чего некоторые управленцы и предприниматели выделяются на фоне всех остальных? В этой книге мы стремились ответить на подобные вопросы и порекомендовать читателю наиболее успешные методы и приемы. Многолетний опыт наблюдения за Биллом Гейтсом, Стивом Джобсом и Энди Гроувом позволил нам сформулировать правила и принципы, которыми они руководствовались, управляя своими компаниями. Мы постарались также изложить их самые серьезные просчеты. Эти уроки — как положительные, так и отрицательные — будут весьма полезны для работы в динамичных отраслях «платформенного» типа. Однако они применимы не только в мире высоких технологий. Опыт Гейтса, Джобса и Гроува поможет любому начинающему менеджеру развить в себе навыки стратегического мышления и эффективного управления.

Если эта задача покажется вам чересчур сложной, вспомните, что наши герои не всегда были теми «титанами отрасли», которые вдохновили нас на книгу. Да, от рождения они обладали необычайно острым

умом и редкой целеустремленностью. Но вот искусству управления они научились со временем, в процессе работы. Постоянные усилия, поиски, пробы и ошибки сделали их выдающимися стратегами и помогли выстроить свои компании так, чтобы стратегия наиболее эффективно претворялась в жизнь. Нам хотелось обозначить главные вехи этого пути.

## ПЯТЬ ПРАВИЛ

Приведенная на следующей странице таблица поможет систематизировать пять правил, которые мы выделили, изучая опыт Гейтса, Джобса и Гроува. Каждое из правил мы разбили на четыре главных принципа и разобрали в отдельной главе книги.

Согласно первому правилу, хороший стратег всегда смотрит в будущее, не ограничиваясь решением сиюминутных проблем. На семинарах по бизнес-стратегии мы часто спрашиваем менеджеров: «Что бы вы сделали по-другому завтра?» Задайте себе тот же самый вопрос, когда дочитаете книгу. Какой вы хотели бы видеть свою компанию через три-пять лет? Каким вы хотели бы видеть мир вокруг вас? Каким будет ваш следующий хитовый продукт? Или, точнее, — что, по вашему мнению, хотели бы получить клиенты? А ваши конкуренты — что будут делать они? И какие перемены ожидают в ближайшее время не только вашу команду, но и отрасль в целом? Конечно, среди нас не так уж много провидцев (какими обычно кажутся великие стратеги вроде Гейтса, Джобса и Гроува). Но любой руководитель может научиться задавать верные вопросы и отбирать наиболее ценные идеи и прогнозы — как рожденные в его команде, так и пришедшие извне.

Заглядывать вперед необходимо, но это лишь начало. Гейтс, Гроув и Джобс умели сделать следующий шаг — связать долгосрочную перспективу с конкретными мерами, которые нужно принять незамедлительно. Все трое знали: чтобы картина, нарисованная на пять лет вперед, стала явью, надо иметь план действий на сегодня, на ближайшие полгода и еще на полгода после того. Чтобы не отвлекаться от цели, необходимо

## Искусство стратегии

Смотри вперед, отсчитывай назад (глава 1)	Играй по-крупному, но не ставь на кон компанию (глава 2)	Создавай не просто продукт, а платформу и экосистему (глава 3)	Используй силу и преимущество — опыт дзюдо и сумо (глава 4)	Найди прочную опору и строй на ней всю конструкцию (глава 5)
Загляни в будущее, чтобы создать концепцию. Затем отсчитай шаги назад, чтобы определить границы и расставить приоритеты	Играй по-крупному, чтобы сменить правила	Мысли в категориях платформы, а не единичного продукта	Не попадайся на глаза	Познай самого себя — со всеми недостатками
Загляни в будущее, чтобы предугадать запросы потребителя. Затем отсчитай шаги назад, чтобы создать соответствующие возможности	Не ставь на кон компанию	Мысли в категориях экосистемы, а не просто платформы	Держи противника поблизости	Вникай в детали тщательно, но выборочно
Загляни в будущее, чтобы предугадать ходы конкурентов. Затем отсчитай шаги назад, чтобы преградить путь конкурентам и не дать уйти клиентам	Будь санитаром собственного леса	Часть дополняющих товаров производи сам	Используй и развивай силу соперника	Не упускай из виду общую картину
Загляни в будущее, чтобы предугадать вектор развития отрасли. Затем отсчитай шаги назад, чтобы обратить перемены себе на пользу	Сокращай потери	Чтобы не устареть, создавай и развивай новые платформы	Не бойся давить весом	Дай власть тем, у кого есть знание

расставить приоритеты; чтобы удовлетворить будущий спрос, нужно вовремя нарастить мощность; чтобы парировать выпады конкурентов, придется тщательно оградить свою территорию; наконец, чтобы не упустить шанс при кардинальных изменениях, нужно действовать решительно и с опережением.

Второе правило Гейтса, Джобса и Гроува гласит: играй по-крупному, но не на все. Три лидера сознавали: нельзя сорвать большой куш, делая мелкие ставки. Быстрому выигрышу они предпочитали многоходовые, сложные комбинации: состязание с лидерами отрасли, полную смену норм и правил в своей сфере, создание принципиально новых категорий товара. Однако они не ставили на кон будущее компании. Ни один уважающий себя стратег не станет играть ва-банк; такое поведение безрассудно и чревато самыми тяжелыми последствиями. Некоторые предприниматели любят широкие жесты в духе «все или ничего», но только не Гейтс, Гроув и Джобс (по крайней мере, не в течение второго срока на посту CEO Apple). Им нужно было даже нечто большее, чем деньги. Эти трое хотели создавать продукты и строить компании, которые всерьез изменили бы жизнь потребителя и окружающий мир. Для этого им нужны были большие идеи, большие мечты и решительные, масштабные действия — но не менее важно было гарантировать безопасность компании.

В-третьих, Гейтс, Джобс и Гроув мыслили предельно широко; их целью было не только производство продукта, но и создание платформ для разработчиков всей отрасли, а также экосистем, где процветали бы перекрестные инновации. Тем не менее у каждого из трех лидеров был свой индивидуальный подход к строительству платформ. Разные модусы партнерства в рамках экосистемы, разные способы поощрения инноваций выявляют весь спектр новых задач и новых возможностей при переходе от стратегии продукта к стратегии платформы.

Четвертое правило действует на уровне тактики. Гейтс, Гроув и Джобс мастерски пользовались преимуществом и силой. Возглавляя крупнейшие корпорации мира, они, не колеблясь, пускали в ход ресурсы и возможности: от юридических до финансовых. Подобный образ действия мы называем тактикой сумо. Однако три наших героя были также весьма

искусны в тактике дзюдо, где ловкость и быстрота значат больше, чем сила: например, позволяют не попадаться сопернику на глаза или даже плодотворно работать с ним в связке, пока не представится удачный момент для броска. Освоив обе техники, три знаменитых СЕО стали поистине грозными конкурентами.

Наконец, Гейтс, Гроув и Джобс выстраивали свои команды и обеспечивали исполнение стратегии весьма сходным образом. У каждого из них были уникальные таланты и задатки, которые определили стратегический вектор для всей компании и легли в основу особой корпоративной культуры. Однако ни один не стремился стать идеальным лидером или классическим «управленцем широкого профиля». Вместо этого, вечно держа в уме крупные стратегические цели, они уделяли пристальное внимание ключевым деталям и полагались на доверенных помощников в делах второстепенной важности. Кроме того, они постоянно искали новые источники информации, особенно в тех областях, где им самим не всегда хватало знаний и навыков. За советом они могли обратиться к любому компетентному сотруднику, независимо от его возраста и ранга.

## НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ

Опыт Гейтса, Джобса и Гроува послужил примером и уроком для первого поколения «звезд бизнеса» в сфере высоких технологий. Другие видные топ-менеджеры, причем не только в компьютерной отрасли, создали весьма успешные предприятия, взяв за образец те же самые модели бизнеса. Что еще важнее, сегодня мы видим на сцене новое поколение звезд, таких как Ларри Пейдж, возглавляющий Google, создатель Facebook Марк Цукерберг, глава корпорации Amazon Джефф Безос, а также Пони Ма Хуатэн, управляющий Tencent. Анализируя их деятельность, мы находим отчетливые параллели между их подходом к стратегии и руководству и фирменным стилем Гейтса, Джобса и Гроува. Это сходство подтверждает: пять выделенных нами правил наиболее эффективны для стратегического планирования, исполнения, и предпринимательства в современном мире.

*Ларри Пейдж: смотри вперед, делай крупные ставки, создавай платформы*

СЕО корпорации Google Ларри Пейдж, как и Энди Гроув, начинал в академической среде. Однако на волне интернет-бума он ушел из аспирантуры в Стэнфордском университете и в 1998 г. основал Google на пару с Сергеем Брином. С самого начала Пейдж и Брин были сосредоточены на будущем и ставили перед собой весьма амбициозные задачи. На первых порах цель формулировалась, ни много ни мало, так: корпорация Google должна организовать все мировое информационное пространство и для начала предложить оптимальную поисковую систему. Когда же стало очевидно, что главной вычислительной технологией ближайших лет будет «облако», задача модифицировалась: Google должна стать универсальным провайдером интернет-продуктов и услуг, а необходимую финансовую базу даст реклама.

Чтобы воплотить задуманное, команда Google готова была делать крупные ставки и выстраивать широкие платформы для поиска и прочих интернет-услуг. Официальное обращение основателей Google к сотрудникам от 2004 г. гласило: «Мы готовы ставить на новые возможности. Мы не станем отказываться от рискованных, но прибыльных проектов только потому, что они не приносят немедленных дивидендов». И корпорация в самом деле безотлагательно предприняла смелые шаги по развитию новых мощностей. В начале 2000-х Google начала скупать оптоволоконные сети, поднимать свои серверы и инвестировать крупные суммы в создание гигантских дата-центров — все в расчете на будущий рост и потребности новой инфраструктуры. Точно так же, когда главную роль в жизни интернет-пользователей стали играть видеоресурсы, Google потратила 1,6 млрд долларов на поддержку YouTube и упрямо цеплялась за этот проект, несмотря на его убыточность.

Однако крупнейший выигрыш того периода корпорации, пожалуй, принесла одна из небольших ставок. В 2005 г. она потратила 50 млн долларов и купила крошечную компанию и разработанную ею операционную

систему для мобильных телефонов под названием Android. Пейдж, Брин, и Эрик Шмидт, который тогда исполнял обязанности CEO, решили выложить Android в открытый доступ и раздавать ее бесплатно. Их целью было создать мощную платформу мобильных устройств и получать доход от рекламы на смартфонах и планшетах. Стратегия быстро оправдала себя. В 2014 г. доля Android на рынке составила 80% — в пять раз больше, чем у iOS Apple. Рыночная капитализация Google почти достигла 400 млрд долларов.

### *Марк Цукерберг: лучшие традиции платформ*

Путь Марка Цукерберга удивительно похож на путь Билла Гейтса. Это подмечал даже и сам Гейтс: «Мы оба ушли из Гарварда, у нас обоих предельно четкое представление о том, как должно работать ПО. <...> Правда, я больше люблю писать код, но это не так уж важно». Гейтс мог бы добавить, что они оба стали миллиардерами к 30 годам, создав отраслевые платформы с неограниченной возможностью роста. Цукерберг запустил Facebook в 2004 г. — как социальную сеть для студентов Гарварда. Затем она охватила еще несколько университетов и колледжей; потом подключились старшие школьники, и наконец сеть стала общедоступной. Самая важная веха была пройдена в 2007 г., когда Цукерберг анонсировал Facebook-платформу. Это набор инструментов, который позволяет сторонним разработчикам писать приложения с использованием данных Facebook — например, онлайн-игры, площадки для публикации фотографий и т. п. Планы Цукерберга с самого начала были весьма амбициозны. В одном интервью он заявил: «Мы хотим, чтобы сеть Facebook стала чем-то вроде операционной системы, чтобы здесь можно было запускать полноценные приложения».

Этот ход превратил Facebook из скромного нишевого продукта в глобальную франшизу со стремительно растущей клиентской базой и целой экосистемой партнеров, рекламодателей, разработчиков ПО. Ориентация на платформу отличала Facebook от старших соперников — сетей

MySpace и Friendster. На момент запуска Facebook-платформы количество пользователей MySpace превышало подписку Facebook в четыре раза: 100 млн и 25 млн человек соответственно. За два года сеть Facebook стала безусловным лидером — в 2014 г., когда число пользователей MySpace составляло 50 млн, у Facebook уже было 1,3 млрд подписчиков. Ежедневно на аккаунтах Facebook устанавливалось до 20 млн приложений, и около 7 млн приложений и сайтов интегрировалось в структуру платформы. Для расширения платформы Цукерберг часто шел на смелые, но порой слишком затратные меры. Например, в 2012 г. он потратил миллиард долларов на приобретение платформы Instagram, у которой тогда было 30 млн пользователей и практически не имелось дохода (33 доллара с каждого пользователя). В октябре 2014 г. он купил мессенджер для смартфонов WhatsApp — вместе с 600 млн пользователей и скромной выручкой (около 20 млн долларов) — по баснословной цене: 22 млрд долларов в денежном эквиваленте и в акциях (37 долларов на пользователя). В тот же год он приобрел Oculus — небольшую компанию, занимавшуюся технологиями виртуальной реальности, за 2 млрд долларов в денежном эквиваленте и в акциях. Несмотря на большие затраты, Facebook остается одной из самых дорогих компаний в мире: к концу 2014 г. ее стоимость достигала 200 млрд долларов.

### *Джефф Безос: необычайное внимание к деталям, пользователям и платформам*

Если Цукерберг явно идет по стопам Билла Гейтса, то Джефф Безос во многом напоминает Стива Джобса. Для него крайне важно удобство пользователей; он способен выводить на рынок одну новинку за другой, включая Kindle и Amazon Web. К тому же он любит одерживать победы над конкурентами. Безос проявил редкостную прозорливость, основав в 1994 г. Amazon и раньше многих своих ровесников осознав потенциал интернет-технологий. Ему, как и Джобсу в 80-е гг., доводилось играть на грани фола. В первые годы работы он нес большие финансовые потери и даже несколько раз ставил под удар всю корпорацию. Да и в 2014 г.

она несла операционные убытки, поскольку Безос вложил огромные средства в развитие и новые проекты.

Однако склад мышления Безоса отличается от Джобса. Его стратегия изначально строилась на том, чтобы сделать Amazon платформой, а не просто онлайн-магазином. Поэтому Amazon предоставляет площадку для продаж собственным конкурентам и даже берет на себя выполнение заказов и доставку. Кроме того, сервис Amazon Web тоже превратился в платформу, где аккумулируются интернет-приложения. По мере того как росло влияние платформы Amazon, Безос начал использовать вес компании, чтобы выдвинуть с рынка конкурентов, особенно издательства, которые бессильны были помешать ему сбивать цены. Он также применял безжалостную ценовую политику, подкрепленную готовностью к потерям, чтобы расправиться с другими соперниками — например, онлайн-магазином обуви Zappos.com. Когда верхние и нижние ценовые границы фактически слились, у многих конкурентов просто не осталось выбора: пришлось соглашаться и продавать бизнес Amazon на условиях Безоса.

Воплощая свою стратегию в жизнь, Безос использовал выборочное внимание к деталям как один из главных управленческих приемов. Неудивительно, что важнейший рычаг он видел в ценообразовании. В 2007 г. он пояснял: «Я должен быть уверен, что мы конкурентоспособны и обеспечиваем нашим клиентам лучшее предложение. Цена и качество: вот за чем я наблюдаю самым пристальным образом, что отслеживаю на всех уровнях, сверху донизу». Как и Джобс, Безос уделял внимание всему, так или иначе выходящему на пользователя. Его бывший сотрудник вспоминает: «Главная сила, она же слабость, Джеффа — в том, что он готов подхватить все новое в интернете, принять любое изменение — пусть даже просто сменить шаблон на сайте». Один из инженеров Amazon выразился еще более цветисто: «По сравнению с Безосом любой занудный начальник — просто обдолбанный хиппи!» Очевидно, такой подход оправдывает себя: в первые годы существования Amazon многие аналитики гадали, выживет ли компания вообще, но к концу 2014 г. она стала одной из самых грозных сил в мире розничной торговли, а ее рыночная капитализация достигла 150 млрд долларов.

### *Пони Ма: множественные платформы и сетевой эффект*

Все лидеры, о которых мы говорили до сих пор, — американские граждане, и их корпорации также базируются в США. Однако мастерство стратега не знает границ. Предприниматели всего мира успешно выстраивали бизнес, опираясь на одинаковые принципы. Яркий пример тому — Пони Ма Хуатэн. Он изучал кибернетику в университете г. Шэньчжэнь и работал в сфере интернет-пейджинга и телекоммуникаций, а затем, в 1998 г., основал Tencent — крупнейшую интернет-компанию в Китае. Он и четверо его коллег-сооснователей «заглядывали в будущее», изучая интернет-сервисы экономически более развитых стран, и на их основе в 1999 г. создали мессенджер QQ. Он был очень близок к ICQ — разработке израильских программистов, в 1998 г. приобретенной холдингом AOL. В Китае QQ приобрел огромную популярность. Ма воспользовался этим успехом, чтобы продвинуться на смежные рынки, отслеживая новинки, которые представляли компании вроде AOL и Yahoo, и адаптируя их под запросы китайского потребителя. При поддержке иностранного венчурного капитала и доходов от IPO 2004 г. в Гонконге компания Tencent вложилась в развитие множественных взаимосвязанных веб-платформ с однотипным интерфейсом. Платформы должны работать по принципу freemium — основные услуги предоставляются бесплатно, но за расширенный пакет нужно платить. Среди предлагаемых опций — микроблоги, онлайн-игры, социальные сети, аватары, электронные платежи и кошельки. Недавно к этому списку добавилась платформа для мобильных телефонов WeChat — расширенная версия QQ, доступная и в Китае, и за пределами страны. В свое время Intel заполнила все пробелы в линейках продукции, чтобы не пропустить конкурентов. Tencent придерживается схожей стратегии, поэтому соперникам компании весьма трудно отыскать брешь в обороне. Кроме того, решения Ма демонстрируют глубокое понимание технологии и стратегии платформ. Tencent генерирует мощный сетевой эффект, предлагая взаимодополняющие услуги на единой клиентской базе. Компания создала широкую экосистему, которая постепенно выходит за пределы Китая, предлагая пользователям все: от игр до цифрового

контента и онлайн-магазинов с доставкой товара на дом. Компания уже адаптировала свой пакет услуг и для мобильных устройств, как средство связи играющих в Китае более значительную роль, чем, скажем, в США.

Диверсификация бизнеса обеспечила Tencent необычайно широкую базу выручки. Реклама дает всего 10% от общего притока средств (а не 80 или 90%, как в случае Google и Yahoo). Основной же объем доходов приходится на платные услуги для ПК и мобильных устройств, включая игры и прочие приложения «со стороны». В 2014 г. у продукции Tencent насчитывалось около 800 млн пользователей, а рыночная капитализация компании превышала 150 млрд долларов. Успех компании сделал Пони Ма — главного ее акционера — одним из богатейших предпринимателей Китая.

## ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ ПРАВИЛ

При самом беглом взгляде на звезд из нового поколения CEO становится заметно, как много у них общего с Гейтсом, Джобсом и Гроувом. Трудно сказать, сознательно они изучали опыт предшественников из Microsoft, Intel и Apple, или просто приняли во внимание их уроки, или самостоятельно дошли до тех же принципов и выработали аналогичные методы. Однако все они, кажется, применяют в работе пять правил, которые мы выделяем. Если наш анализ верен, это сулит большой успех их компаниям.

Однако ни им, ни другим топ-менеджерам не стоит идти за Гейтсом, Джобсом и Гроувом след в след. Всем троим были присущи и человеческие, и лидерские недостатки, что мы постарались показать в книге. Как мы помним, сами лидеры признавали свое несовершенство и искали партнеров, которые смогли бы прикрыть уязвимые места. Но даже этой сознательности оказалось недостаточно, чтобы предугадать, какой тип лидера понадобится их компаниям в будущем — когда сами они уйдут с поста. Потому два последних урока, которые можно взять у наших великих стратегов, выглядят скорее как предостережение: личные

таланты дают большую силу, но могут и ограничивать, а партнеры, которые прекрасно дополняют тебя в бизнесе, не всегда могут с равным успехом тебя заменить.

### *Не забудь поднять якорь*

У Гейтса, Гроува и Джобса были ярко выраженные личные таланты, интересы и даже страсти: к программированию — у Гейтса, к дисциплине — у Гроува, к дизайну — у Джобса. Эти таланты не просто послужили на благо их компаний, но в каждом случае сформировали особую корпоративную культуру, со своей стратегией и со своим принципом управления. Во времена экономической нестабильности личная сила и одаренность руководителя могут послужить надежным якорем. Но нельзя забывать, что якорь не дает кораблю двигаться. Если начинается прилив, а судно все еще стоит на якоре, его может захлестнуть волной, да и на абордаж его взять проще простого.

Нечто подобное — в переносном смысле, конечно, — произошло со всеми тремя компаниями. Рецепт прошлого успеха не всегда годится для будущего. Технология и рынок меняются. Приходят новые конкуренты. То, что раньше было прочным стержнем, организующим началом, может буквально пригвоздить тебя к месту. Например, Microsoft в 2014 г. все еще цеплялась за бизнес-модель, которая вывела ее на вершину, — продавала ПО для DOS и Windows с прямой и обратной совместимостью. Гейтс уже в 90-х гг. сознавал: необходимо вкладываться в новые устройства и вычислительные технологии, адаптированные под интернет. Но и он сам, и его заместители медлили, не желая расставаться с привычным и невероятно прибыльным товаром: ПО. Да и Гроув с командой неохотно оторвались от «работы № 1»: продажи чипов серии x86 для ПК и серверов. А Джобс и его преемники в Apple не сумели до конца преодолеть зависимость от небольшого ассортимента «хитовых» товаров, которые компания не отпускала от себя. В результате Apple сдает все большую долю конкурентам на рынке смартфонов и планшетов — Google и их партнерам в экосистеме Android.

В каком-то смысле именно предыдущие успехи сыграли с тремя компаниями злую шутку. Какой продукт могла бы разработать Microsoft, чтобы побить собственную баснословную (даже сегодня) выручку от Windows и Office? Никакой! Однако дни, когда пакеты ПО приносили рекордную прибыль, явно сочтены. Они скоро закончатся даже для Microsoft. Сейчас компания постепенно расширяет ассортимент, но ее нынешнему руководству еще только предстоит научиться зарабатывать в условиях, когда ПО дешевеет (или вовсе раздается бесплатно, предоставляется как услуга) и вообще эволюционирует под воздействием облачных технологий.

А какое изделие на базе полупроводников принесло бы большую прибыль, чем процессор Intel x86? Неизвестно! Но рост основного бизнеса Intel — комплектующих для ПК — тоже ограничен. Бум на рынке смартфонов, планшетов, всевозможных интернет-гаджетов вызвал массовый спрос на ЦПУ для бытовой электроники. Скоро микропроцессоры будут встроены почти в любую домашнюю технику. Новое руководство Intel весьма напористо прорывается в эти сегменты рынка, но и им предстоит многому научиться. Например, как соперничать с новыми конкурентами — такими как британский холдинг ARM, который производит большинство недорогих маломощных процессоров для смартфонов и прочих программируемых устройств.

А какой смартфон или планшет принес бы больше выручки, чем традиционный iPhone или iPad? Никакой! Однако до тех пор, пока Apple держит высочайшую планку цен на новые версии, ее доля на рынке остается невысока. Тем временем продавцы устройств на базе Android — от корейского Samsung до китайского Xiaomi — лишь набирают обороты, а выручка Google от рекламы постоянно растет. Такие продукты, как iWatch, могут послужить новым стимулом к развитию Apple, но пока незаметно, чтобы компания рвалась открыть новую платформу для большинства пользователей смартфонов, которые используют ПО от Google.

И дело даже не в низкой потенциальной выручке; Microsoft, Intel и Apple не смогли удачно вписаться в новые бизнес-модели из-за того, что они противоречат самой идентичности трех компаний. Пол Маритц

признается: «Мы в Microsoft видели, что появляются новые мобильные устройства. Мы не были слепы. Но нам всегда казалось: наша роль — работать во славу ПК». Именно это убеждение заставило Microsoft адаптировать одну и ту же операционную систему — Windows 8 — для ПК, смартфонов и планшетов. Маритц объясняет:

Мы же сами не потребители. И в итоге нами движут совсем другие соображения. Мы программисты, нам интересно системное ПО, архитектура, вся начинка компьютера. На самом деле интерфейс нам не так уж и важен, что бы мы ни заявляли. Это все — не про нас... Наверное, мы, технари, зашли чересчур далеко, попытались впихнуть слишком много в такую штуку, которую еще нельзя было нормально сделать в то время. Вот и получается — производишь вещи, которые либо не очень хорошо работают, либо слишком много стоят. Либо и то и другое сразу.

Аналогично, узкая специализация Intel — процессоры для ПК на базе Windows — помешала компании вовремя перейти к новым зонам роста. Как заметил Лес Вадаш, «решение Гроува сузить наш профиль до небольшого сегмента в сфере ПК обернулось тем, что компания часто отставала от технологического прогресса в смежных областях, которые были ей очень нужны». Гроув ставил вопрос о диверсификации на корпоративных собраниях и много говорил об этом за стенами компании, однако уделял покорению новых рынков гораздо меньше времени, сил, внимания и, самое главное, — ресурсов.

В последние годы, которые Гроув провел на посту CEO, Дэвид Йоффи неоднократно беседовал с ним об этом нежелании лишний раз идти на риск. Дэвид присутствовал на собраниях, где Гроув одно за другим отклонял предложения по решительному прорыву на рынок коммуникаций. Франк Гилл, который заведовал этим сектором, горячо настаивал: Intel надо заниматься сетью, пока Cisco не захватила весь интернет. Гилл был уверен: сетевые коммуникации прекрасно дополняют основную линию Intel. Очень скоро все ПК будут объединены в сеть. Однако Гроув не хотел рассредоточивать ресурсы. Гилл припоминает:

«Мы занимались системами себе в убыток. Я хотел свернуть этот сектор и вместо него наладить выпуск сетевого оборудования. Для этого нужно было закупить новые технологии, нанять новых сотрудников, вложиться в маркетинг, закрепиться на рынке». По мнению Гилла, Intel упускала прекрасную возможность. Но Гроув «не готов был на крупные приобретения и затраты, которые обеспечили бы нам хороший старт на новом рынке. Он предпочитал, чтобы мы росли сами по себе, как дерево. Если он и покупал, то по мелочи. В конце концов он с головой ушел в производство чипов и раскрутку бренда Intel Inside». Карл Эверетт, сменивший Гилла в отделе продаж, подтверждает: Гроува было крайне трудно развернуть в новом направлении. «Не то чтобы он совсем не сдвигался, но его так сложно было убедить, что многие сдавались и оставляли попытки — даже когда знали, что правы. Если посмотреть со стороны на Intel образца 2013 г., там ровно та же модель, что была в 90-е. И вот эта негибкость — дело рук Гроува».

Джобс, напротив, весьма удачно вывел Apple на новые рынки, создав принципиально новые продукты. Его дар — а может быть, и самый большой его недостаток — состоял в том, что он никогда не оглядывался на прошлое. Добившись успеха, он начинал скучать и тут же направлял все силы и энергию на поиск новых блестящих возможностей. Парадокс, но именно этот дар новатора не дал ему осознать все преимущества платформ и экосистем. Прямо у него на глазах Microsoft и Intel вытеснили Macintosh, при всем его прекрасном дизайне, в крошечную нишу компьютерного рынка. Однако он не спешил выстраивать более открытые платформы — что не дало бы Google и Android сходным образом потеснить iPhone и iPad.

Конечно, история еще не закончилась. В активе Apple — великолепный бренд, верная клиентура и большая экосистема разработчиков и провайдеров. Компания может побороться за свое будущее. Препятствия, проверенная стратегия принесла весьма впечатляющие плоды и в последнее десятилетие. Но если преемники Джобса не сумеют найти более продуктивный баланс между стратегией платформы и стратегией продукта, конкуренция со стороны Android может надолго омрачить

будущее компании. Представьте, какие перспективы нас ожидают, если Apple разработает iWatch или Apple Pay под все смартфоны, а не только под iPhone!

### *Дополнять — не значит заменять*

Итак, перед нами финальный вопрос — как подготовить организацию к переходу в другие руки? Гейтс, Гроув и Джобс тщательно подбирали себе партнеров, чей склад характера, навыки и способности дополняли бы их собственные. Каждый из трех СЕО даже назначил себе преемника из числа этих партнеров. Но, кажется, ни один из них не сумел вовремя осознать то, что кажется очевидным по прошествии времени: *дополнять — не значит заменять*. И Гейтс, и Гроув, и Джобс делали ставку прежде всего на преданность. Похоже, при выборе преемника они забыли о жесткой логике и беспристрастности, с которыми подходили к выбору стратегий и партнеров.

Это последнее наблюдение стоит держать в уме любому крупному лидеру — да и совету директоров тоже. Стив Балмер, например, был идеальным напарником Гейтса. Он занимался сотрудниками и клиентами, тогда как Гейтс мог сосредоточиться на технологии и стратегии. Крейг Барретт был правой рукой Энди Гроува; он взял на себя производство и операции, а Гроуву остались стратегия, маркетинг и продажи. Тим Кук прекрасно дополнял Стива Джобса; он заботился о поставках, операциях и продажах, а у Джобса была, таким образом, возможность заниматься разработками и их продвижением.

Без Балмера, Барретта и Кука не было бы величайших побед Гейтса, Гроува и Джобса. Но вот как преемники трех СЕО они оказались не на высоте. Гейтс, Гроув и Джобс заботились о естественном развитии своих компаний и планировали инновации так, чтобы те подталкивали рост мощностей. Балмер и Барретт отчаянно пытались придать собственный стиль компаниям, которые унаследовали, — чаще всего путем дорогостоящих, но малоэффективных приобретений. Едва вступив в должность, Барретт потратил 12 млрд долларов на интернет-компанию,

не давшие никакой прибыли. Стив Балмер пустил на приобретения более 20 млрд — 7 из них на покупку Nokia в тщетной попытке реанимировать смартфоны на базе Windows. И даже Тим Кук попытался вывести Apple на новый путь, совершив самую дорогую покупку в истории компании: в 2014 г. он за 3 млрд долларов приобрел производителя наушников и гарнитур Beats.

Возможно, равноценной замены лидеру такого масштаба, как любой из трех наших героев, просто не найти. Но ведь Гейтсу, Гроуву и Джобсу вовсе не обязательно было назначать на свое место верных «лейтенантов». Они могли бы поискать других лидеров, более близких к новому поколению технологий, потребителей, конкурентов. Процесс отбора можно было бы поставить на конкурсную основу. В любом случае при выборе преемника нельзя исходить из соображений личной верности или из прошлых заслуг. Лидер должен подбирать или воспитывать преемника, который уже проявил способность учиться новому, при необходимости идти на разрыв с традицией, продвигать товары, услуги и платформы, которых мы пока даже не представляем себе.

Стоит вспомнить еще двух легендарных лидеров — Реджинальда Джонса, CEO General Electric в 1970-е гг., и Уолтера Ристона, CEO Citibank на протяжении 1980-х. Им удалось избежать вышперечисленных ловушек. Перед выходом в отставку оба устроили настоящую «гонку претендентов» — дали целому ряду топ-менеджеров проявить лидерские способности, подтвердить «право на трон». По итогам гонки вместо верных людей из ближайшего окружения победили «темные лошади» — Джек Уэлч и Джон Рид. Иногда компании идут еще дальше. В 2013 г. советы директоров Microsoft и Intel произвели внутренний и внешний поиск кандидатов без участия CEO. В обоих случаях окончательное решение принимал именно совет, а не действующий CEO.

Справедливости ради нужно отметить: совету директоров крайне сложно координировать процесс отбора, когда речь идет о поисках замены для того, что стало легендой. Мировое признание и эпохальные достижения перевесить почти невозможно.

Билл Гейтс, Энди Гроув и Стив Джобс были истинными новаторами, первыми большими «звездами» хайтек-индустрии. Нам всем есть чему у них поучиться. Они задавали стратегические направления и выстраивали корпоративные механизмы, которые по сей день приносят Microsoft, Intel и Apple более чем солидный доход. Однако времена меняются; наступает момент, когда преемник сам должен стать вдохновенным стратегом. Нынешним лидерам трех компаний необходимо найти собственный путь. Им придется перестроить огромные корпорации, перекроить их под себя и свои таланты — а потом уже двигаться в неизвестность, навстречу будущему: новым технологиям, новым потребителям, новым бизнес-моделям. Придумать новые правила игры, затмить прежних великих стратегов — вот, пожалуй, самая сложная задача, которую Гейтс, Джобс и Гроув поставили перед следующим поколением.

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlozite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Дэвид Йоффи, Майкл Кусумано

## Искусство стратегии

Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Карташова*

Литературный редактор *Юлия Слуцкина*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Иллюстратор *Глеб Солнцев (bangbangstudio.ru)*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)

[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)