

# Глава 1

## Бизнес-прорыв

Давайте признаем факт: современные корпорации практически исчерпали возможности для поступательного роста. Сократить издержки еще на один пенс, запустить продукт на рынок на неделю раньше, чуть быстрее ответить на пожелания клиента, слегка улучшить качество продуктов или услуг, захватить еще один процент рынка — вот чем заняты головы современных менеджеров. Между тем стремиться к постепенным улучшениям, в то время как соперники революционизируют отрасль, — это все равно что бездельничать на пожаре.

*Гэри Хамел, Strategy as Revolution  
(«Стратегия как революция»)*

Эта книга поможет добиться выдающихся результатов, раскроет секрет, как выйти за рамки привычных, традиционных установок. «Нешаблонное мышление» не просто расширяет горизонты мышления и учит творческому подходу. Эта книга о том, как широта мышления помогает достичь выдающихся результатов в бизнесе.

Эта книга о том, как развить в себе способность генерировать идеи, обеспечивающие практические результаты, будь то новые продукты или эффективные маркетинговые стратегии, новации в обслуживании клиентов и способах получения прибыли.

Эта книга о том, как предпочесть инновационные подходы администрированию, как бросить вызов сложившемуся

положению вещей. Идеи наиболее известных теоретиков и практиков бизнеса трансформируются в данной книге в восемь практических стратегий, которыми можно руководствоваться в повседневной деятельности. Стратегии, описанные в данной книге, помогут менеджерам практически любого звена достичь качественного прорыва в своей профессиональной деятельности. И не нужно ждать, когда изменится ваша компания. Вне зависимости от занимаемой должности вы можете пожинать богатые плоды от применения данных стратегий в рамках своей компетенции.

## Выход за рамки постепенных улучшений

Постепенные улучшения — когда вы нацелены исключительно на поступательный рост — имеют свои объективные ограничения. Они обусловлены как личной удовлетворенностью сложившимся положением вещей, так и самоограничениями, которые вы, возможно, не осознаете, или привычкой плыть по течению.

Но окружающий нас мир меняется очень быстро, и постепенные улучшения перестают поспевать за происходящими изменениями. Раньше люди и целые компании могли сохранять конкурентоспособность, незначительно повышая эффективность своей работы, и даже небольшие изменения давали серьезный эффект.

Сегодня все обстоит иначе, и, чтобы приспособиться к переменам, которые происходят в бизнесе, не говоря уже о сохранении долгосрочной конкурентоспособности, необходимо раздвигать границы мышления. Комфортное пребывание в рамках постепенных улучшений — путь к поражению. Если ваша цель — сделать шаг вперед, то результатом, скорее всего, станет откат назад. Чтобы сохранить позиции, требуется сделать широкий шаг навстречу буре.

---

**Прошлое должно стать трамплином. Но очень многие организации рассматривают прошлое в качестве дивана. Каким видится прошлое в вашей компании — трамплином или диваном?**

---

Традиционные методы ведения бизнеса сегодня не гарантируют успех. Они быстро устаревают. Скорость, с которой происходят перемены, постоянно открывает возможности для конкурентов. Между тем отдельные люди и целые компании очень часто не выходят за рамки постепенных улучшений, боятся разрушать то, что эффективно работало в свое время — даже если эти времена безвозвратно миновали.

Придерживаясь подхода постепенных улучшений, вы можете рассчитывать лишь на поступательный рост, и это не что иное, как самоограничение. Вы таким образом смиряетесь со сложившейся ситуацией, удовлетворяясь лишь небольшими изменениями.

Восемь стратегий, описанных в данной книге, помогут вам выйти за рамки подхода постепенных улучшений и предпринять шаги, которые приведут к качественному скачку и выдающимся результатам (см. рис. 1.1).

В многочисленных книгах и статьях по менеджменту подробно описано, как, благодаря качественным прорывам, те или иные компании добивались успеха. Телекомпания CNN совершила переворот в подаче новостей, Direct Line — в страховом деле, SAP — в сфере передачи данных, Dell Computers — в производстве компьютеров, Federal Express — в доставке почты, Galloway — в производстве оборудования для игры в гольф. Как автомобильный концерн Honda обошел Volkswagen, фармацевтический концерн Glaxo опередил Upjohn, CNN взяла верх над CBS, Canon — над Xerox, а British Airways — над Pan Am. Во многих книгах описаны достижения таких компаний, как Body Shop, Walmart, Benetton, Nike, Sony и Netscape, инновационная культура компаний Hallmark и 3M. Все это — примеры

революционных изменений в области предоставления товаров или услуг.

**Рис. 1.1. Выход за рамки подхода постепенных улучшений**



Между тем качественный прорыв возможен в различных аспектах бизнеса и способен принести существенные выгоды. Например, вы можете прибегнуть к нетрадиционному подходу, удвоив цену, наполовину сократив издержки, значительно увеличив объем продаж, утроив скорость передачи информации, обновив технологический процесс или реформировав всю компанию.

Кроме того, описание конкретных примеров — это констатация уже свершившихся событий, не представляющая особого труда. Задача же заключается в том, чтобы предвзительно обеспечить предшествующие этим событиям изменения в привычках и образе мышления, которые и приведут к прорыву. Любой менеджер, обратившийся к новым стратегиям, может добиться блестящих результатов. Однако для большинства из них имеющаяся на сегодня литература

не представляет практического интереса. Она посвящена в основном глобальным вопросам, которые обсуждаются на совете директоров, заостряет внимание на крупных сделках и изменениях, находящихся в компетенции высших руководителей: изъятиях капиталовложений, слияниях или реструктуризации — изменениях, требующих разработки специальных программ, переподготовки персонала, приглашения групп консультантов.

Книга «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» нетрадиционна в том смысле, что описанные в ней стратегии эффективны, позволяют достичь выдающихся результатов и вместе с тем доступны каждому. Благодаря ей мы находим ответ на вопрос: «Что я могу предпринять прямо сейчас, чтобы добиться прорыва в моей сфере деятельности?»

## Выдающиеся результаты без особого труда

Приемы, описанные в этой книге, эффективны по трем причинам.

### **Нет ничего невозможного**

Эти приемы «удобны в использовании». Книга содержит простые примеры, рекомендации, упражнения, которые помогут применить изложенные теоретические положения на практике. Предлагаемые в ней методы практичны, занимательны и обладают стимулирующим эффектом. Каждый вполне может использовать их в своей повседневной работе.

Многие из предлагаемых сегодня программ и методик совершенствования, следуя принципу «все или ничего», требуют полной замены одних подходов другими. Автор же этой книги придерживается иного мнения. Не все, описанное в ней, можно начинать применять уже с самого первого дня. Но вы обнаружите, что даже 5–10% предложенных

рекомендаций, примененных в 20–30% случаев, способны существенно повлиять на вашу результативность.

Взгляд на эту книгу как на инструкцию к заключенному в черепной коробке компьютеру доступен любому, от председателя совета директоров компании до руководителя низшего звена. «Программное обеспечение», помещенное в конце, поможет применить теоретические положения на практике.

### **Нацеленность на результат**

Эти стратегии ориентируют мышление и энергию человека на достижение высоких результатов. Такой подход отличается от многих современных теорий, когда мыслительные усилия расходуется на подбор команды, приобретение необходимых навыков, мотивацию, создание систем делегирования полномочий и поощрений.

Эта деятельность, безусловно, полезна, но имеет лишь косвенное отношение к достижению прорыва. Существенные изменения в одной из этих областей могут привести разве что к незначительному улучшению конечных результатов.

И наоборот, постоянная нацеленность на достижение прорыва приводит к значительным изменениям.

### **Практика как критерий истины**

Качество пищи проверяется за обеденным столом. А стратегии деятельности исходят от высшего руководства крупных транснациональных компаний.

В течение 25 лет своей работы в компании Procter & Gamble я занимал разные должности в различных странах мира: от Европы до Ближнего Востока и от Дальнего Востока до США. За относительно небольшой промежуток времени я превращал до того убыточный бизнес в прибыльный, добивался существенного увеличения доли рынка, преобразовывал портфели заказов.

Причина успехов заключалась не в более высоком качестве управления или администрирования и не в последовательных улучшениях. Мне удавалось избавить сотрудников организаций, которыми я руководил, от мышления, ограниченного рамками прошлого и настоящего, и привить им новый подход, нацеленный на прорыв в будущем.

Эта книга призвана помочь вам идти тем же путем. Изложенные в ней методики не теряют своей актуальности. Это не теоретические модели, «отработанные» какими-нибудь школами бизнеса или группами консультантов. Эти методики, хотя и базируются на общих теоретических моделях, переводят их в практическую плоскость, так что любой человек имеет возможность применить их на практике.

## Бизнес без границ в реальном мире

Как выглядит мир, в котором вам приходится действовать? Если вы работаете в крупной организации, то ваш день, как правило, насыщен входящими и исходящими документами, сообщениями по электронной почте, составлением отчетов, служебных записок, чередой официальных и неофициальных встреч, совещаний, визитов к поставщикам, на предприятия, посещениями клиентов, общением с другими подразделениями вашей же организации.

Изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год вам приходится иметь дело с бюджетом, критериями, целями. Ваш рабочий день перегружен: бесконечные проекты, отчеты, презентации. В ежедневнике не остается свободной строчки. Вы вертитесь как белка в колесе, и при этом все ваши дни заполнены одними и теми же делами, как год или два назад.

Вы надеетесь, что вашу работу заметят, признают, вам повысят жалование и предложат повышение. Ваш успех, скорее всего, измеряется тем, насколько хорошо вы управляете

этими многочисленными процессами, постоянно улучшая свои результаты и опережая конкурентов.

Большая часть вашего времени и способностей тратится на то, чтобы добиться небольшого улучшения уже достигнутых результатов. Но с этого момента вы должны принять важнейшее для себя решение: 50% рабочего времени тратить на действия, ограниченные рамками подхода постепенных улучшений, а оставшиеся 50% посвятить внедрению методов и стратегий, позволяющих достичь качественного прорыва. Так что во время текущих совещаний посвящайте лишь половину времени вопросам поддержания состояния дел, а в оставшееся же время сосредоточьтесь на возможности осуществления качественного скачка. Этот принцип применим и к обзорам рынка, отчетам, визитам, презентациям и т. п.

## Каково значение бизнес-прорыва?

Представьте себе, что существует некий независимый Институт бизнес-прорыва, главная цель которого — составление публичных рейтингов компаний по аналогии с кредитным рейтингом, который присваивают сегодня различные финансовые институты.

Очевидно, что любая компания захочет иметь высокий рейтинг Института бизнес-прорыва, ведь инвесторы всегда предпочитают сотрудничество с компаниями с высоким рейтингом, чья цена высоко котируется на биржах.

Представленные в данной книге методы предназначены для того, чтобы помочь получить высокий рейтинг в категории «бизнес-прорыв». Потому что ваша способность добиться успеха в будущем и превзойти конкурентов будет зависеть от того, насколько далеко вам удастся выйти за границы традиционного мышления. В этом заключается главная задача!