TOP
ECONOMICS
AWARDS

Адриан Сливотски,
Боб Андельман, Дэвид Дж. Моррисон

ЗАКОНЫ БОЛЬШОЙ ПРИБЫЛИ

Москва
2017

УДК 330.1
ББК 65.011.3
С47

THE PROFIT ZONE:
HOW STRATEGIC BUSINESS
WILL LEAD YOU TO TOMORROW'S PROFITS

Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Bob Andelman

This translation published by arrangement with Crown Business,
an imprint of the Crown Publishing Group,
a division of Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.

Сливотски, Адриан.

С47 Законы большой прибыли : [перевод с английского В. Егорова] / Адриан Сливотски, Дэвид Моррисон, Боб Андельман. — Москва : Эксмо, 2017. — 400 с. — (Top Economics Awards).

ISBN 978-5-699-83858-5

В бизнесе практически невозможно получить прибыль за пределами стоимости капитала или стандартных ставок рентабельности. Эта книга рассказывает о том, как можно построить бизнес, которому рынок позволит получить прибыль, защитить эту прибыль и, таким образом, создать максимальную стоимость.

УДК 330.1
ББК 65.011.3

ISBN 978-5-699-83858-5

© Егоров В., перевод, 2017
© Леонтьев В., дизайн обложки, 2017
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017
© 1997, 2002 by Mercer Management Consalting, Inc.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 7

Часть I
КАК ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕХ В ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ БИЗНЕСА

ГЛАВА 1. КОНЕЦ ГОСПОДСТВА РЫНОЧНОЙ ДОЛИ 13

ГЛАВА 2. МОДЕЛЬ БИЗНЕСА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ 30

ГЛАВА 3. КАК ОБРАЗУЕТСЯ ПРИБЫЛЬ 52

Часть II
КАК ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХА ВЫДАЮЩИЕСЯ БИЗНЕСМЕНЫ

ГЛАВА 4. ДЖЕК УЭЛЧ: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЕШЕНИЙ 99

ГЛАВА 5. ИСТОРИЯ ТРЕХ МЕНЕДЖЕРОВ 124

ГЛАВА 6. НИКОЛАС ХАЙЕК: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПИРАМИДЫ ПРОДУКЦИИ 147

ГЛАВА 7. РОБЕРТО ГОЙСУЭТА: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКОЙ ЦЕННОСТИ 180

ГЛАВА 8. ЧАРЛЬЗ ШВАБ: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА ТИПА «КОММУТАТОР» 203

ГЛАВА 9. ЭНДРЮ ГРОУВ: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА ТИПА «НА ДВА ШАГА ВПЕРЕДИ КОНКУРЕНТОВ» 232

ГЛАВА 10. МАЙКЛ АЙЗНЕР: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ МНОГОКРАТНОЙ ПРИБЫЛИ 254

ГЛАВА 11. ДЖОРДЖ ХЭТСОПУЛОС: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА ОТПОЧКОВЫВАЮЩЕГОСЯ ТИПА 285

ГЛАВА 12. ПЕРСИ БАРНЕВИК: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ГЛОБАЛЬНОЙ СЕТИ СПЕЦИАЛИСТОВ 309

ГЛАВА 13. БИЛЛ ГЕЙТС: МОДЕЛЬ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ УСТАНОВЛЕНИЯ СТАНДАРТА 331

Часть III
Справочник по зоне прибыли

ГЛАВА 14. КАК ИННОВАЦИИ В МОДЕЛИ БИЗНЕСА ФОРМИРУЮТ ЗОНЫ ПРИБЫЛИ 363

ГЛАВА 15. СПРАВОЧНИК ПО ЗОНЕ ПРИБЫЛИ 373

ПРЕДИСЛОВИЕ

Зона прибыли — это область экономической деятельности компании, где получаются высокие прибыли. Не средние прибыли, не прибыли на циклических подъемах рынка и не краткосрочные прибыли. Зона прибыли — это место, где создается стабильная, очень высокая, долгосрочная прибыль компании.

Получать такую прибыль стремится каждая компания, однако немногие в полной мере понимают, каким образом и благодаря чему прибыль создается. Основная цель книги — раскрыть некоторые секреты прибыльности на основе новых идей. Здесь впервые рассматриваются основные модели прибыли, успешно используемые действующими компаниями. Мы покажем, как работают эти идеи на примере новаторов бизнеса (часть 2), добившихся высочайшей прибыльности и даже роста рентабельности в условиях интенсивной конкуренции. В 80-х и 90-х годах новаторы бизнеса и их компании создали для своих акционеров более 700 млрд долларов рыночной стоимости. В совокупности эта немногочисленная группа представляет более 10 процентов всей созданной стоимости на рынке ценных бумаг США за указанный период. Чтобы добиться этого, компаниям и их лидерам пришлось преодолеть стереотипность мышления. За счет способности обеспечивать устойчивые показатели вне зависимости от цикличности бизнеса, продуктов и технологий каждая из рассматриваемых компаний смогла преобразовать свою модель бизнеса таким образом, чтобы в течение длительного времени оставаться в зоне прибыли.

В первой части книги показано, что знание «маршрута» перевода компании в зону прибыли требует нового взгляда на то, что в настоящее время наиболее важно для бизнеса. Прежние нормы, базирующиеся на рыночной доле и крупных масштабах деятельности, теперь недостаточны. Новое время требует новых правил.

В главе 2 рассматривается самый важный фактор, разъясняющий, каким образом достигается высокая прибыльность, — ориентация на потребителей. В настоящее время она стала своего рода лозунгом, во

всеуслышание провозглашенным многими компаниями. К сожалению, обилие «выкриков» вовсе не означает, что заложенная в них идея всем хорошо понятна. Слишком много организаций называют себя ориентированными на потребителя, однако в реальной жизни не предпринимают никаких действий и не делают соответствующих инвестиций. В данной главе подробно рассматриваются факторы, препятствующие мышлению, действительно ориентированному на потребителей, факторы, мешающие продвижению к успеху. Здесь показано, что ключевым компонентом мышления каждого бизнес-новатора является стратегическое понимание сущности потребителей.

В главе 3 обсуждение прибыльности начинается с рассмотрения основных используемых моделей прибыли. В каждом случае существует уникальный механизм, позволяющий создавать высокую прибыльность, в значительной степени превышающую обычную. Такие модели прибыли формируют новую идеологию бизнеса.

Во второй части книги подробно рассматриваются двенадцать компаний и их руководители, демонстрирующие способность переводить свой бизнес в зону прибыли и удерживать его в ней в течение длительного времени. Посвященные им главы — не повтор хорошо известных рассказов о новаторах бизнеса и не очередная попытка польстить проницательным менеджерам. Главная их цель — проанализировать современный рынок и выявить обоснованные и рациональные модели бизнеса, соответствующие текущей ситуации и способствующие приведению компании в зону прибыли.

Анализ деятельности каждого лидера ведется на нескольких уровнях. На первом рассказывается о его лидерских качествах, смелости и творческом подходе, часто на фоне общей организационной инертности и негативных оценок. На втором уровне основное внимание уделяется направленности возглавляемых ими компаний на достижение зоны прибыли, поиску новых и эффективных способов создания высокой прибыльности. Каждая из представленных здесь компаний по-своему применяла ту или иную базовую модель прибыли или их комбинацию. На третьем уровне демонстрируются конкретные преобразования модели бизнеса, т. е. действия по выбору потребителей, обеспечению вознаграждения за свою деятельность, дифференциации продукции и определению масштабов деятельности, которые каждая из описанных компаний предпринимала, чтобы перейти в зону прибыли.

Для описания эволюции модели бизнеса в каждом частном случае преобразования мы используем несколько параметров. Основным показателем успеха в любом бизнесе является рыночная оценка, которую получают владельцы бизнеса или акционеры. Любой бизнес, способный обеспечивать устойчивый рост ценности, превышающий средние показатели рынка, заслуживает уважения

и требует тщательного анализа. Мы оцениваем рыночную стоимость по годовым показателям, чтобы исключить эффекты краткосрочных процессов, часто связанных с расчетами на быструю выгоду со стороны заинтересованных лиц. Динамику преобразования удобно отслеживать на графиках изменения рыночной стоимости, которые поэтому часто используются в данной книге.

Другими наглядными «пособиями» являются таблицы вариантов моделей бизнеса, к которым прибегают компании. Хотя все ключевые элементы модели бизнеса требуют внимательного изучения, основное внимание мы уделяем следующим базовым параметрам: (1) выбору потребителей; (2) обеспечению вознаграждения за свою деятельность; (3) дифференциации продукции/стратегическому контролю и (4) определению сферы и масштабов деятельности. Наш опыт свидетельствует, что эти параметры являются для компании наиболее значимыми и позволяют полно и четко описать сложные бизнес-системы, создаваемые новаторами.

Каждая кривая роста рыночной стоимости компании и каждая таблица с моделью бизнеса завершается большим вопросительным знаком. Это объясняется тем, что рост стоимости в прошлом вовсе не является гарантом успехов в будущем. Блестяще зарекомендовавшие себя модели бизнеса прошлого не гарантируют, что следующая модель окажется столь же успешной. Знак вопроса ставится здесь для того, чтобы напомнить нам, что рост стоимости будет устойчивым только в том случае, если компания правильно создаст следующую модель бизнеса.

Последним показателем, которым мы пользуемся для оценки модели бизнеса компании, является соотношение рыночной стоимости к доходам. Поскольку рыночная стоимость отражает ожидаемые в будущем доходы бизнеса, это соотношение измеряет ожидаемые, будущие показатели по сравнению с реальными, сегодняшними. Высокий показатель соотношения рыночной стоимости к доходам (выше чем в 1,5 раза) указывает на модель бизнеса, в которую инвесторы верят и ждут от нее высокой отдачи. Низкий показатель, наоборот, отражает их озабоченность дальнейшей судьбой данной модели бизнеса. Отслеживая отношение рыночной стоимости к доходам за определенный период времени, можно наблюдать изменение прибыли при преобразовании модели бизнеса. Когда компании переходят в зону прибыли, об этом в первую очередь свидетельствует повышение данного обобщенного показателя.

Каждая глава второй части заканчивается «чек-листом пилота». Пилоты, как никто, понимают, сколь ценно задавать себе одни и те же вопросы перед каждым полетом, — это помогает им не забывать проверять каждую деталь, обеспечивающую безопасность. «Чек-лист пилота», разработанный нами для каждой модели бизнеса,

представляет собой список вопросов, ответы на которые позволяют менеджерам убедиться, что данная модель бизнеса может быть эффективной и приносить прибыль. Часто ответить на подобные вопросы бывает трудно. Авторам книги это хорошо известно, однако они сознательно не шли на их упрощение. Ведь уроки, преподанные нам реорганизаторами бизнеса, свидетельствуют, что указанные вопросы очень важны и в значительной степени способствуют успеху дела.

В третьей части основной акцент делается на то, каким образом возможно перевести вашу организацию в зону прибыли. В главе 14 в обобщенном виде представлены ключевые моменты опыта бизнес-новаторов и их экономические достижения. В современном бизнесе ставки очень высокие, и поэтому потребность в эффективных преобразованиях также предупреждает ошибки. В этих условиях то, как организация балансирует свои риски и доходы, как предупреждает ошибки и мобилизует собственные ресурсы, и определяет во многом, добьется ли она в конце концов успеха или потерпит неудачу.

Последняя глава третьей части — *«Справочник по зоне прибыли»* — предоставляет вам набор инструментов, позволяющий использовать рассмотренные в книге идеи на практике. Это серия упражнений, побуждающих менеджера или группу менеджеров последовательно разобрать особо актуальные для компании вопросы. «Руководство» предлагает основу для проведения мозгового штурма, совещаний менеджеров по ключевым аспектам бизнеса и осуществления планирования в рамках всей корпорации. Наш опыт свидетельствует, что данный подход, построенный вокруг 12 относительно простых вопросов, может помочь организации отыскать путь к зоне прибыли в своей отрасли.

Решать предложенные задачи совсем не просто. Если бы это было иначе, мы не столь восторгались бы реорганизаторами бизнеса, добившимися успеха. Однако нам действительно есть чему у них поучиться, поскольку они на деле преобразовали свои компании и открыли новые зоны прибыли в своих отраслях. Однако уже сейчас им на смену приходят другие новаторы, создающие следующую *General Electric*, следующую *Intel*, следующую *SMH*[1]. Они, конечно, берут на вооружение лучшие образцы и приемы прошлого и опираются на существующие модели прибыли либо изобретают новые. Базовые положения и модели, представленные в данной книге, являются своеобразными линзами, позволяющими изучать подобные инновации. Поэтому давайте разбирать их и учиться — учиться настоящему бизнесу.

---

[1] В 1998 году холдинг SMH объединил независимых производителей и был переименован в Swatch Group.

ЧАСТЬ I

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕХ В ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ БИЗНЕСА

ГЛАВА 1. КОНЕЦ ГОСПОДСТВА РЫНОЧНОЙ ДОЛИ

Проблемой номер один в бизнесе в настоящее время является *прибыльность*. Где вам *разрешат* получать прибыль в вашей отрасли? Где сегодня располагается зона прибыли? Где она окажется завтра?

Зона прибыли — это область вашей экономической деятельности, в которой вам удается получать прибыль. Цель каждой компании — оказаться в зоне прибыли и как можно дольше в ней действовать.

Вам не раз говорили, как этого можно добиться: «Захватите значительную рыночную долю, и вы незамедлительно начнете получать прибыль». Или: «Добейтесь высокого роста, и ваши прибыли будут возрастать». Вас, как менеджера, часто учили, что обеспечение высокой рыночной доли и роста масштабов бизнеса автоматически выводит вас на прямую дорогу к успеху.

Однако ровные в прошлом, сейчас эти дороги стали запутанными лабиринтами, столь часто встречаются ловушки и повороты, ведущие в тупик. Многие крупные компании, сделавшие в свое время ставку на рыночную долю и рост объемов производства, столкнулись с тем, что в какой-то момент они словно уперлись в стену, преградившую им дальнейший путь к получению прибыли.

В прошлом, в эпоху ориентации, в первую очередь, на производство продукции, принцип главенства рыночной доли был компасом и руководством к действию для любой компании. Основное внимание уделялось совершенствованию выпускае-

мой продукции и достижению экономии во все больших масштабах производства. Такое продуктово-ориентированное мышление и привело к появлению боевого девиза: «Получите высокую рыночную долю, и прибыль последует незамедлительно».

Однако еще в 80-е некоторые удручающие примеры начали подрывать широко распространенную веру в то, что рыночная доля является конечной целью бизнеса и гарантом его успеха. Посмотрите на опыт таких гигантов бизнеса, как *IBM, DEC, GM, Ford, United Airlines, U.S. Steel, Kodak, Sears* и *Kmart.* Все они добились лидирующего положения в своих отраслях, стали первым или вторым номером на занимаемой доле рынка. Однако в восьмидесятые годы эти лидеры обнаружили, что их прибыльность резко пошла на спад, и даже доминирующее положение не могло защитить их от все нарастающих убытков. По мере того как прибыльность перестает напрямую зависеть от рыночной доли, от этого все больше начинают страдать акционеры. Несмотря на прочные позиции на рынке, акции указанных лидеров с 1985 по 1995 год росли медленнее, чем индекс *S&P* (один из важнейших фондовых индексов в США, рассчитываемый агентством *Standard and Poors. — Прим. перев.*).

Некоторые из указанных компаний в связи с ухудшением показателей приступили к радикальным преобразованиям своих моделей бизнеса. Теперь основное внимание они уделяют не столько рыночной доле, сколько непосредственно прибыли, и это приводит к существенным изменениям их рыночной стоимости. В результате многие другие традиционные лидеры по показателю рыночной доли также начали пересматривать принципы построения бизнеса.

Если вы задумаетесь о собственном бизнесе, задайте себе следующие вопросы: «Я стремлюсь получить прежде всего рыночную долю или прибыль?», «Обеспечивает ли имеющаяся у нас рыночная доля прибыль и жизнеспособность или она бесприбыльна и бесперспективна?»

Существует множество видов бизнеса, имеющих высокие рыночные доли и при этом низкую прибыльность и низкую акционерную стоимость. Например, японцы контролируют рынок чипов компьютерной памяти. Авиакомпания *US Airways* в свое время господствовала на авиалиниях в восточной части

США. *Philips* является лидером в производстве потребительской электроники. И ни одна из этих компаний не демонстрирует ныне сколь-либо значительного роста своей стоимости.

Список таких компаний можно долго продолжать:

A&P имела высокую долю в продаже бакалейных товаров.

Intel имела высокую долю в производстве чипов памяти.

Word Perfect Company[1] *имела высокую долю в производстве программного обеспечения для компьютерных процессоров.*

DEC имела высокую долю на рынке мини-компьютеров.

Kmart имела высокую долю в дисконтной торговле.

Каждая из указанных компаний в свое время добивалась триумфа по показателю рыночной доли, а затем переживала крушение своей прибыльности.

Многие компании, однако, не теряют надежды на то, что прибыльность к ним рано или поздно вернется. Правда, некоторые менеджеры, работающие в них, подозревают, что этого уже не произойдет, но не решаются высказывать свои опасения и начинать дискуссии по столь сложному вопросу. Обычно они боятся выступать против признанной теории — необходимости иметь большую рыночную долю.

Другие менеджеры более честны по отношению к самим себе и знают, что прибыль, получаемая прежними способами, никогда не вернется, однако и они не решаются отстаивать свое мнение открыто, опасаясь, что оно подорвет общее позитивное настроение, все еще существующее в их компании.

В этом отношении исключением стала корпорация *Intel*. Она оказалась единственной организацией из перечисленного выше списка, которая открыто выступила против устоявшихся убеждений. В 1985 году *Intel* имела высокую рыночную долю в производстве чипов компьютерной памяти. Однако менеджеры поняли, что применяемый ими стратегический подход является тупиковым, обладает низкой потребительской ценностью и в конечном счете сводит прибыль на нет. Они пришли к выводу,

[1] WordPerfect Company — разработчик текстового редактора WordPerfect. В 1994 году компания была продана Novell, а затем в 1996 году — Corel.