

Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса
Девід Б. Йоффі

Майкл Кусумано

Як стають видатними стратегами? Гейтс, Гроув і Джобс були першими «бізнес-зірками» в сучасному світі технологій. Аналізуючи їхній тридцятирічний досвід управління компаніями сукупною вартістю в 1,5 трильйона доларів – Microsoft, Intel та Apple – автори цієї книжки сформулювали п'ять основних правил, що виявилися спільними в їхньому стратегічному плануванні та дозволили випередити конкурентів, які цими принципами нехтували. Саме ці правила допомогли стільниковому телефону iPhone далеко посунути індустріальних гігантів Nokia та BlackBerry, крихітній компанії Microsoft із Сіетла взяти гору над своїм головним замовником – на той час найдорожчою у світі компанією IBM, а майже збанкрутілій фірмі Intel здолати японців, корейців та європейців у боротьбі за світове лідерство в новій революційній технології – виробництві мікропроцесорів.

Ця книжка – путівник найкращими сторінками досвіду стратегічного планування, управління та практичної діяльності, який дозволить будь-кому стати ефективним стратегом, як Гейтс, Гроув чи Джобс.

Майкл А. Кусумано, Девід Б. Йоффі

Стратегії геніїв

П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса

ІНШІ КНИГИ АВТОРІВ

Майкл А. Кусумано і Девід Б. Йоффі

Competing on Internet Time

Девід Б. Йоффі

Judo Strategy (співавт. Мері Квек)

Competing in the Age of Digital Convergence (За ред.)

International Trade and Competition (співавт. Бенджамін Гомес Кассерес)

Strategic Management of Information Technology

Beyond Free Trade (За ред.)

Майкл А. Кусумано

Staying Power

The Business of Software

Platform Leadership (співавт. Аннабель Говер)

Microsoft Secrets (співавт. Річард У. Селбі)

Thinking Beyond Lean (співавт. Нобеока Кентаро)

Japan's Software Factories

The Japanese Automobile Industry

Девід присвячує цю книгу Енді Гроуву – наставнику, критику, другу і керівнику, який спонукав його ніколи не здаватися та працювати старанніше

Майкл присвячує цю книгу Сяохуа та Піко, завдяки яким він завжди зосереджений на майбутньому

Передмова

Ми навчаємо стратегії в Гарварді та Массачусетському технологічному інституті вже майже 30 років. За цей період було здійснено значний поступ у мистецтві планування – закладено надійне аналітичне підґрунтя таких академічних дисциплін, як мікроекономіка, теорія ігор і соціологія. Ми надаємо студентам численні інструментарії для побудови стратегії, але майже не говоримо про те, як великі стратеги розмірковують, як народжуються і втілюються в життя їхні ідеї. Існує велика прогалина в нашому розумінні процесу становлення дійсно видатного стратега. Компанії та їхні керівники часто потрапляють під пильне око науковців, а от самі особистості, а також рішення, що визначають їхню кар'єру й долю створеного ними бізнесу, рідко стають предметом глибокого аналізу дослідників.

Коли стартував цей проект, ми зробили кілька важливих припущень. Одне з них полягає в тому, що керівники компаній і підприємці можуть багато чого перейняти від Гейтса, Гроува і Джобса, хай які унікальні й непересічні особистості вони є. У нас ніколи не виникало жодного сумніву, що ці трое не були типовими CEO [1 – CEO (скор. від Chief Executive Officer) – головний виконавчий директор, генеральний директор, керівник компанії. (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)] або бізнесменами, зважаючи на їхні особисті здібності або досягнення. Безумовно, вони були титанами в технологічній галузі. Разом із цим їхні методи вирішення ключових проблем були схожими – отже, ми дійшли висновку, що ці методи могли б допомогти керівникам і підприємцям сформулювати більш системний підхід як до побудови стратегії, так і до її реалізації.

Друге припущення – це те, що належність цих трьох до світу високих технологій не завадить підприємцям інших галузей скористатися їхнім досвідом та усвідомити роль і значення стратегії та її здійснення. Ми

віддали багато років дослідженню саме високотехнологічних компаній через швидкість, з якою там відбуваються зміни, адже стрімкий темп є винятковим стимулом вчасно збудувати правильну стратегію, а потім скрупульозно втілювати її в життя. До того ж технології, що швидко розвиваються, сьогодні є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу. Швидкі зміни в соціальних мережах, хмарні обчислення, мобільні пристрої і навіть пристрої для носіння будуть впливати на більшість компаній протягом кількох найближчих десятиліть. Розуміння того, як стратегія розвивається в світі високих технологій, стало частиною ділового повсякдення.

Трете припущення полягає в тому, що стратегія та її реалізація нерозривно поєднані між собою. На заняттях студенти часто запитують: «Що важливіше, план чи його впровадження?» Після короткої паузи ми зазвичай відповідаємо іншим запитанням: «Чого б ви воліли: мати досконалий план, що погано виконується, чи невдалий план, реалізований ідеально?» Авжеж, жодний варіант не є прийнятним. Не може бути видатним план, який не виконується, так само як і нічого не варте майстерне виконання, якщо воно веде вас у хибному напрямку. Досвідчені керівники мають спрямувати організацію на правильний шлях, очолити її на цьому шляху та забезпечити результат. Як Білл Гейтс одного разу сказав: «Погана стратегія зазнає невдачі, незалежно від того, наскільки добре ви обізнані, а невдале втілення зведе нанівець найкращу стратегію. Якщо у вас є слабкі місця, ви опинитеся поза бізнесом».[2 – Білл Гейтс. Цит. за: [Electronic resource] – Mode of access: <http://www.strategicbusinessteam.com/famous-small-business-quotes/famous-bill-gates-quotes-some-famous-businessquotes-from-one-of-the-worlds-richest-billionaires-part-1/>. – Last access: July 27, 2014.]

Зрештою, ми впевнені, що видатними стратегами не народжуються. Більшість успішних керівників із часом навчаються мислити більш стратегічно і працювати ефективніше на тактичному й організаційному рівнях. Ми повернемося до цієї теми в заключному розділі нашої книги. Наразі ми доведемо, що Білл Гейтс, Енді Гроув і Стив Джобс не були великими стратегами від народження: під час свого першого перебування в Apple Джобс ледь не довів компанію до банкрутства; перша публікація Гроува про управління бізнесом – High Output Management – була хіба що стислим довідником для керівника-операціоналіста середнього рівня; знання Гейтса у сфері менеджменту й бізнес-стратегії на час його відрахування з Гарварду мало кого могли вразити. Саме здатність учитися стратегії, її втіленню, знаходити нові можливості в межах власного бізнесу зробила їх такими успішними лідерами. Ми припускаємо, що топ-менеджери та підприємці, які візьмуть потрібні настанови до уваги, зможуть так само навчитися цього.

Певною мірою робота над цією книгою розпочалася в середині 1980-х, коли ми зайнялися вивченням, публікаціями, а також працею в галузях, пов'язаних з комп'ютерами, програмним забезпеченням і напівпровідниками. Ми додали інтерв'ю, що були проведені в трьох компаніях починаючи від 1987 року. У цілому ми спіралися на близько 100 наших інтерв'ю різних років, а також на книги, статті й матеріали, що були написані нами та іншими авторами. Протягом близько року ми зустрічалися кілька разів на місяць, щоб порівняти думки щодо наших трьох головних дійових осіб та спланувати книгу, перш ніж ми почали її писати. Наявна структура з п'яти головних правил та системи навичок (які, ми вважали, були притаманні всім трьом CEO) з'явилася в перші дні наших дискусій і зміцнила нашу впевненість у тому, що Гейтс, Гроув і Джобс мали багато спільного у своїх підходах до розв'язання стратегічних проблем.

Ми вже дякували багатьом з тих, хто допомагав нам в нашому дослідженні протягом останніх двох десятиліть, а зараз нам хотілося б висловити подяку керівникам, які восени 2013 року, коли проводилася більша частина досліджень, приділяли нам свій час і увагу. Насамперед ми хочемо подякувати Енді Гроуву. Енді зустрічався з нами кілька разів у період від

вересня 2013 до липня 2014 року. Він читав і коментував окремі частини рукопису, а також відповідав на численні електронні листи. Крім Гроува, ми зверталися до Білла Гейтса, але зустріч не відбулася – наприкінці осені 2013 року він перепросив за зайнятість.

Наша стратегія інтерв'ю (за двома винятками) полягала у спілкуванні з керівниками, які раніше тісно співпрацювали з Гейтсом, Гроувом та Джобсом, але потім залишили відповідні компанії. Ми нікого не хотіли поставити в незручне становище. Говорячи про винятки, ми мали на увазі Рене Джеймс, яка п'ять років працювала асистентом Гроува з технічних питань, а на час нашої зустрічі вже була новим президентом компанії Intel, і Джоела Подольного, віце-президента з кадрових питань Apple, який працював разом з Девідом у Гарвардській школі бізнесу, а згодом у Єлі та Apple. Окрім зустрічей з Гроувом, Джеймс та Подольним, ми мали ще дванадцять розмов восени 2013-го: ми хочемо подякувати Фреду Андерсону, Деннісу Картеру, Тому Данлепу, Карлу Еверетту, Пету Гельсінгеру, Френку Джиллу, Рону Джонсону, Полу Маріцу, Джону Рубінштейну, Расселу Зігельману, Еві Теваняну і Лесу Вадашу.

Нам також дуже допомогли численні читачі рукопису та ті, хто писав відгуки на наші семінари. Серед них – наш представник Джеймс Левін, видавець Голліс Геймбук, також Хуан Алькасер, Дебора Анкона, Анкур Чавда, Скотт Кук, Донна Дубінські, Кеті Ейзенгардт, Андреас Голді, Мел Горвітч, Рід Гандт, Рене Джеймс, Керол Кауффман, Карім Лахані, Дуг Меламед, Санджив Мірчандані, Тім Отт, Джоел Подольний, Алек Ремзі, Стівен Сінофські, Бред Сміт, Майкл Скотт-Мортон, Бен Слівка, Річард Тедлов й Ерік ван ден Стейн. Ми також дякуємо учасникам семінарів кафедри управління та технологій інженерного факультету Стенфорду, Лондонської школи бізнесу, школи бізнесу при Імперському коледжі, бізнес-школи Саїд Окфордського університету, конференції та семінару з питань стратегії в Гарвардській школі бізнесу та семінару з інновацій, підприємництва та стратегій у бізнес-школі Слоуна при Массачусетському технологічному інституті.

У нас було ще декілька незамінних помічників. У написанні кожного розділу нам допомагав Ерік Болдуїн, науковий співробітник Девіда. Він ретельно вивчав кожний аспект дослідження в пошуках нових прикладів, ідей, джерел і концепцій. Ми глибоко вдячні нашому редактору Мері Квек, яка вимагала від нас ясності у висловлюванні думок і зіграла вирішальну роль у розширенні нашої читачької аудиторії. На кожному етапі роботи підбадьорювала нас та надавала впевненості помічниця Девіда – Кетіджин Густафсон.

Безсумнівно, наші дружини – Террі Йоффі та Сяохуа Янг – прочитали багато варіантів рукопису і були нам за головних критиків, найкращих порадників і найвідданіших уболівальників.

Вступ. Як перетворитися на видатного стратега

На початку березня 1998 року Білл Гейтс, Енді Гроув і Стів Джобс – генеральні директори Microsoft, Intel і Apple – разом сфотографувалися на

прийомі з нагоди 75-ї річниці журналу Time в Нью-Йорку. Уперше і востаннє. Це єдина світлина, на якій усі трое на момент зйомки керували відповідними компаніями. Найбільше всіх вразили смокінги! На один вечір Джобс зняв свою славнозвісну чорну водолазку і джинси, Гроув – шкіряний піджак, а Гейтс – звичний светр та широкі штани.

На фото в центрі сє Гроув. Не далі як декілька тижнів тому він отримав нагороду, що вінчає будь-чию видатну кар'єру, – журнал Time визнав Гроува Людиною року. Компанія Intel отримала найкращі показники за всю історію свого існування та домінувала у виробництві мікропроцесорів, посівши перше місце у світі за доходами та прибутками від продажу напівпровідників. На піку свого успіху Гроув щойно оголосив, що звільняється з посади CEO і стає головою ради директорів, де він і залишався до 2005 року.

Праворуч від Гроува помірковано усміхається Гейтс. Як голова Microsoft він здолав усі перешкоди на своєму шляху, серед яких замах Intel на програмне забезпечення (ПЗ), виклик компанії Apple на ринку настільних (стаціонарних) персональних комп'ютерів та нещодавня спроба Netscape використати інтернет та витіснити Microsoft з провідного місця у сфері програмного забезпечення. Але такий успіх привернув до Гейтса небажану увагу. Уже два місяці по тому Департамент юстиції США разом із двадцятьма штатами та округом Колумбія подали низку позовів, звинувачуючи Microsoft у незаконному впливі на ринок та перешкодженні конкуренції. 2000 року Гейтс закінчить свій 25-річний шлях CEO. Він залишався головою ради директорів до 2014 року, щоб знову поступитися своїм місцем і стати радником нового генерального директора компанії Сатї Наделли.

Ліворуч демонструє свою фірмову посмішку Джобс, і, як зазвичай, має вигляд, ніби він один знає якусь таємницю. Минуло вісім місяців, відтоді як він повернувся в Apple тимчасовим виконувачем обов'язків CEO, відмовившись обійняти посаду на постійній основі, доки не мине загроза банкрутства Apple. Він став більш прагматичним, ніж колишній Стів Джобс, і уклав мирну угоду зі своїми давніми суперниками Гейтсом і Гроувом, але так само несамоовито продовжував контролювати дизайн продукту та відслідковував досвід користувачів. За два місяці після вечірки Джобс презентує світові схожий на кольоровий льодяник моноблочний комп'ютер iMac, з появою якого в компанії почнуться революційні зміни. Пізніше з'являться непереможні iPod та iTunes, iPhone та iPad, перетворюючи Apple на найдорожчу компанію у світі.

Удосконалюючи правила стратегії

Ми можемо тільки здогадуватися, про що думали Гейтс, Гроув і Джобс, позуючи для світлини. Але, коли йдеться про найважливіші думки та дії, які підняли їх на цей п'єдестал, немає потреби розмірковувати – ми це знаємо напевно. Нам пощастило вчитися і працювати з цими трьома лідерами та їхніми компаніями понад двадцять п'ять років. Девід Йоффі є членом ради директорів Intel з 1989 року, співпрацював з Гроувом під час його 11-річного перебування на посаді CEO та семи років на посаді голови ради директорів. Працюючи в Гарвардській школі бізнесу над дослідженням стратегій у сфері високих технологій, Девід також неодноразово спілкувався з Гейтсом, Джобсом та іншими лідерами в цій галузі. Майкл Кусумано занурився у стратегію та діяльність Microsoft. Як провідний експерт з питань ринку програмного забезпечення міжнародної бізнес-школи при Массачусетському технологічному інституті, він багато писав про цю галузь та брав докладні інтерв'ю в Гейтса і Гроува, так само як і в інших

керівників та інженерів Microsoft, Intel і Apple. 1998 року вийшло наше спільне дослідження легендарної битви Microsoft з Netscape – книга *Competing on Internet Time*, яка стала бестселером. Ми можемо розповісти більше за інших про те, чим керувалися ці трое, приймаючи рішення, що підносили Microsoft, Intel та Apple на запаморочливі висоти і лише зрідка призводили до падінь.

І, що не менш важливо, ми зблизька спостерігали за Гейтсом, Гроувом і Джобсом. Це дозволяє нам визначити спільні риси в їхніх підходах до стратегії, її реалізації, до підприємництва в цілому, що зазвичай ховаються за особливостями характеру та стилю. Безумовно, сьогодні є багато різноманітних досліджень, статей, книжок, що аналізують діяльність Microsoft, Intel та Apple. Життєвий шлях усіх трьох CEO докладно описаний у біографіях на будь-який смак – від фоліантів у 650 сторінок до ілюстрованих дитячих книжечок. І в кожній із них не оминають подій, що надають кожній історії унікальності: втеча Гроува з комуністичної Угорщини та його академічна освіта; привілейоване виховання Гейтса та його раннє захоплення програмним забезпеченням; скрутне дитинство Джобса та його подальша одержимість вишуканим дизайном. Проте за цими відмінностями криється схожий підхід до керівництва компанією.

Спільне бачення основ формування стратегії компанії та її здійснення не виникло раптово та одночасно в усіх трьох, воно відшліфовувалося впродовж усієї їхньої кар'єри в численних випробуваннях та помилках. П'ять правил, що ми визначили як головні в їхньому підході, – основа цієї книги:

1. Дивись уперед, відраховуй назад.
2. Роби великі ставки, але не став на карту компанію.
3. Створюй платформи й екосистеми, а не просто продукти.
4. Використовуй важелі та силу – дій за правилами дзюдо та сумо.
5. Побудуй компанію навколо власного «якоря».

Керуючись цими правилами, Гейтс, Гроув і Джобс досягли небачених доти результатів. Фінансові показники – лише одна зі сторінок складної історії кожної компанії, але вона є яскравим показником їхнього успіху. Погляньмо, наприклад, на показники операційного прибутку компаній (таблиця на с. 20). Білл Гейтс був генеральним директором Microsoft від 1975 до 2000 року. Протягом цього періоду річний прибуток компанії виріс від майже нуля до 11 мільярдів доларів. Енді Гроув став генеральним директором Intel 1987 року, коли збитки за попередній рік становили 135 мільйонів доларів. За 1997 рік – останній повний рік Гроува на цій посаді – Intel заробила близько 10 мільярдів доларів. За 1997 рік (рік повернення Стіва Джобса в Apple) компанія втратила понад 400 мільйонів доларів; 2011 року, коли він пішов з посади через хворобу, Apple заробила майже 34 мільярди доларів.

Динаміка показників частки продукції компаній на ринку схожа. Частка Intel на ринку в сегменті мікропроцесорів зросла від 40 до 80 % протягом терміну керівництва Гроува.[3 – Див. Burgelman R. *Strategic Dynamics: Concepts and Cases* / R. Burgelman, A. Grove. – Boston: McGraw-Hill, 2006. – Р. 58.] Під керівництвом Гейтса Microsoft заволоділа 95 % ринку операційних систем (ОС) для персональних комп'ютерів (ПК). На кінець другого терміну перебування на посаді Джобса Apple захопила 20 % ринку смартфонів, 60 % ринку MP3-плеєрів (iPod) та цифрових мультимедіа (iTunes), а також 70 % ринку планшетів (iPad).[4 – Mainelli T. “Worldwide and U.S. Media Tablet 2012–2016 Forecast” [Electronic resource] // IDC Research, April 2012, 1–2. – Mode of access: <http://www.idc.com>. – Last

Access: November 10, 2013.] До того ж Джобс пишався тим, що Apple продала 90 % усіх персональних комп'ютерів за ціною понад 1000 доларів.[5 - Apple Inc. in 2012 / Yoffie D., P. Rossano // Harvard Business School Case No. 712-490, May, 2012, p. 8, 23. (Виправлено: серпень, 2012.) Першоджерело: Madway G. "Windows 7 Release May Test Apple's Winning Streak" // Reuters, October 14, 2009, via Factiva.]

Найбільше вражає той факт, що на час відставки Джобса Apple була найдорожчою компанією у світі. Такого ж успіху досягла й Microsoft наприкінці правління Гейтса. Intel була лише на крок позаду, посідаючи перше місце у світі протягом 27 місяців, коли Гроув з крісла CEO перебрався до апартаментів голови ради директорів (це сама лише метафора, оскільки Гроув і далі працював, подібно до інших працівників Intel, сидючи за перегородкою в офісі).

Прибутки та найвищі показники ринкової оцінки

Успіх Гейтса, Гроува і Джобса частково зумовлений тим сплеском діяльності, який виник після винаходу персонального комп'ютера, появи інтернету, а також завдяки загальному поширенню цифрових мобільних пристроїв. Вони, безсумнівно, опинилися в потрібному місці в потрібний час. Разом із цим багато компаній, що посідали вигідні позиції на ринку та мали талановитих і працьовитих керівників, зазнали поразки або залишилися позаду в той самий період на тому ж самому ринку. Гейтс, Гроув і Джобс вийшли вперед, тому що не лише досягли панівних позицій у своєму бізнесі, а й змогли їх втримати навіть тоді, коли справжні землетруси змінювали бізнес-ландшафт. Вони справили величезний вплив на свої компанії, свій сегмент ринку, свою добу.

Microsoft, Intel і Apple зазнали значних змін у своїй діяльності, відтоді як їх уже не очолювали Гейтс, Гроув і Джобс. Проте результати фінансової діяльності цих компаній навіть кращі, ніж можна уявити. Продажі Intel збільшилися вдвічі - від 25 мільярдів до 53 мільярдів доларів за шістьнадцять років без Гроува. Надходження Microsoft зросли більш ніж утричі - від 23 мільярдів до 79 мільярдів доларів за тринадцять років від часу відставки Гейтса. Навіть Apple за два роки після того, як з посади пішов Джобс, підвищила щорічні продажі майже на 60 % - від 108 мільярдів до 171 мільярдів доларів. Усі ці компанії продовжували отримувати доходи від реалізації, яким позаздрив би будь-хто. Протягом 2013 року в Intel вони становили 12,3 мільярда доларів, у Microsoft - 27,6 мільярда доларів, в Apple - 48,5 мільярда доларів.

Ці приголомшливі цифри свідчать про те, що видатна стратегія в поєднанні з революційним продуктом або панівними галузевими платформами можуть надати величезних економічних переваг упродовж довготривалих періодів. А проте фінансові показники, ринкова вартість та суспільне сприйняття Microsoft, Intel і навіть Apple останніх років не відповідають високим стандартам, установленим раніше. Ми вже не спостерігаємо перевищення середнього рівня по галузі вдвічі або втричі. Це й не дуже дивно. CEO, які змінили на посаді Гейтса, Гроува і Джобса, були в певному сенсі жертвами успіху своїх попередників. Замість новостворених невеликих маневрених компаній вони успадкували гігантських, уже дорослих затятих «бегемотів» від бізнесу й опинилися віч-на-віч із серйозними потрясіннями на ринку, в оточенні зголоднілих конкурентів. Усі три компанії переймаються появою нових технологій і бізнес-моделей - від програмного

забезпечення як послуги та хмарних обчислень до «безоплатних» комп'ютерних програм та послуг із рекламною підтримкою, розвитком соціальних мереж та стрімким поширенням відносно недорогих смартфонів і планшетів.

Тоді як Гейтс, Гроув і Джобс створили та зберегли організації з міцною структурою та своєю бізнес-культурою, команди керівників, які прийняли від них естафету, несуть особливу відповідальність за діяльність своїх компаній. Безпосередні наступники CEO в Microsoft і Intel – Стів Балмер, Крейг Барретт і Пол Отелліні – були здібними керівниками вже наявних компаній. Проте їм бракувало того, що було другою натурою Гейтса та Гроува – чіткої стратегії та суворої виконавчої дисципліни.

Годі й уявити собі компанію Apple без Джобса коло керма. Здається, ніяк не знайти гідного наступника: за три роки після смерті Джобса на ринку не з'явилося жодного продукту, який може зрівнятися з iPod, iPhone або iPad. Винятком може бути iWatch, але (і це ми доведемо далі) є вагомі причини для скепсису щодо його тривалого впливу як загальногалузевої платформи. У цілому, Apple, Intel і Microsoft залишаються важливими й могутніми гравцями, очолені порівняно молодими CEO, і ми сподіваємося, що вони спрямують свої компанії до нових висот у майбутньому. Їхня спільна стратегічна проблема полягає в тому, що Microsoft, Intel і Apple вже не єдині лідери у світі високих технологій.

Сьогодні загальна увага спрямована насамперед на нове покоління компаній та їхніх керівників – на такі особистості, як Ларрі Пейдж, розробник і співзасновник Google (має ґрунтовну наукову та інженерну освіту, як і Гроув), Марк Цукерберг із Facebook (хакер, виключений з Гарварду, як і Гейтс) та Джефф Безос, засновник і голова Amazon (неухильно орієнтований на споживача нонконформіст, як і Джобс), а також Ма Хуатен, відомий як Поні Ма (засновник найбільшої китайської інтернет-компанії Tencent). Ці керівники наслідують Гейтса, Гроува і Джобса, про що йтиметься в книзі далі. У своїй діяльності вони покладаються на схожі стратегічні принципи. Свідчення цього – передбачення перспектив розвитку хмарних технологій Пейджем, сміливі кроки Цукерберга під час створення платформи Facebook, пристрасть Безоса до створення платформ, що максимально відповідають бажанням і потребам користувачів, а також той запал Ма, з яким він приймає та розвиває інтернет-месенджери та мережеві технології.

Не дивно, що це нове покоління лідерів високих технологій будує свій бізнес на підвалинах, закладених Гейтсом, Гроувом і Джобсом. Так само, як їхні славетні попередники, вони працюють у динамічній галузі платформ, що характеризується стрімким розвитком та непередбачуваними змінами. Але ми вважаємо, що топ-менеджерам широкого кола сфер, не пов'язаних з технологіями, дослідження діяльності цих трьох керманців може бути так само корисним. Такі динамічні галузі, як от комп'ютерне програмне забезпечення, напівпровідники, побутова електронна техніка, цифрові засоби масової інформації, під час дослідження світу бізнесу відіграють таку саму роль, як дрозоділи в біології.[6 – Див. Fine C. P. Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage //Reading. – MA: Perseus, 1998.] Оскільки в цих галузях зміни відбуваються надзвичайно швидко, а життєві цикли дуже короткі, ми маємо всі шанси спостерігати, як одні компанії процвітають, а інші – банкрутують або зупиняються у своєму розвитку. Зрозумівши, як Microsoft, Intel, Apple та інші компанії в галузі хай-тек зуміли еволюціонувати, керівники вищої ланки та підприємці інших сфер можуть навчитися, як краще реагувати на зміни на своїх ринках.

Слово «навчитися» тут істотно важливе. Понад двадцять років спостерігаючи за діяльністю Гейтса, Гроува та Джобса, ми можемо впевнено говорити, що мистецтво стратегії не є вродженим. Більшість видатних CEO вчать, як стати справжнім стратегом та керівником. Наприклад, на початку своєї

кар'єри Гроув уважав, що визначати корпоративну стратегію мають менеджери нижчої ланки, які ближчі до споживача. Пізніше він усвідомив, що в стратегії важливі обидва підходи – низхідний та висхідний. Настання ери інтернету заскочило Гейтса зненацька, і він ледве не програв компанії Netscape війну браузерів. Посоромлений кількома молодими та ще недосвідченими працівниками, він досить швидко запровадив потрібні зміни та врятував компанію від неминучого краху. Джобс майже довів Apple до банкрутства під час свого першого перебування на керівній посаді, перш ніж зрозумів, що однієї розробки чудових продуктів замало. Урешті Джобс усвідомив, що Apple має розвивати партнерські стосунки в бізнесі та працювати з конкурентами, зокрема з Microsoft, щоб уціліти, а з часом і процвітати.

Безперечно, ринки високих технологій унікальні за своїми характеристиками. Саме це насамперед довелося усвідомити Гейтсу, Гроуву та Джобсу. Бізнес у сфері технологій обертається переважно навколо загальногалузевих платформ, а не окремих розробок. Такі платформи, як Windows PC або iPhone, є фундаментальними продуктами та технологіями, успіх яких залежить від кількості прихильників серед користувачів, а також сторонніх фірм, що створюють додаткові продукти та послуги. Зростання числа споживачів та виробників супутніх продуктів може згенерувати потужні ланцюги зворотного зв'язку, відомі як «мережеві ефекти», або «мережеві зовнішні чинники». Ці мережеві ефекти спричиняють різкий стрибок вартості через збільшення попиту на певну платформу. До того ж, оскільки ринок бізнес-платформ має властивість несподівано віддавати перевагу окремому великому гравцю, навіть найвпливовіші компанії ризикують втратити свій статус-кво. Така динаміка вимагає від менеджерів хай-тек-бізнесу швидкого прийняття вкрай складних рішень і майже не дає гарантій на майбутнє. На правильні рішення чекають достойні винагороди, а помилки призводять до катастрофічних наслідків.

Окрім самого Стіва Джобса, лише одиниці, мабуть, уявляли, що новий стильниковий телефон під назвою iPhone за декілька років перетворить індустріальних гігантів (Nokia та BlackBerry) на нікому не цікавих гравців. Або що новостворена крихітна компанія із Сіетла (Microsoft) візьме гору над своїм головним замовником і на той час найдорожчою у світі компанією (IBM). Або що маленька, майже збанкрутіла фірма (Intel), яка трудилася над виготовленням напівпровідникових пристроїв пам'яті й потребувала фінансової допомоги від IBM, не зупиниться, поборе японців, корейців та європейців і за десять років стане світовим лідером у новій революційній технології – мікропроцесорах.

Гейтс, Гроув і Джобс були серед перших керівників та підприємців, які зрозуміли, як стати конкурентоспроможними на ринках платформ. Вони старанно й досконало вивчали стратегію, організацію та історію, ознайомлювалися з новими технологіями, новими бізнес-моделями та новими галузями. Усі трое відчували потребу глибоко аналізувати свої перемоги й помилки. Ця відданість навчанню зіграла значну роль у становленні їх як видатних лідерів на такий довгий термін.

Три CEO

Коли ми починали працювати над цією книгою, ми уявляли її у формі бесіди з Гейтсом, Гроувом та Джобсом про те, що потрібно для становлення великого стратега. Ми багато чого навчилися в процесі аналізу та перегляду правил, яких, на наш погляд, усі вони дотримувалися. Ми виявили, що їхнє особисте минуле та інтереси зіграли велику роль у

формуванні їхніх підходів до стратегії та створення компанії, так само як і до підприємництва в цілому. Отже доцільно почати цю книгу з їхніх біографій і стислої інформації про бізнес, яким вони керували. Почнемо з найстаршого з трьох.

Енді Гроув та Intel

Енді Гроув народився в Угорщині 1936 року. Ще дитиною йому довелося пережити голокост. Він піс за залізною завісою і втік від радянських утисків під час невдалої революції 1956 року. Зрештою він іммігрував до Сполучених Штатів. Закінчивши Сіті-коледж міського університету Нью-Йорка з дипломом бакалавра в галузі хімічних технологій, Гроув продовжив навчання за спеціальністю та здобув учений ступінь доктора в Каліфорнійському університеті в Берклі. Він почав свою кар'єру 1963 року в компанії Fairchild Semiconductor і залишив її 1968 року, щоб заснувати Intel, – у той час, коли юні Гейтс і Джобс тільки починали свої експерименти з комп'ютерами.

Спочатку Intel була орієнтована на проектування та виробництво мікросхем пам'яті для великих універсальних електронно-обчислювальних машин (ЕОМ). Компанія стала відома широкому загалу 1971 року завдяки своїй міцній позиції на ринку модулів пам'яті. Того ж року компанія створила новий продукт – мікропроцесор, який пізніше перетворить Intel на гіганта світового рівня. Мікропроцесор ще називають центральним процесором (ЦП). Його функція полягає у виконанні обчислювальних операцій для комп'ютерних систем або інших програмованих електронних пристроїв, як от цифрові годинники. 1980 року Intel уклала контракт з IBM на поставку мікропроцесора для їхнього першого персонального комп'ютера, що був представлений наступного року. Коли на початку 1980-х років ринок персональних комп'ютерів злетів догори, серія мікропроцесорів x86 від Intel стала стандартом для індустрії ПК.

Тим часом Intel усе ще позиціонувала себе як виробник модулів пам'яті. Проте до 1985 року рішучість і завзятість японських виробників, укупі зі спадом активності на ринку, перетворили це виробництво на збиткове. Після грошових вливань від IBM, які мали на меті втримати компанію на плаву, генеральний директор Гордон Мур і головний операційний директор Енді Гроув ухвалили складне рішення – офіційно залишити найбільший сегмент ринку пам'яті, що мав назву DRAM, [7 – DRAM (скор. від Dynamic Random Access Memory) – динамічна оперативна пам'ять із довільним доступом. (Прим. пер.)] і зосередитися на мікропроцесорах. Коли 1987 року Гроув став CEO, він завершив вихід з ринку DRAM і закріпив за брендом Intel роль провідного постачальника мікропроцесорів для ПК. До 1992 року Intel стала найбільшою світовою компанією з виробництва напівпровідників. Шість років по тому, коли Гроув пішов з посади CEO, мікросхеми Intel були встановлені на близько 80 % комп'ютерів, що були в продажу. Крім того, компанія стала рушійною силою для центрів обробки даних і, зрештою, уже забезпечувала процесорами близько 90 % серверів по всьому світі. Тим часом логотип Intel Inside набув широкої популярності. Із виробника комплектувальних частин, відомого здебільшого вузькому колу фахівців, Intel перетворилася на лідера технології та власника одного з найцінніших брендів у світі. [8 – На підтвердження популярності бренда Intel, кількість звернень за запитом «Intel» у пошуковій системі Lexis-Nexis зростає від 161 1986 року до 3 923 1998 року.]

Білл Гейтс і Microsoft

Народившись 1955 року, майже на двадцять років пізніше за Гроува, Білл Гейтс мав зовсім інший життєвий старт. Він піс у Сієтлі в привілейованій

сім'ї впливового юриста та відомої громадської активістки. Наприкінці 1960-х, ще в середній школі, Гейтс відкрив для себе комп'ютери й одразу захопився програмуванням. У старших класах він написав програму, яку адміністрація використовувала для складання навчальних планів. Разом зі своїм однокласником Полом Алленом він навіть заснував невеличку компанію, яка працювала над фіксацією даних про дорожній рух. Гейтс вступив до Гарварду 1973 року, але за два роки покинув навчання, щоб 1975 року разом з Алленом заснувати Microsoft.

Microsoft починала з малого. Спочатку Гейтс і Аллен адаптували мову програмування BASIC для Altair 8800 – бюджетного міні-комп'ютера для аматорів-ентузіастів, який працював на одному з перших процесорів Intel.

Великий прорив стався 1980 року, коли IBM, поспішаючи вивести на ринок свій перший комп'ютер, звернулася до Гейтса за операційною системою – програмою, що працює з мікропроцесором для обробки рутинних, але потрібних обчислювальних функцій. Не маючи потрібної власної оперативної системи, Microsoft придбала її в місцевої компанії, змінила бренд на DOS і передала її компанії IBM на неексклюзивних правах.[9 – Manes S. Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry – and Made Himself the Richest Man in America / Manes S., Andrews P. – New York: Doubleday, 1993. Р. -174.] Щойно персональні комп'ютери IBM набули масового попиту, Microsoft стала єдиновладним лідером галузі завдяки продажу DOS також і конкурентам IBM. DOS була програмною платформою персональних комп'ютерів, доки Microsoft не презентувала систему Windows, яку від 1990 року почали продавати у великих обсягах.

Тим часом Microsoft стала беззаперечним лідером на ринку застосунків,[10 – Застосунок – прикладна комп'ютерна програма, що дозволяє вирішувати конкретні завдання користувача.] почавши 1982 року з першої версії Excel, слідом за якою вийшов текстовий редактор Word. 1990 року було запущено пакет прикладних програм Office. Загалом, до 1985 року завдяки продажам мов програмування, операційних систем і застосунків щорічний дохід компанії перевищив 100 мільйонів доларів, що допомогло Microsoft стати загальновідомим брендом.[11 – Wallace J. Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire / Wallace J., Erickson J. – New York: John Wiley & Sons, 1992. – Р. 306-307.] До 1987 року компанія вже обійшла свого конкурента, фірму Lotus (виробника популярного табличного процесора 1-2-3), щоб стати найбільшою у світі компанією в галузі програмного забезпечення для ПК з майже 350 мільйонів доларів прибутків.[12 – Manes S. Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry – and Made Himself the Richest Man in America / Manes S., Andrews P. – New York: Doubleday, 1993. – Р. 347.] Три роки по тому продажі Microsoft перевищили 1 мільярд доларів.

Поява інтернету в 1990-ті роки загрожувала підризом ролі ПК – наріжного каменя бізнесу Microsoft. Гейтс прийняв виклик, спрямувавши ресурси в розробку власного веб-браузера та доповнивши майже всі продукти Microsoft функціональними можливостями інтернету. Ця стратегія спрацювала: Microsoft успішно відбила атаки Netscape та інших інтернет-компаній і зберегла домінантні позиції в індустрії програмних продуктів.

2000 року Гейтс покинув посаду CEO, передавши управління компанією своєму давньому другу і колезі Стіву Балмеру. Гейтс залишався головним системним архітектором програмного забезпечення Microsoft до 2006 року та штатним працівником до 2008 року, після чого віддавав більшу частину свого часу Фонду Білла і Мелінди Гейтс.[13 – The Legacy of Bill Gates / Cusumano M. // Communications of the ACM 52 No. 1, January, 2009. – Р. 25-26.]

Стів Джобс і Apple

Як і Білл Гейтс, Стів Джобс народився 1955 року та ріс якраз тоді, коли революція ПК тільки починалася. Його батьками були студенти Вісконсинського університету, але немовлям хлопчика всиновила робітнича сім'я. Коли маленькому Стіву виповнилося п'ять років, вони переїхали із Сан-Франциско до Силіконової долини. Раннім знайомством з дизайном та електронікою Джобс завдячує своєму батькові, тесляру й механіку, який захоплювався реставрацією автомобілів. Сусід, який працював у компанії Hewlett-Packard, підігрівав невпинне зацікавлення Джобса до електронних схем: він захоплював його комплектами електроніки «зроби сам» та ввів його в коло інженерів компанії Hewlett-Packard і місцевих студентів, які збиралися щотижня за програмою, що спонсорувалася компанією.[14 - Isaacson W. Steve Jobs. - New York: Simon & Schuster, 2011. - Р. 6, 16-17.] Мабуть, логічно було б припустити, що наступним кроком Джобса буде вступ до такого закладу, як Стенфорд або Берклі. Натомість він обрав Рід-коледж - школу мистецтв у штаті Орегон, відому своєю атмосферою вільнодумства та заперечення суспільних цінностей і норм. Джобс вступив до Ріду 1972 року, але за півроку кинув навчання. Наступні кілька років він відвідував коледж як вільний слухач, постійно спілкувався з друзями і врешті-решт помандрував до Індії. Після повернення до Силіконової долини він почав працювати над проектами разом зі Стівом Возняком - геніальним інженером, якого він знав ще з часів старшої школи. 1976 року вони заснували Apple Computer.

Перший продукт компанії, що мав назву Apple I і складався з друкованої плати в дерев'яному корпусі, Джобс, Возняк та їхній приятель зібрали разом у гаражі родини Джобсів. За рік з'явився Apple II - це був повністю зібраний комп'ютер з клавіатурою, розміщений у глянсуватому пластмасовому корпусі. Apple II став одним з найперших комерційно успішних персональних комп'ютерів і сприяв становленню нової індустрії. Завдяки успіху Apple II наприкінці 1980 року Apple Computer набула неабиякої популярності.

Коли 1981 року компанія IBM випустила перший персональний комп'ютер (IBM PC), компанія Apple зіткнулася з новим могутнім конкурентом. IBM PC, який працював на процесорі Intel і використовував операційну систему DOS від Microsoft, невдовзі став панівною обчислювальною платформою і випередив Apple II за часткою на ринку. Щоб змінити хід гри, 1984 року Apple випустила Macintosh (Mac).

Хоча Mac ніколи не становив серйозної загрози для IBM PC і сумісних з ним комп'ютерів (так званих «клонів»), проте знаменував собою вирішальний момент для галузі. Mac був обладнаний графічним інтерфейсом користувача (ГІК), що робило його набагато простішим у використанні, ніж IBM PC. Це нововведення, згодом перенесене Microsoft на систему Windows, вивело потенційний ринок персональних комп'ютерів далеко за межі сфери інтересів технарів-аматорів.

Mac був революційним продуктом, але його впровадження як виробничої платформи відбувалося дещо повільно. Джобсу не вдалося створити згуртованої команди розробників прикладних програм, а ціну на Mac він тримав надто високою для масового ринку. Проблеми, пов'язані з продажами Mac, призвели до боротьби за владу між Джобсом і генеральним директором Джоном Скаллі, якого Джобс раніше переманив з PepsiCo. У травні 1985 року Джобса було звільнено з посади керівника підрозділу Macintosh, а за кілька місяців він покинув посаду голови правління та продав усі свої акції Apple, щоб заснувати NeXT - компанію з виробництва високоякісних комп'ютеризованих робочих станцій для професіоналів. 1986 року він також став власником анімаційної кіностудії Pixar.

Протягом наступного десятиліття без Стіва Джобса Apple знайшла вірних прихильників та домінувала на таких спеціалізованих сегментах ринку, як

освіта і настільні видавничі системи. Але до середини 1990-х компанія втратила значну частку на ринку ПК і зазнавала збитків. Спроби вийти на ринок з низкою пристроїв споживчої електроніки зазнали невдачі, а базові платформи програмного забезпечення та апаратного обладнання для Macintosh уже застаріли. У межах стратегії крутого розвороту компанія Apple придбала NeXT і використала її програмну технологію як базу для операційної системи наступного покоління Macintosh. Разом з NeXT 1997 року повернувся в Apple і Джобс – спочатку як консультант і зрештою як CEO.

Джобс швидко переорієнтував Apple на виробництво невеликого асортименту продуктів і поставив на меті підвищити їхню якість до світового рівня. Першим на черзі був iMac, який відрізнявся від попереднього комп'ютера серії Macintosh інноваційним дизайном. Він надійшов у продаж 1998 року. Три роки по тому Apple репрезентувала ще одне революційне досягнення – цифровий музичний плеєр iPod, який став одним з визначальних продуктів доби.

Невдовзі прибутки від iPod становили вже половину доходів компанії. Із цим новим продуктом і за підтримки музичного інтернет-магазину iTunes, Apple вийшла за межі суто комп'ютерної галузі на ринок споживчої електроніки. На підтвердження цього курсу 2007 року Джобс вилучив слово «computer» з назви компанії і змінив її на Apple Inc.

Того ж року Apple випустила iPhone, який став хітом продажів серед смартфонів на світовому ринку, а також нову платформу для створення застосунків, що продавалися через власну торговельну мережу компанії – App Store.[15 – Так само. – Р. 474.] Слідом за iPhone 2010 року Apple випустила iPad – портативний планшетний комп'ютер на базі операційної системи і прикладних програм iPhone, який дозволяв користувачеві дивитися відео, слухати музику, читати й писати електронні листи, а також переглядати веб-сторінки. iPad миттєво став справжньою сенсацією, а обсяг його продажів сягнув одного мільйону одиниць за перший місяць і 15 мільйонів – за перші дев'ять місяців на ринку.[16 – Так само. – Р. 498.] Завдяки цим новим галузевим платформам Джобс зробив Apple компанією з найбільшими ринковими активами за всю історію бізнесу. Після цього, восени 2011 року, він пішов у відставку через хворобу.

Різні люди, схожі методи

Складно уявити більш несхожих людей, ніж Гейтс, Гроув і Джобс. Гроув був дисциплінованим інженером зі ступенем доктора, який вирішував найскладніші задачі. В Intel він починав з посади виконавчого директора, не маючи фахової освіти з менеджменту. У перші роки діяльності до його обов'язків належало все – від перегляду інженерних креслень та укомплектування штату до встановлення поштової скриньки Intel та замовлення меблів для офісу.[17 – R. Tedlow. Andy Grove: The Life and Times of an American. – New York: Portfolio/Penguin, 2006. – Р. 136-137.] Цей досвід спонукав його до вивчення менеджменту і залишив помітний відбиток на його стилі керівництва вже як генерального директора. Наприклад, Гроув наполягав на запровадженні чіткої системи, за якою кожна справа – від оцінки ефективності роботи персоналу й опитування звільнених співробітників до перспективного стратегічного планування – виконувалася згідно з установленою процедурою.

Джобс, який був молодший на ціле покоління, занурився в бунтарську субкультуру кінця 1960-х і був готовий кинути виклик суспільству. Іноді його вважали трохи схибленим, адже він часто поводився так, ніби загальноновживані правила його не стосувалися. Джобс нерідко з'являвся на зустрічах босоніж або неголеним (а інколи й немитим, завдаючи прикраси

колегам і друзям). Він зняв номерний знак зі свого «мерседеса» та на паркінгу Apple окуповував місця, призначені для людей з обмеженими можливостями. (Гроув, навпаки, паркувався на будь-якому вільному місці на стоянці Intel, так само як інші працівники компанії.) Проте, незважаючи на зовнішню недбалість в особистому житті, у питаннях дизайну Джобс був перфекціоністом, одержимим вишуканістю та простотою. «Якщо щось не в порядку, не можна просто проігнорувати це і сказати, що полагодите все пізніше, – наголошував він. – Адже саме так чинять інші компанії».[18 – Isaacson W. Steve Jobs. – New York: Simon & Schuster, 2011. – Р. 373–374.]

Коли Джобс зауважував це, він, мабуть, мав на увазі Microsoft.[19 – Стів Джобс рідко піддавав критиці якість і нестачу «смаку» в продуктах Microsoft. Див., наприклад, його висловлювання в документальному фільмі *The Triumph of the Nerds: The Rise of Accidental Empires*, PBS, June 1996.] Порівняно з Джобсом, Білл Гейтс вражав своїми технічними навичками. Навчаючись у коледжі, Гейтс винайшов алгоритм розв'язання комбінаторної задачі з прикладної математики, яку довгий час нікому не вдавалося подолати. До того ж понад тридцять років цей спосіб залишався найефективнішим. Неодноразово, побачивши, як інші б'ються над усуненням технічних проблем, він кидав: «Я б зробив цю програму за вихідні».[20 – Allen P. Idea Man: A Memoir by the Cofounder of Microsoft. – New York: Portfolio/Penguin, 2012. – Р. 114.] Але досконалість ніколи не була для Гейтса самоціллю. Він був прагматиком і всю увагу зосереджував на створенні продуктів, а згодом і платформ, які були «достатньо якісними», щоб захопити масовий споживчий ринок.[21 – Cusumano M. Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People / Cusumano M., Selby R. – New York: Free Press/Simon & Schuster, 1995. – Р. 10.] Тоді як Джобс уважав себе майстром і митцем, Гейтс пишався своїм талантом зламувати й розробляти комп'ютерні програми, просувати продукти на ринок, а потім поступово вдосконалювати їх.

Незважаючи на відмінності у вихованні та характері, Гейтс, Гроув та Джобс мали декілька спільних ключових рис. Найважливішим було те, що всі трое вирізнялися надзвичайною амбіційністю та плекали великі мрії – не стільки щодо себе, скільки щодо своїх компаній, галузей та світу в цілому. Вони були рішуче налаштовані впливати на все навколо. Гейтс, наприклад, пригадавав, як він разом із Полом Алленом 1975 року заснував Microsoft: «Ми мріяли про комп'ютер на кожному столі в кожній домівці».[22 – Цит. за: Beaumont C. "Bill Gates's Dream: A Computer in Every Home" [Electronic resource] // Telegraph (online), June 27, 2008. – Mode of access: <http://www.telegraph.co.uk/technology/3357701/Bill-Gates-dream-A-computer-in-every-home.html>. – Last Access: January 2, 2013.] І вони мали на увазі не будь-які комп'ютери, а ті, які б використовували програмне забезпечення Microsoft. Щодо Джобса, то він щиро вірив, що продукти Apple, за його словами, «залишать відбиток у всесвіті».[23 – Isaacson W. Steve Jobs. – New York: Simon & Schuster, 2011. – Р. 94.] Він поставив собі на меті не просто створити продукти, які купуватимуть, але змінити повсякденне життя мільйонів людей. І жодна із цих інновацій не була можливою без мікропроцесора, який винайшов Intel. Гроув своєю метою проголосив оновлення світової комп'ютерної індустрії, центром якої він бачив Intel.

До того ж Гейтс, Гроув і Джобс були прибічниками жорсткої професійної етики і впроваджували її в корпоративну культуру своїх компаній. 1981 року, у відповідь на спад у виробництві мікросхем, Гроув запровадив стратегію «125 % рішення», як він її називав. Він звернувся до співробітників Intel із проханням безоплатно працювати додаткові дві години на день.[24 – Intel Corporation History [Electronic resource] // FundingUniverse. – Mode of access:

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/intel-corporation-history>. – Last Access: March 9, 2014.] Джобс спонукав команду розробників працювати дев'яносто годин на тиждень і при цьому вимагав від них результатів, які більшості здавалися неймовірними. Гейтс був відомий тим, що цілодобово розсилав грізні листи електронною поштою, не зважаючи на час, і блукав коридорами Microsoft у вихідні, щоб бачити, хто працює в офісі. Навіть Гейтс помітив свою схожість із Джобсом. Розмірковуючи над тим, що в них є спільного, він зазначав: «[Джобс і я] обидва були надзвичайно енергійними і гарували без просвітку».[25 – Goodell J. "Bill Gates: The Rolling Stone Interview" // Rolling Stone, March 13, 2014. – P. 76.]

Усі три керівники підтримували проведення «запеклих інтелектуальних дебатів», як називав їх Гроув, що часто перетворювалися на галасливі сварки.[26 – Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. – New York: Currency Doubleday, 1996. – P. 162.] Не маючи жодних сумнівів щодо власних здібностей, вони не переймалися занадто почуттями інших співробітників та підлеглих. Якщо Гейтсу не подобалася ідея, він часто недбало зауважував, що то «найбільша дурня, яку я будь-коли чув». Дехто з команди засновників Macintosh пригадував, що Джобс «мав рідкісний дар бачити ваше слабке й вразливе місце, і він змушував вас шукати вихід з приниження».[27 – Джоанна Гоффман. – Цит. за: Isaacson W. Steve Jobs. – New York: Simon & Schuster, 2011. – P. 121.] Гроув був ввічливіший, але не менш нестерпний. Ми не рекомендуємо іншим генеральним директорам та керівникам наслідувати їхню агресивну поведінку, але було б непогано перейняти той запал, який супроводжував словесні нападки. Гейтс, Гроув і Джобс усі були «шукачами правди», як колись назвав Гроува один зі співробітників Intel.[28 – Інтерв'ю з Рене Джеймс, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.] Вони поважали колег, які мали достатньо розуму, знань та сміливості, щоб довести свою правоту. Джобс, наприклад, говорив у своєму інтерв'ю 1995 року: «Мені байдуже, чия правда, я дбаю про результат».[29 – Jobs S. The Lost Interview [Electronic resource] / Amazon. – Mode of access: <http://www.amazon.com/Steve-Jobs-The-Lost-Interview/dp/B008GJVAW4>. – Last access: November 2, 2013.] Визнаючи вміння Джобса залякувати і його готовість відступати в разі власної неправоти, команда розробників Macintosh навіть започаткувала щорічну премію для того, кому найкраще вдасться протистояти Джобсу.

І нарешті, кожен з трьох CEO приховував здорову дозу параної, принаймні щодо їхніх компаній. Гроув навіть свою книгу зі стратегії назвав Only the Paranoid Survive. Таку книгу легко міг написати і Джобс, і Гейтс. Вони всі чудово розуміли, що в умовах стрімкого розвитку галузі успіх вимагав постійної пильності й обачності. Вони весь час озиралися в пошуках конкурентів, що намагалися зміцнити свої позиції, або компаній-новачків, які з'являлися невідомо звідки, як колись і вони самі. 1997 року, сповнений сил після перемоги над Netscape у війні браузерів, Гейтс написав: «Сьогодні, як і щодня протягом останніх двадцяти років, я дивлюсь на нас як на невдах. Якщо ми не втілимо наші плани, конкурент з'їсть наш шмат пирога... Одного дня хтось захопить нас зненацька. Одного дня якась енергійна новостворена компанія викине Microsoft з бізнесу. Сподіваюся тільки на те, що це станеться років за п'ятдесят, а не за два чи п'ять».[30 – Gates B. Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System. – New York: Warner Books, 1999. – P. 182.] Замініть «Microsoft» на «Intel» або «Apple», і ці слова могли так само сказати Гроув або Джобс.

Ми довгий час вивчали діяльність Гейтса, Гроува і Джобса, ми глибоко поважаємо і шануємо всіх трьох керівників, але це не означає, що ми дивимося на них крізь рожеві окуляри. Жоден з трьох не був непохибним. Усі припускалися помилок і в побудові стратегії, і в її реалізації. Траплялося, вони просували на ринок продукти, які зазнавали невдачі або з'являлися там запізно і не виправдовували сподівань. Усі трое часом діяли занадто повільно і втрачали стратегічні можливості, хоча ресурси компаній зазвичай дозволяли їм згодом надолужити згаяне. За час керівництва всіх трьох у компаній були проблеми із законом. Microsoft, Intel і Apple підписували мирову угоду з Департаментом юстиції США або Федеральною торговельною комісією щодо обмеження діяльності монополістів і стикалися з антитрестовими розслідуваннями по всьому світі.

Проте ми впевнені, що Гейтс, Гроув і Джобс є трьома найуспішнішими CEO та стратегами у світі хай-теку, мабуть, за всю його історію. Вони були майстрами стратегії та напроцуд ефективними організаторами. Вони визначали довго- та короткострокові цілі для своїх компаній і налаштовували організації на успіх, очолювали команди, які працювали з максимальною віддачею, і були поза конкуренцією протягом довгого часу. Тоді як їхні перемоги (і невдачі) у минулому, їхні уроки не підвладні часу. П'ять правил, які ми наводимо в цій книзі, щоб пояснити їхній підхід до стратегії та її втілення, можуть допомогти керівнику будь-якої організації впевнено прямувати в майбутнє.

У перших трьох розділах розглянуто основні стратегічні принципи, які допомогли Гейтсу, Гроуву та Джобсу досягти величезного успіху. Розділ 1 – про те, як уявити бажане майбутнє, а потім шляхом зворотного відліку визначити дії, до яких потрібно вдатися сьогодні. Протягом перших п'яти років як CEO Гейтс і Гроув обидва розвинули унікальний, проникливий погляд на світ; Стив Джобс оволодів цим могутнім даром передбачення не раніше, як вдруге з'явився в Apple. Що не менш важливо, усі вони вміли негайно перетворювати уявне на реальність, а таке трапляється значно рідше. Передбачаючи потреби споживача, обмежуючи можливості конкурентів, змінюючи галузеві тенденції на свою користь, вони перетворювали ідеї на стратегії та дії.

У розділі 2 йдеться про те, як зважитися на рішучі кроки і залишитися розсудливим, не наразити компанію на зайвий ризик. Ринки високих технологій під впливом мережових ефектів можуть розвиватися вкрай швидко, і за мить один стає переможцем, а інший зазнає поразки. Гейтс, Гроув і Джобс – кожен з них часто грав по-великому й не завжди вигравав. Але вони дуже рідко вдавалися до надмірно ризикованих авантур, коли втрати могли бути незворотними. Ретельний вибір часу та розподіл великих ставок, інвестиції в різноманітні проекти дозволяли їм пом'якшувати ризики.

Розділ 3 розповідає про відносно новий підхід до стратегії, що радше потребує створення платформ і екосистем, ніж окремих продуктів і компаній. Технологічно-інтенсивні галузі часто мають особливі властивості, що змушує керівників мислити ширше, виходити за межі як окремих продуктів (хай навіть найкращих у своєму класі), так і власних компаній. Ми можемо навчитися в Гейтса, Гроува та Джобса вмінню знаходити баланс між створенням гідних продуктів та побудовою промислових платформ. Тоді як окремі продукти можна створювати й підтримувати самостійно, успіх галузевих платформ вимагає додаткових інновацій з боку інших компаній на ринку.

У наступних двох розділах аналізуються виконавчі принципи, якими керувалися Гейтс, Гроув і Джобс на тактичному й організаційному рівнях. Розділ 4 присвячений використанню важелів і сили в боротьбі з

конкурентами – те, що ми називаємо тактикою дзюдо і сумо. Перетворюючи сильні сторони супротивників на їхні слабкості, а пізніше й використовуючи величезні ресурси своїх компаній для переваги над конкурентами, Гейтс, Гроув і Джобс довели, що вони видатні тактики.

У розділі 5 йдеться про побудову організації навколо унікальних здібностей, навичок і ділової інтуїції її лідера, коли непересічна особистість стає опорою компанії – якорем, який тримає корабель. Гейтс побудував Microsoft на основі свого розуміння технології програмного забезпечення; Гроув привів Intel до широкомасштабного виробництва складних напівпровідникових пристроїв, спираючись на суворе дотримання дисципліни та технологізацію всіх процесів; а в основі ідеології Apple – одержимість Джобса вишуканістю і простотою дизайну продукції та зворотним зв'язком з користувачами. До того ж усі трое визнавали свої недоліки та компенсували їх правильним підбором співробітників, надихали інших та всіляко сприяли створенню своєї культури й системи цінностей.

В усіх п'ятих розділах ми розглядаємо ключові моменти історії цих трьох компаній, щоб показати, як Гейтс, Гроув та Джобс застосовували п'ять правил стратегії, а також де і чому відступали від них. Наша мета – не розповісти докладно історію Microsoft, Intel або Apple – адже із цим чудово впоралися інші, а зосередитися на загальних уроках менеджменту, корисних для будь-якої компанії. Через це в ході нашого обміну думками ми іноді порушуємо хронологію подій. До того ж ми розглядаємо особливо важливі рішення в декількох розділах, оскільки під різним кутом зору можна несподівано побачити нові ідеї.

У висновку ми підсумовуємо все, що потрібно для оволодіння нашими п'ятьма стратегічними правилами. Ми стисло повторюємо уроки від Гейтса, Гроува і Джобса та показуємо, як представники покоління їх наступників – Марк Цукерберг, Джефф Безос, Ларрі Пейдж і Поні Ма – уже послуговуються цими прийомами. Зрештою ми зупиняємося на найсерйозніших помилках, яких припустилися на своїх посадах Гейтс, Гроув та Джобс, зокрема на етапі підготовки організацій до передавання наступникам. Насамкінець ми даємо поради керівникам та підприємцям, як уникнути цих помилок або, принаймні, звести до мінімуму їхні негативні наслідки для майбутнього власних компаній.

Розділ 1

Дивись уперед, відраховуй назад

Майже всім відомий афоризм Едмунда Берка «Хто не знає історії, приречений її повторювати». Багато хто з нас ставиться до цієї настанови серйозно. Коли доводиться приймати важливі рішення, ми інстинктивно звертаємося до минулого із надією, що уроки історії допоможуть нам знайти правильні відповіді на виклики сьогодення.

Проте стратегія стосується суто майбутнього. Це планування на перспективу. Розуміння уроків минулого, звичайно, важливе, але будувати план гри на припущенні, що майбутнє буде схоже на минуле, ризиковано. Як любляв повторювати Енді Гроув, цитуючи Ейнштейна: «Фантастичні ідеї

народжуються з минулого, але не обмежуються ним».[31 – Документи Intel. Intel Strategic Long Range Plan, June 1991 (з дозволу).]

Видатні стратеги використовують інший підхід. Вони не озираються назад, щоб прорахувати шлях уперед, натомість зазирають у майбутнє і відраховують назад. Теоретики гри, майстерні гравці, великі стратеги дивляться вперед, щоб визначити, де вони хотіли би бачити свою компанію в майбутньому, і відраховують кроки назад, прокладаючи маршрут для свого бізнесу звідти в день сьогоднішній. Таке зосередження уваги на передбаченні та плануванні майбутнього особливо важливо в галузях, що стрімко розвиваються, – коли півкроку вперед від найближчих конкурентів дорівнює відстані між величиною та падінням. Білл Гейтс, Енді Гроув і Стів Джобс значною мірою своїм успіхом завдячують саме унікальній здатності триматися попереду своїх конкурентів та наперед прогнозувати потреби споживачів.

Це вміння не слід плутати з ясновидінням. Справжні стратеги не мають кришталевої кулі: не всі передбачення Гейтса, Гроува та Джобса виявилися пророчими. Але майстри стратегії мають бути зосереджені на майбутньому та коригувати свої прогнози, щойно з'являється нова інформація, конкуренти роблять черговий хід або ж розкривають свої наміри.

Так само важливо для стратегів, подібних до Гейтса, Гроува та Джобса, знайти таку позицію, яка б дозволила їхнім компаніям слухно мити скористатися новими можливостями. Ми часто приписуємо успішним керівникам забагато заслуг. У ретроспективі успішні керівники зазвичай мають вигляд великих провидців, які досконало спланували кожен свій хід заздалегідь. Але насправді більшість великих стратегів є не тільки провидцями, але й авантюристами. Їм вдається розгледіти нові ринки, тільки-но ті починають мерехтити, та помітити ніші, ще не зайняті конкурентами. Тоді вони діють рішуче, спираючись на заздалегідь обмірковані припущення або інтуїцію, не гаючи часу на сумніви та вагання.

Наприклад, коли IBM звернулася до Гейтса по нову операційну систему, той спочатку відповів, що він не розробляє операційних систем. Проте він швидко усвідомив, що пропозиція IBM відкриває Microsoft можливість контролювати платформу для всіх застосунків програмного забезпечення ПК. Гроув теж не винайшов мікропроцесор, але він першим зрозумів його можливості для перебудови комп'ютерної індустрії. Ідея графічного інтерфейсу користувача також не належала Apple, але саме Джобс першим з керівників компаній побачив у ньому революційний потенціал.

До того ж усі три CEO розробляли й впроваджували стратегії, щоб уявне стало реальним. Сама по собі здатність передбачати майбутнє не зробить з вас великого стратега. Щоб стати ним, ви маєте прораховувати кожен крок. У цьому і Гейтсу, і Гроуву, і Джобсу допомагали надзвичайно талановиті партнери й працівники. Як більшість керівників, вони сподівалися, що менеджери й інші співробітники компанії запропонують достатньо креативних ідей. Вони оцінювали поточну позицію, вивчали ймовірні дії та контрдії решти гравців, а потім з отриманих варіантів обирали той, завдяки якому окремі елементи пазла склалися в єдину картину. Вони не лише бачили майбутнє, але й генерували ідеї та пильно наглядали за їхнім впровадженням. Якщо обставини змінювалися, вони коригували свої прогнози й плани. Саме в цьому і полягає важка праця стратега – не лише визначити пункт призначення, а й прокласти туди курс; не просто зазирнути в майбутнє, але й прораховувати кроки до нього і вчасно внести потрібні зміни на шляху до бажаної цілі.

У цьому розділі ми спробуємо зробити цю складну задачу дещо простішою. Ми розбиваємо процес прогнозування й зворотного відліку на чотири ключові

елементи. Удосконалюючи ці чотири настанови, будь-який менеджер може навчитися більш ефективно планувати майбутнє.

Правило 1: дивись уперед, відраховуй назад

1. Зазираєш уперед, щоб розвинути бачення майбутнього; відраховуєш кроки в зворотному напрямку, щоб встановити межі та пріоритети.
2. Зазираєш уперед, щоб передбачити потреби споживачів; відраховуєш кроки в зворотному напрямку, щоб узгодити їх зі своїми можливостями.
3. Зазираєш уперед, щоб передбачити дії конкурентів; відраховуєш кроки в зворотному напрямку, щоб побудувати бар'єри для конкурентів та заблокувати споживачів.
4. Зазираєш уперед, щоб передбачити переломні моменти в розвитку галузі; відраховуєш кроки в зворотному напрямку, щоб здійснити потрібні зміни та дотриматися обраного курсу.

Аналогії з теорією ігор і шахами

Мало хто з видатних стратегів вивчав теорію ігор, і, можливо, не всі з них грають у шахи, але вони сповідують головний принцип цих двох дисциплін: дивись уперед, відраховуй назад. Теорія ігор – математична галузь, яку часто використовують в економіці, – учить гравців бачити або прораховувати всю партію до кінця, визначати найоптимальніший варіант, а потім методом зворотного відліку знаходити рішення, що забезпечить потрібний результат. Щоб виграти партію, ви маєте добре розуміти не тільки власні прагнення, а й наміри своїх суперників, щоб передбачити їхні ходи. Це відносно легко зробити в стилізованих іграх, як, наприклад, у відомій «дилемі в'язня».

Проте в складних іграх або реальних життєвих ситуаціях вирахувати всі ймовірні варіанти та наслідки здається неможливим. Тому видатні теоретики гри, так само як і майстри стратегії, щоб перемогти, мають певною мірою покладатися на досвід та інтуїцію.

Гросмейстери так само зазирають уперед, щоб визначити бажані позиції на шахівниці, а потім повертаються назад, прораховуючи перебіг гри: «Хай я зроблю цей хід, тоді мій суперник, можливо, відповість отак, а я посуну цю фігуру». Гросмейстер ще на початку гри уявляє собі, як має скластися вся партія. Проблема полягає в тому, що на початковому етапі гри людський мозок не в змозі прорахувати всі варіанти можливих ходів. Тож, щоб скоротити число варіацій, шахісти світового рівня вдаються до «обрізки», швидко відсікаючи беззмислові та найменш перспективні ходи. Навіть Deep Blue – створений компанією IBM суперкомп'ютер для гри в шахи, що він переміг чемпіона світу Гаррі Каспарова 1997 року, – є недостатньо потужним, щоб прорахувати кожен можливий варіант в грі. Хоча Deep Blue може аналізувати 200 мільйонів ходів на секунду, його алгоритм дозволяє розпізнавати та відкидати лише вочевидь невдалі ходи.

Сьогодні, бачачи нові обставини або можливості, ми маємо не зволікати і скористатися з них... Такий сприятливий період триває, напевно, років з

десять, але це десятиліття може стати золотою добою, якщо ним скористатися правильно.[32 - Jobs S. Apple's One-Dollar-a-Year Man [Electronic resource] //Fortune, January 24, 2000. - Mode of access: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/24/272277/index.htm. - Last access: May 27, 2014.]

Стів Джобс [2000]

Зазираєш уперед: починаєш з передбачення майбутнього

У бізнесі, так само як і в теорії ігор і шахах, усі великі стратегії починають з передбачення майбутнього. У якомусь сенсі рецепт простий: слід розуміти, куди має рухатися компанія, за що будуть готові заплатити споживачі та яким чином запропонувати унікальний продукт або послугу, яку купуватимуть. Та диявол, як то кажуть, криється в деталях.

Щоб з'ясувати та врахувати всі деталі, успішні CEO користуються методами екстраполяції та інтерпретації. Екстраполяція - відносно легка частина роботи: аналітики, дослідницькі фірми та фундаментальні наукові дослідження можуть допомогти керівникам компаній визначити майбутню структуру галузі та тенденції її розвитку на основі поточних даних. Та цього замало. Хтось має правильно інтерпретувати цю інформацію - тобто визначити ключові можливості та загрози, що криються у цих тенденціях. Екстраполяція сама по собі є типовим універсальним методом, що легко імітується. А от інтерпретація - це те, що вирізняє справжнього генія бізнесу.

Енді Гроув у своїх прогнозах щодо Intel спирався на метод екстраполяції, відомий як «закон Мура». 1964 року Гордон Мур - пізніше один зі співзасновників Intel - передбачив, що кількість транзисторів на нових моделях інтегральних схем буде подвоюватися кожні 18-24 місяці. Галузь працювала впродовж двох десятиліть відповідно до цього припущення, доки Гроув чітко сформулював своє бачення майбутнього в кінці 1980-х. Тоді як інші мали закон Мура за черговий приклад прогресу інженерної справи, в інтерпретації Гроува це була стратегія, покликана змінити структуру комп'ютерної індустрії. Гроув доводив: якщо Intel і надалі керуватиметься законом Мура, конкурентам доведеться вкладати всі свої ресурси у виробництво мікросхем, або чипів. Це неминуче призвело б до руйнування системи вертикально інтегрованих компаній, яка панувала у цій сфері протягом десятиліть. На той час провідні комп'ютерні компанії, на чолі з IBM і Digital Equipment Corporation (DEC), виробляли все до найдрібнішого комплектувальних частин. Вони самі випускали напівпровідники, створювали своє «залізо», самі писали операційні системи й поширювали готову продукцію через власні відділи продажів. За декілька років до того, як це стало очевидним для всього світу, Гроув передбачив зникнення такої моделі на користь горизонтальної інфраструктури бізнесу: чипи, апаратне забезпечення, операційні системи, застосунки, збут - на кожному рівні домінуватимуть лише декілька потужних компаній. Спираючись на цей прогноз, він спланував і спрямував діяльність Intel виключно на завоювання лідерських позицій у сегменті виробництва мікропроцесорів.

Білл Гейтс також у баченні майбутнього спирався на закономірності, описані Муром, але він сприйняв подвоєння комп'ютерної потужності за імпульс, що перетворить комп'ютерне «залізо» на звичайний товар, тоді як

по-справжньому цінуватися в комп'ютерній індустрії буде програмне забезпечення. В інтерв'ю 1994 року він згадував, як розмірковував тоді:

Коли потужність мікропроцесора подвоюється кожні два роки, складається враження, що потужність комп'ютера майже знецінилася. То навіщо, запитаєте ви, брати участь у бізнесі, який виробляє те, що майже нічого не коштує? Що ж тоді є дефіцитним і цінним ресурсом? Що це за продукт, який обмежує можливість отримати вигоду з цієї безмежної потужності комп'ютера? Програмне забезпечення.[33 - Playboy Interview: Bill Gates // Playboy, July 1994. - P. 63.]

Ця здогадка була революційною та пророчною, як і впевненість Гейтса в тому, що настане день, коли на кожному столі в кожній домівці буде персональний комп'ютер, - цю думку він висловив ще 1975 року. Подібне прогнозував і Стів Джобс, щоправда, за рік чи навіть трохи пізніше, коли він разом зі Стівом Возняком 1976 року заснував Apple Computer. І Microsoft, і Apple з'явилися завдяки цьому передбаченню, тоді як галузеві світила переконували в безглуздіості ідеї домашнього комп'ютера. Одного разу Гордон Мур сказав нам, що в 1970-ті він не уявляв, як комп'ютер може бути корисним удома - хіба що на кухні для зберігання кулінарних рецептів. А 1977 року Кен Олсен, CEO другої за розмірами компанії у світі, Digital Equipment Corporation, відкрито заявив: «Не існує жодної причини для будь-якої людини мати комп'ютер удома».[34 - Див. Schein E. DEC Is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation. - San Francisco: Berrett-Koehler, 2003. - P. 38.] Очевидно, Білл Гейтс не поділяв цю думку і 1975 року кинув навчання в Гарварді, щоб разом з Полом Алленом заснувати Microsoft і перетворити свої прогнози на реальність. Пол Маріц, який керував розробкою операційних систем у Microsoft від кінця 1980-х та майже до кінця 1990-х, пізніше розповідав нам, наскільки сильно уявлення Гейтса про майбутнє впливало на всю компанію:

Усвідомлення причетності до створення цієї нової платформи, що обіцяла надзвичайну функціональність і переваги як для окремої людини, так і у виробничій галузі не полишало нікого. І ми були частиною цієї великої місії. Ми мали намір знищити поганих хлопців. Ми мали намір знищити старі, дорогі електронно-обчислювальні машини і міні-ЕОМ і запропонувати [новий] продукт.[35 - Інтерв'ю з Полом Маріцом, 7 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.]

Пізніше Гейтс частково доручав іншим роботу з екстраполяції тенденцій економічного розвитку сьогодення. За свідченням Расса Зігельмана, який працював безпосередньо на Гроува на початку 1990-х, «[Він] не казав: "Ось у чому майбутнє". Він наймав для цього людей на кшталт Натана [Мирвольда]».[36 - Інтерв'ю з Расселом Зігельманом, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.] І дійсно, Мирвольд, головний директор Microsoft з технологій і засновник Microsoft Research, написав безліч службових записок щодо майбутніх трендів. Але Гейтс суворо контролював концепцію Microsoft і брав керівництво на себе, коли потрібно було визначити можливий вплив тенденцій на продукт компанії та його конкурентоспроможність.

І хоча Гейтс бачив у майбутньому комп'ютер у кожній домівці, він залишався прихильником створення продуктів для програмістів і підприємців, а не пересічних споживачів. На відміну від нього, Стіва Джобса надихала можливість змінити життя звичайної людини. Ідея Джобса полягала в тому, щоб задовольняти всі споживацькі потреби, навіть ще чітко не сформульовані. Від самого початку кар'єри Джобс був орієнтований на перетворення буденних комп'ютерів на «шалено видатний» продукт. У підсумку його концепція Apple вийшла далеко за межі створення індивідуальних продуктів і трансформувалася в ідею цифрового всесвіту. Як багато хто в цьому бізнесі, Джобс розумів, що електронний бум 1990-х створив цифровий Вавилон, а недостатня зручність у користуванні, укупі з низьким рівнем зв'язку, погіршували ситуацію. Але, на відміну від інших, він мав рішення. 2001 року Джобс заявив учасникам виставки-ярмарку Macworld, присвяченій платформі Macintosh, що Mac «може стати "цифровим центром" нового загального цифрового стилю життя, який зараз народжується, і надати величезної цінності іншим цифровим проектам».[37 - "Steve Jobs Introduces the 'Digital Hub Strategy' at Macworld 2001," January 9, 2001[Electronic resource]. - Mode of access: <https://www.youtube.com/watch?v=9046oXrm7f8>. - Last access: August 8, 2013.] Завдяки своїй увазі до потреб споживача тільки компанія Apple була здатна справдити цей прогноз.

Ідея Джобса щодо цифрового центру, або хабу,[38 - Хаб (англ. hub) - центральний вузол.] вивела Apple на новий шлях. Як пригадував колишній керівник відділу Apple з апаратного забезпечення Джон Рубінштейн, Джобс після проголошення стратегії цифрового хабу співробітникам компанії 2000 року і широкому загальному 2001 року разом зі своєю командою «проводили» багато часу в мозкових штурмах, генеруючи численні ідеї щодо варіантів наступного пристрою» і обмірковували електронні записники, фотоапарати, телефони, перш ніж зупинилися на iPod, що відкривав найкращі короткострокові перспективи.[39 - Інтерв'ю з Джоном Рубінштейном, 11 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.] Більш відверто висловився Рон Джонсон, згодом голова відділу роздрібного продажу:

[Концепція цифрового хабу] підштовхнула до створення ментальної дорожньої карти пристроїв і програмного забезпечення, яка допомогла б Apple завоювати ринок. Упродовж майже всієї своєї історії діяльність Apple замикалася на певній моделі персонального комп'ютера, а це [бачення майбутнього] звільняло компанію від суворох рамок і давало можливість поширити сферу своїх інтересів на всі нові категорії продуктів - від музичних плеєрів до фотоапаратів та багато чого іншого. Саме виходячи з цього, ми розподіляли ресурси.[40 - Інтерв'ю з Роном Джонсоном, 11 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.]

Ми вважаємо кожен з цих концепцій майбутнього вартою уваги не тільки через сміливі прагнення, які вони втілювали, але й через ясність і простоту, з якою Гейтс, Гроув і Джобс формулювали свої цілі. Щоб донести свої ідеї до співробітників, споживачів і партнерів, їм вистачало кількох слів, зрідка вони використовували малюнки. Можливо, саме тому і працівники компанії, і широкий загальний ловили кожне слово CEO, коли ті пояснювали свої плани на майбутнє.

Проте чітке формулювання не означає остаточне. Ідеї та концепції не виходили з голови своїх авторів повністю оформленими, як Афіна Паллада з'явилася з голови Зевса. До них поверталися знову й знову, переглядали та переоцінювали, щойно на горизонті з'являлася нова інформація або відбувалася важлива подія. Гроув, наприклад, удосконалював свою концепцію

впродовж п'яти років, коли перетворював Intel зі звичайної компанії – виробника напівпровідників на провідного гравця нової комп'ютерної галузі. Уперше обійнявши посаду CEO, він уявляв Intel світовим лідером з виробництва напівпровідників широкого спектра.[41 – Енді Гроув. Презентація SLRP, 30 березня, 1990.] Лише «із часом він дійшов висновку про потребу переорієнтувати компанію з напівпровідників широкого профілю на випуск спеціалізованих чипів для комп'ютерів», – визнав він у розмові зі своєю командою менеджерів 1990 року.[42 – Так само.]

За керівництва Білла Гейтса Microsoft рухалася в протилежному напрямку: вона розширювала сферу діяльності поступово, не відступаючи ні на крок від своєї спеціалізації – програмного забезпечення. Починала Microsoft з мов програмування, далі були операційні системи, а потім настала черга застосунків. Пізніше Гейтс пішов далі у своїх планах, і в асортименті компанії з'явилися нові продукти – програмне забезпечення для комунікаційних мереж, сервери баз даних, прикладні програми, зокрема мультимедійні, та веб-сервери. Так само постійно змінювалася і концепція Джобса щодо Apple: спочатку вони зосередилися на комп'ютерах, потім на Mac як на цифровому хабі, а наприкінці 2000-х – на «хмарі» – віддаленому сервері для зберігання інформації. Ця здібність реагувати на зовнішні зміни та при цьому не втрачати зрозумілості й чіткості суті стратегії була важливою перевагою кожного з трьох CEO.

Відраховуй назад: установи межі та пріоритети

Колишній CEO IBM Лу Герстнер якось сказав: «Уявити можна будь-що. Це ж так легко – показати на місця на дальній трибуні та сказати: "Я збираюся поцілити он те". Та спробуй скажи... як цього досягти».[43 – "In Focus: Lou Gerstner" [Electronic resource] // CNN.com, July 2, 2004. – Mode of access: <http://edition.cnn.com/2004/BUSINESS/07/02/gerstner.interview>. – Last access: September 20, 2013.] Іншими словами, ідея сама по собі не є кінцевою метою. Керівник має трансформувати ідею в стратегію, визначити межі діяльності компанії: що робити і, головне, чого не робити. Процес обрізки всього зайвого – запорука правильного розподілу ресурсів. Він є суттєвим елементом під час зворотного відліку кроків.

Та повернімося до Гроува. Його метою було перетворити Intel на одну з наймогутніших компаній у комп'ютерній галузі, скориставшись потенціалом закону Мура. Відповідно головним пріоритетом компанії мало бути впровадження технологічних і виробничих інновацій, потрібних для подвоєння кількості транзисторів на інтегральній схемі кожні 18–24 місяці. За Гроува закон Мура та його вплив на технологічний процес і капітальні витрати обговорювався радою директорів Intel, мабуть, частіше за будь-що інше. Із року в рік для визначення стратегії, планування та розподілу ресурсів найважливішим було переконатися, що Intel рухається в напрямку, спрогнозованому Муром.

Але підтвердження дієвості закону Мура не було кінцевою метою. Метою було завоювання позицій, сприятливих для процвітання Intel у горизонтально структурованій галузі. Гроув вважав, що фірми, здатні досягти найкращих економічних показників, пануватимуть на своєму рівні, інші ж опиняться у скрутному становищі або зазнають краху. Про те, що комусь вдасться посісти місця на всіх рівнях відразу, взагалі не йшлося. Intel мала полишити ті сфери діяльності, у яких була не спроможна досягти успіху, і зосередитися насамперед на виробництві мікропроцесорів. Еволюція концепції Гроува та трансформація Intel відбулися не відразу. 1987 року, коли Гроув обійняв посаду CEO, він оголосив, що 50 % бізнесу Intel мають

зайняти «системи», або повністю вкомплектовані комп'ютери. Два роки по тому він поставив на меті перетворити Intel на одну з п'яти найкращих компаній з виробництва систем.[44 - Енді Гроув. Презентація SLRP, 30 березня, 1990.] Але до 1990 року він зрозумів, що компанії конче потрібно відмовитися від бізнесу систем на користь продукту, який був найбільшою перевагою компанії. У майбутньому слід було виготовляти материнські плати (друковані плати, що містять центральний процесор, пам'ять та інші компоненти), це сприяло б продажу мікропроцесорів. Вони, можливо, вийшли б на ринок супутніх продуктів (наприклад, модемів), де фіксовані витрати відносно низькі. Але компанія триматиметься подалі від тих секторів комп'ютерної галузі, де завдяки великим обсягам виробництва домінують інші великі гравці. Зокрема, 1991 року у зверненні до своєї команди Гроув висловив категоричне «У жодному разі!» щодо проникнення на ринок «заліза» брендових ПК, оскільки це означало б конкуренцію безпосередньо з клієнтами Intel.[45 - Енді Гроув. Презентація SLRP, 1991.]

Білл Гейтс дотримувався такого самого впорядкованого підходу до планування стратегії Microsoft. Співзасновник компанії Пол Аллен спочатку планував виробляти як хард,[46 - Хард (від англ. hardware) - апаратне забезпечення, обладнання. (Прим. пер.)] так і софт.[47 - Софт (від англ. software) - програмне забезпечення. (Прим. пер.)] Microsoft дійсно розробила декілька моделей комп'ютерних мишок і клавіатури, але основні сили та ресурси компанії були спрямовані переважно на софт. Гейтс був непохитним щодо важливості спеціалізації та згодом пояснював: «[Ви] повинні якомога чіткіше визначити єдиний стратегічний курс. Є окремі тактичні напрямки, є окремі суперницькі баталії, але всі вони мають бути частиною однієї воєнної кампанії».[48 - Цит. за: Greene J. "Microsoft's Big Bet" // BusinessWeek, October 30, 2000. - P. 152.] Головною метою цієї воєнної стратегії Microsoft було домінування на ринку операційних систем, спочатку за допомогою DOS, а потім - численних версій Windows. Другим фронтом були офісні застосунки (Word, Excel і PowerPoint), веб-браузер (Internet Explorer), серверна операційна система (Windows Server) та інші додаткові програмні продукти. Microsoft значною мірою ігнорував апаратне забезпечення аж до запуску ігрової приставки Xbox 2001 року, тобто майже через чверть століття після заснування компанії.

Стів Джобс, як головний стратег Apple, так само вважав усунення зайвого своїм основним завданням. Ближче до кінця свого перебування на посаді він пояснив: «Ми досягли успіху завдяки тому, що ретельно відбирали коней».[49 - Цит. за: Lashinsky A. "How Apple Works: Inside the World's BiggestStartup" [Electronic resource] // CNNMoney, August 25, 2011. - Mode of access: <http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/how-apple-works-inside-the-worlds-biggest-startup>. - Last access: January 24, 2013.] На жаль, компанія Apple не завжди дотримувалася цього правила. Коли 1997 року після дванадцятирічного вигнання Джобс повернувся, він застав справжній безлад в асортименті продукції компанії. Завжди висловлюючись прямо, він скаржився: «Продукти - повний відстій! Вони нікого не збуджують!»[50 - Burrows P. "Steve Jobs' Magic Kingdom" / Burrows P., Grover R. [Electronic resource] // Bloomberg Businessweek, February 5, 2006 - Mode of access: <http://www.businessweek.com/stories/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom>. - Last access: January 22, 2013.] Чому? Переважно тому, що їх було багато. Ще до того, як Джобса знову було призначено CEO, керівництво Apple розпочало значну реструктуризацію компанії та скорочення штату.[51 - Інтерв'ю з Фредом Андерсоном, 9

жовтня, 2013. Бесіду вели автори. Інтерв'ю з Еві Теваняном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори. Інтерв'ю з Джоном Рубінштейном, 11 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.] Припинили виробництво принтерів, бюджетних моделей Mac, а також роботу відділу передових технологій. Однак Джобс, як і раніше, губився в хащах продуктів Apple.

Утомившись від цього хаосу, Джобс накреслив просту таблицю з двох стовпчиків та двох рядків. Він позначив стовпчики «Для широкого вжитку» і «Для професіоналів», рядки – «Стационарні» і «Портативні». Він наполягав на тому, щоб компанія зосередилась на виробництві чотирьох видів комп'ютерів, по одному на кожен комірку таблиці. А в межах професійного сегмента, за свідченням колишнього фінансового директора Apple Фреда Андерсона, Джобс вимагав від керівництва компанії відмовитися від корпоративного сегмента ринку, а особливу увагу приділити ринкам освіти, професійного дизайну та видавничої справи.[52 – Інтерв'ю з Фредом Андерсоном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.]

Джобс відомий своєю фразою: «Я пишаюся тим, чого ми не робимо, так само, як і тим, що ми робимо».[53 – Цит. за: Burrows P. "Steve Jobs' Magic Kingdom." / Burrows P., Grover R. [Electronic resource] //Bloomberg Businessweek, February 5, 2006 – Mode of access: <http://www.businessweek.com/stories/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom>. – Last access: January 22, 2013.] Наприклад, під його пильним наглядом Apple ніколи не виходила на дешевий сегмент комп'ютерного ринку, не виробляла недорогої техніки і не конкурувала з Dell, Compaq та ім подібними.[54 – Kahney L. Inside Steve's Brain. – New York: Portfolio, 2008. – Р. 31.] Так само він зосередився на декількох найкращих продуктах і в Pixar – анімаційній студії, яку придбав 1986 року. Випуск фільмів на студії Pixar відбувався неквапливо, ніхто не гнався за кількістю фільмів на рік. Такий темп дозволяв виробляти продукт вищого ґатунку. До кожного фільму залучали найпрофесійніших аніматорів, сценаристів та інженерів студії. Джобс говорив: «Якість важливіша за кількість... один хоум-ран набагато кращий за два дабли[55 – Хоум-ран та дабл – різновиди ударів у бейсболі.]».[56 – Цит. за: Burrows P. "Steve Jobs' Magic Kingdom." / Burrows P., Grover R. [Electronic resource] //Bloomberg Businessweek, February 5, 2006 – Mode of access: <http://www.businessweek.com/stories/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom>. – Last access: January 22, 2013.] Хоча бейсбольна метафора була не зовсім вдалою (адже один хоум-ран насправді дорівнює двом послідовним даблам), Джобс, безсумнівно, був упевнений, що переможним може бути лише той удар, у який вкладають усю силу.

Ви не можете просто запитати у споживачів, чого вони хочуть, а потім намагатися дати їм це. На той час, як вам це вдасться, вони вже хотітимуть чогось іншого.[57 – Burlingham B. "The Entrepreneur of the Decade: An Interview with Steve Jobs" / Burlingham B., Gendron G. [Electronic resource] // Inc., April 1, 1989. – Mode of access: <http://www.inc.com/magazine/19890401/5602.html/5>. – Last access: October 9, 2013.]

Стів Джобс [1989]

Зазирає уперед: передбачає потреби споживачів

Для того щоб розпочати бізнес і потім успішно вести справи, ви маєте розуміти запити споживачів і постійно підвищувати споживчу цінність свого товару. Отже, ви отримуєте інформацію від споживача щодо наявних продуктів і послуг. Ви дослухаєтеся (маємо надію, так і є) до відгуків споживачів. Ви визначаєте проблемні моменти й намагаєтеся усунути їх.

Щоб опрацювати стратегію на майбутнє, ви маєте робити все це, навіть більше. Ви маєте не тільки розуміти, чого споживач потребує сьогодні, але й передбачити його завтрашні потреби. Це непросто, адже споживач сам часто не усвідомлює, що мріє про якусь річ, доки не побачить її. У світі хай-теку завдання ускладнюється, оскільки мало хто з пересічних людей розуміє потенціал нових технологій. У цих умовах опитування та фокус-групи не спрацьовують. Натомість видатні стратеги задіють свої виняткові знання тенденцій розвитку технології для створення продуктів і послуг, що задовольняють потреби й бажання покупця, про які той сам навіть і гадки не має. Таким чином вони не тільки передбачають, а й формують споживачькі смаки.

1975 року Біллу Гейтсу і Полу Аллену вдалося зазирнути в майбутнє: вони побачили в продажу новий аматорський комплект для виготовлення ПК і дійшли висновку, що це зумовить попит на мови програмування та інші засоби для розробки програмного забезпечення. Проте що не рік по тому Гейтс здебільшого успішно (а інколи й не дуже) копіював новації інших компаній: стратегія Microsoft полягала переважно в тому, щоб дочекатися появи масового ринку, скопіювати базові пристрої лідерів галузі – операційні системи, застосунки, сервери, інтернет-браузери, а також інші товари й послуги, вийти на ринок з «досить непоганими» продуктами, а потім поступово вдосконалювати їх.[58 – Cusumano M. Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People/ Cusumano M., Selby R. – New York: Free Press/Simon & Schuster, 1995. – Р. 130-145.]

Стів Джобс, навпаки, удосконалював мистецтво передбачення та формування споживачьких потреб. Як він розповідав своєму біографу, «деякі люди кажуть: "Дайте споживачу те, що він хоче". Та це не мій підхід. Наше завдання полягає в тому, щоб зрозуміти бажання споживачів ще до того, як воно виникне. Здається, Генрі Форд колись сказав: "Якби я запитав у споживачів, чого вони хочуть, вони б відповіли мені: "Швидшого коня"!»[59 – Isaacson W. Steve Jobs. – New York: Simon & Shuster, 2011. – Р. 567.] Джобс не гаяв часу на з'ясування очікувань покупців. Він мав самого себе за взірць споживача та був упевнений, що продукти, які відповідають його найсуворішим вимогам, легко завоюють ринок. Як пригадував Фред Андерсон, Джобс «не вірив у дослідження ринку».

Він вважав, що споживач і гадки не має, яким буде наступний грандіозний продукт... Стів пишався своїм умінням передбачити цей продукт і невідступно домагатися визначеної цілі».[60 – Інтерв'ю з Фредом Андерсоном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.]

Ілюстрацією цього підходу Джобса є історія розробки першої моделі комп'ютера Macintosh. До того як Apple створила Mac, більшість комп'ютерів мали командний інтерфейс, тобто інструкції комп'ютеру передавалися шляхом введення з клавіатури текстових команд у командному рядку. На початку 1970-х науково-дослідницький центр компанії Xerox у Пало-Альто (PARC[61 – PARC – скор. від Palo Alto Research Center. (Прим. пер.)]) створив перший графічний інтерфейс користувача (ГІК), який замінив складні текстові команди на інтуїтивно зрозумілі іконки, меню, вікна. Але Xerox не зуміла знайти комерційного втілення своєї новації. Ця роль дісталася Apple. Після відвідування PARC наприкінці 1979 року Джобсу не потрібні були ніякі ринкові дослідження, щоб усвідомити, що перед ним – майбутнє комп'ютерної галузі.

Джобс негайно визначив найголовнішим завданням Apple розробку комп'ютера з ГІК для масового ринку. Протягом усього процесу, який часом перетворювався на божевілья, він особисто визначав найдрібніші деталі майбутнього Macintosh – від дизайну миші до прокрутки тексту на екрані дисплея.[62 – Isaacson W. Steve Jobs. – New York: Simon & Shuster, 2011. – Р. 97.] Його дизайнерські рішення ґрунтувалися не на побажаннях користувачів, а на власному непохитному уявленні про те, яким має бути досконалий дизайн. Як згодом Джобс говорив генеральному директору Apple Джону Скаллі, він не бачив альтернативи цьому методу: «Як я міг запитати когось, яким має бути комп'ютер з графічним інтерфейсом, якщо ніхто й гадки не мав, що таке комп'ютер з графічним інтерфейсом? Ніхто нічого навіть схожого раніше не бачив».[63 – Цит. за: Kahney L. Inside Steve's Brain. – New York: Portfolio, 2008. – Р. 64.]

Рішення Джобса істотно впливали на формування уявлень користувачів про зовнішній вигляд та функціонування комп'ютера. Так само Джобс зіграв ключову роль у створенні продуктів, які не були власними винаходами Apple (MP3-плеєр, смартфон, планшет), – саме він визначав або, частіше, змінював спосіб їх застосування. Він, по суті, був «одноосібною фокус-групою».[64 – Цит. за: Kahney L. Inside Steve's Brain. – New York: Portfolio, 2008. – Р. 65.] Як свідчать численні перемоги Apple, Джобс мав рідкісний талант передбачати прагнення та потреби споживача. Але є і зворотний бік медалі – майже завжди все залежало виключно від смаку однієї людини. Як зауважував з цього приводу Андерсон, «у більшості випадків [Джобс] був правий, але інколи траплялися провали».[65 – Інтерв'ю з Фредом Андерсоном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.] До числа невдач належали Lisa – дорогий перший комп'ютер Apple з ГІК, химерний на вигляд Macintosh Cube, провальний хмарний сервіс, інтернет-служба MobileMe. Стів Джобс не був непохитним, тож іншим CEO не обов'язково намагатися повністю копіювати його методи. Найкращі концепції продуктів Apple, так само як Microsoft і Intel, часто з'являлися в результаті палких дискусій і конкурентної боротьби, а не ринкових досліджень і прозорливості однієї людини. Напружені дебати, метою яких було вивчити широке коло ідей і вибрати з них найкращі, та наступні чіткі рішення сприяли правильному визначенню компанією майбутніх потреб споживача – задовго до того, як сам споживач починав їх усвідомлювати.

Енді Гроув був не таким своєрідним як Джобс у підході до передбачення та формування споживацьких запитів, але він був так само відданий цій справі. Його спіткали ті самі труднощі, що й Apple: розвиток технології значно випереджав вимоги споживачів. Згідно із законом Мура, Intel міг подвоювати потужність своїх процесорів кожні два роки. Поставала очевидна проблема: що робити із цією додатковою потужністю? Користувачі персональних комп'ютерів не мали про це ані найменшого уявлення. У 1980-ті, приміром, багато людей скептично ставилися до думки, що комусь колись знадобиться чип, потужніший за Intel 80386, випущений 1985 року. Навіть ще гірше: багато хто з безпосередніх клієнтів Intel – компанії, які випускали персональні комп'ютери, – активно опиралися спробам компанії додати нових можливостей кожному наступному поколінню мікросхем. Оскільки споживач готовий був заплатити за ПК не більше певної суми, а вартість центрального процесора зростала, прибутки таких виробників ПК, як Dell або Compaq, зменшувалися.

Щоб змусити виробників комп'ютерів купувати нові дорожчі мікропроцесори кожні 18–24 місяці, Intel мала запевнити споживачів у потребі купувати нові дорожчі комп'ютери, розроблені на базі таких мікропроцесорів. А щоб спонукати споживачів до оновлення своїх ПК, Intel мала довести, що можливості й функції нових дорожчих апаратів полегшать їхню працю та покращать побут. Щоб розв'язати цю проблему, Гроув вимагав, щоб Intel набирала швидкості на «спіралі потужності» і створювала ресурсомісткі

застосунки, які вимагають MIPS, [66 – MIPS (скор. від Million Instructions Per Second) – швидкодія процесора, що становить мільйон інструкцій на секунду.] тобто прикладні програми, що можуть працювати лише на базі нових надпотужних мікропроцесорів.

Оскільки Intel не розробляв програмного забезпечення для споживачів, це вивело компанію на шлях створення платформи, а не просто продукту, про що ми говоритимемо в розділі 3. Intel довелося активно співпрацювати з багатьма іншими компаніями, щоб розробити ресурсомісткі прикладні програми, що вимагали швидкодії MIPS. До того ж інженери компанії почали пошук нових функціональних можливостей чипів, наприклад, системи команд для покращання роботи мультимедіа. Ці функції забезпечили появу небачених раніше, цікавих програм для ПК, які дозволили слухати музику, переглядати та редагувати відео, грати в ігри, здійснювати телефонний та відеозв'язок; про таке споживачі навіть і не мріяли, а зовсім скоро без цього не зможуть уявити своє життя. Intel активно сприяв просуванню цих інновацій, хоча продавали їх інші компанії. Наприклад, 1994 року Intel розпочала широкомасштабну рекламну кампанію, в якій провідне місце відводилося вісьмом найсучаснішим програмам для масового споживача і професіоналів. Ця кампанія стала важливим імпульсом для створення попиту на процесор Pentium, останню і найпотужнішу розробку Intel. [67 – Інтерв'ю з Деннісом Картером, 11 листопада, 2013. Бесіду вели автори.]

Відраховуй назад: узгодь потреби з можливостями

На тих, хто заглядає вперед, чатує небезпека: майбутнє завжди вабить, і легко заблукати серед мрій про те, яким воно може бути. Це, мабуть, чудово для футуриста, але для стратега може стати справжньою катастрофою. Щоб скерувати компанію безпечним шляхом із сьогодення в майбутнє й побудувати життєздатний бізнес, ви маєте визначити кроки, що перетворять сьогодинське видіння на завтрашню реальність.

По-перше, ви маєте переконатися, що ваша компанія вже має або в змозі створити потенціал, потрібний для задоволення потреб споживача. Цей потенціал складається з талановитих працівників, технологічних можливостей, обладнання, партнерів – усього, що допоможе випередити конкурентів і першими вивести на ринок омріяні продукти та послуги. Інколи компанії доводиться робити такі інвестиції за багато років наперед.

Наприклад, наприкінці 1980-х Білл Гейтс почав інвестувати в розробку операційної системи, яка б замінила Windows, хоча остання була на ринку лише декілька років. Перша Windows була фактично графічною оболонкою для DOS. Гейтсу потрібна була нова версія (із часом вона отримала назву Windows NT), досить надійна в експлуатації, здатна задовольнити дедалі суворіші вимоги корпоративних клієнтів, а згодом і майбутніх споживачів. Щоб створити нову операційну систему з нуля, він найняв інженерів з великим досвідом роботи в компаніях на зразок DEC і AT & T. Microsoft вийшов з першою версією Windows NT для бізнесу 1993 року, та компанії знадобилося ще вісім років, щоб замінити стару кодову базу та представити на внутрішньому ринку операційну систему Windows XP, створену на базі програмного коду Windows NT. [68 – Щодо історії версій Windows див.: Microsoft, "A History of Windows" [Electronic resource] – Mode of access: <http://windows.microsoft.com/en-us/windows/history#Tl=era0>. – Last access: May 20, 2014.]

Узгодження можливостей із потребами може також передбачати реконструкцію структури компанії та переорієнтацію на нову стратегію. Як згадував Рон Джонсон, одночасно з початком роботи над планшетом, топ-менеджери Apple міркували над тим, як реорганізувати компанію, щоб підтримати ідею «цифрового хабу», запропоновану Джобсом 2000 року. «Нам потрібен відділ програмного забезпечення. Нам потрібен відділ застосунків. Нам потрібен відділ пристроїв», – проголосив Джонсон, підбиваючи підсумки основних питань дискусії.[69 – Інтерв'ю з Роном Джонсоном, 10 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.] У результаті був створений відділ нових пристроїв, який зосередився на iPod, і новий відділ прикладного програмного забезпечення.[70 – Рон Джонсон. Електронне листування з авторами, 3 березня, 2014.]

Але процес відраховування кроків назад для CEO не має обмежуватися лише власною компанією. Щоб досягти успіху, стратегу потрібно раз у раз переконуватися, що ресурси та цілі інших компаній працюють на втілення його планів щодо задоволення споживача. Це особливо важливо для галузей платформ та бізнесу зі складними ланцюгами поставок. Навіть найпрозорливіших стратегів спіткає невдача, якщо вони не побачать межі можливостей не тільки власної компанії, але й компаній-постачальників і партнерів.

Наприклад, Енді Гроув ще на початку 1990-х, задовго до настання ери Skype, був абсолютно впевнений, що відеоконференції через ПК стануть наступним важливим кроком у розвитку телекомунікаційних технологій. Згодом система відеоконференцій під назвою ProShare, на яку Intel витратила сотні мільйонів доларів, зазнала краху. Запитаєте, чому? Тому що в 1990-ті для відеоконференцій потрібні були коштовне апаратне забезпечення та складний, повільний, часто ненадійний телефонний зв'язок через ISDN.[71 – ISDN (скор. від Integrated Services Digital Network) – цифрова мережа з інтегрованими службами. (Прим. пер.)Щодо ProShare див.: Tedlow R. Andy Grove: The Life and Times of an American. – New York: Portfolio, 2006. – 357 p. – P. 64.] Пет Гельсінгер, проектний менеджер ProShare, пояснював: «Поставити на ISDN було в корені неправильним рішенням». На довершення всього, навіть коли стало зрозуміло, що на ProShare чекає провал, «прагнення Гроува створити нову категорію застосунків» завадило Гельсінгеру сказати: «Енді, це не спрацює».[72 – Інтерв'ю з Петом Гельсінгером, 7 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.]

Apple зазнала подібних труднощів на початку 2000-х. За свідченням Еві Теваняна, інженери компанії створювали схожі на iPad планшети вже 2002-го та 2003-го року.[73 – Інтерв'ю з Еві Теваняном, 8 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.] Планшети, за його словами, були чудові: процесор, інтерфейс споживача, сенсорний екран – усе працювало належним чином. Але керівництво компанії усвідомлювало, що навіть за таких умов розробки не виправдають очікувань споживачів. Проблема, як зазначав Теванян, була в інтернет-зв'язку: «Wi-Fi тільки-но почали впроваджувати, тож не було до чого під'єднатися. Яка користь у пристрої, коли немає під'єднання?»[74 – Так само.] Apple притримала випуск iPad, доки можливості інфраструктури дозволили компанії реалізувати свою ідею повною мірою.

Ці приклади вчать керівників та підприємців не захоплюватися «космічним ракетобудуванням», інакше вони ризикують повністю відірватися від споживача і від галузі в цілому. Щоб уникнути цього сценарію, видатні стратеги мають сприймати далеку перспективу крізь призму близького майбутнього. Як говорив про Джобса Джон Рубінштейн, той мав чітке бачення майбутнього для Apple, але майже завжди «Стів зосереджувався на найближчих планах – це давало йому суттєві переваги, адже майбутнє світу бачиш краще, коли до нього не три роки, а один».[75 – Інтерв'ю з Джоном Рубінштейном, 11 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.]

Так само Лес Вадаш, один з керівників Intel і найближчих друзів Енді Гроува, підкреслював здібність Гроува пов'язати майбутнє з теперішнім (не будемо брати до уваги ProShare). Вадаш розповідав нам: «Існує багато менеджерів, які складають п'ятирічні плани, а потім за рік-три починають будувати плани на наступну п'ятирічку. Але це не про Енді». Гроув, зауважував він, розумів головну істину:

Зазираючи далеко в майбутнє, краще заглядати вперед не якнайдалі, а якнайчастіше. Це найважливіший елемент стратегії: ти розумієш, куди рухаєшся, але разом із тим знаєш, що робитимеш найближчі півроку. Більшість компаній здатні прекрасно впоратися з визначенням напрямку, проте потім так і не розбивають маршрут до «пункту призначення» на етапи. Intel був у цьому неперевершений. Коли ви запитаете, чому [ми] досягли такого успіху, то це одна з причин.[76 - Інтерв'ю з Лесом Вадашем, 7 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.]

Гроув, як і Джобс, розумів, наскільки важливо враховувати одночасно два ключових моменти – майбутнє та теперішнє. Щоб досягти успіху, керівник компанії має бути спроможним відслідковувати й те, й інше одночасно. Це не питання «або...або»: або ви заглядаєте далеко за горизонт, або зосереджуєтесь на сьогоднішньому. Ви повинні тримати в полі зору все. Якщо ви поринете виключно в проблеми, які вас очікують найближчі півроку, ви не побачите своєї цілі; якщо ж сфокусуєтесь тільки на довгостроковій перспективі, ви ризикуєте ніколи не здійснити своїх намірів. Якщо ж ви поєднаєте ці два підходи та будете постійно переглядати та коригувати свої плани, ваші шанси обрати правильний курс сьогодні та успішно пройти шлях у майбутнє значно зростуть.

Конкуренти Microsoft були передбачувані. Добре, що є музеї, щоб це засвідчити.[77 - Білл Гейтс. Цит. за: [Electronic resource] Computer History Museum, October 1, 2004 - Mode of access: <http://www.infoworld.com/t/platforms/gates-undaunted-linux-769> - Last access: May 27, 2014.]

Білл Гейтс [2004]

Зазирайте уперед: передбач кроки конкурентів

Коли ви дивитеся вперед, передбачення бажань споживача здається розвагою, особливо в галузях, де нові технології навипередки змінюють світ. Легко малювати в уяві майбутнє, де товар змітають з полиць магазинів, покупці шикуються в черги довжиною з квартал, ви шаленієте від їхніх схвальних відгуків, а ваші конкуренти потайки схлипують над чаркою. Але ці марення швидко перетворюються на жахіття, якщо вам не вдасться передбачити кроки суперників. Цей урок Гейтс, Гроув і Джобс засвоїли від самого початку і завжди пам'ятали.

Мабуть, найвідомішою фразою Енді Гроува є «Вживають тільки параноїки» – так називалася його книга з менеджменту, яка стала бестселером 1996 року. Гроув починає книгу з коментаря:

Мені часто приписують гасло «Вживають тільки параноїки». Я й гадки не маю, коли вперше сказав це, але факт залишається фактом: коли йдеться про бізнес, я вірю в силу параної. Успіх бізнесу містить паростки самознищення. Що успішніші ви, то більше охочих відхопити шмат вашого бізнесу, а потім ще і ще, доки нічого не залишиться... Мене непокоять конкуренти. Мене тривожить, що хтось зробить те, що робимо ми, краще й дешевше, і споживач проміняє нас на них.[78 – Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. – New York: Currency Doubleday, 1996. – Р. 3.]

Перебуваючи на посаді CEO, Гроув щороку влаштовував дво- або триденні збори для менеджменту, які називали SLRP,[79 – SLRP (скор. від Strategic Long-Range Planning) – стратегічне перспективне планування. (Прим. пер.)] а вимовляли назву як «slurp» (гра слів: slurp – плямкання). Там він давав волю своїй параної. За словами Гроува, він започаткував ці збори, щоб знайти відповідь на запитання «Що я маю зробити сьогодні, щоб розв'язати, а краще, уникнути проблем завтра?».[80 – Grove A. High Output Management. – New York: Random House, 1983. – Р. 109.] На кожних SLRP Гроув протягом двох години, а то й довше, аналізував стан справ Intel щодо конкурентів. Наприклад, 1991 року він порівняв Intel з фортецею, яка в облозі конкурентів з усіх боків.[81 – Енді Гроув. Презентація SLRP, 1991.] Далі він описав, де потенційні вороги планують напад, де застосовують нові методи і чим це наразі загрожує компанії. Intel розробляла дорожні карти для майбутніх продуктів, а паралельно проводила аналіз конкурентоспроможності. Коли керівництво помічало в асортименті продуктів потенційні діри, через які могли увірватися такі конкуренти, як AMD та інші, Гроув вимагав пришвидшити виконання дорожньої карти або заповнити прогалину новими продуктами раніше, ніж на них натраплять конкуренти.

Якщо й існував ще один такий CEO-параноїк, як Гроув, то це був Стів Джобс. Коли йшлося про товарну стратегію, потайнішою за Джобса людини не було в усьому світі. Його аргумент був простий: конкуренти – це плагіатори. Дозвольте їм мигцем побачити вашу концепцію товару, і вони відкрито її скопіюють, вони її вкрадуть. (Наприклад, саме так і зробив Джобс, уперше побачивши графічний інтерфейс споживача, спроектований Xerox PARC 1979 року.) Продукти Apple розроблялися в умовах «найсуворішої секретності», як писав один з біографів Джобса про операційну систему Apple OS X, щоб не дати конкурентам, насамперед Microsoft, обікрасти компанію.[82 – Kahney L. Inside Steve's Brain. – New York: Portfolio, 2008. – Р. 55.]

Білл Гейтс не так сильно переймався плагіатом, як Джобс, але так само непокоївся через конкурентів і примарність майбутнього. У середині 1990-х він поділився з нами своїми побоюваннями: «Ми не знаємо, який вигляд матиме бізнес-модель у майбутньому – чи підтримають нас постачальники контенту. Із розширенням інформаційного потоку, можливо, усі товари та послуги стануть загальнодоступними. Я також хвилююся, що, розширюючи бізнес, ми можемо вийти за межі своєї компетенції».[83 – “Microsoft, 1995” / Khanna T., Yoffie D., Ganot I. // Harvard Business School Case No. 795-147, April 1995. – Р. 14.] Він регулярно розсилав електронною поштою панічні вказівки для службового користування своїм безпосереднім підлеглим, попереджаючи їх, що нові конкуренти кидають виклик гегемонії Microsoft. Наприклад, 1996 року Гейтс указував своїй команді на потребу

системно проаналізувати роботу Netscape. Він зауважував в електронному листі:

Було б дуже корисно, якби я міг розгорнути наш план, а поряд покласти продукти, які виробляє сьогодні Netscape, і будь-яку інформацію щодо планів Netscape на майбутнє. Більшість таких даних у нас є, але вони не зібрані до купи і не систематизовані як слід на папері... Мені здається, ми маємо критично оцінити свою креативність.[84 - Білл Гейтс. Меморандум "Netscape". Microsoft, для внутрішнього користування, 19 травня, 1996 [Electronic resource] // United States v. Microsoft Corporation (Civil Action No. 98-1232), Government Exhibit 41. - Mode of access: <http://www.justice.gov/atr/cases/exhibits/41.pdf>... - Last access: April 9, 2013.]

Рік по тому Гейтс звернув увагу на нового перспективного суперника: «Найбільша загроза - це, безперечно, феномен JAVA[85 - Java - мова програмування. (Прим. пер.)] та той галас, який зчинили навколо компанії ISV [Independent Software Vendors]. Ми повинні починати кожен день, пам'ятаючи, що доки цю проблему не розв'язано, то з кожним днем наші позиції слабшають».[86 - Білл Гейтс. Меморандум "As Promised: OEM Pricing Thoughts." Microsoft, для внутрішнього користування, 17 грудня, 1997 [Electronic resource] // United States v. Microsoft Corporation (Civil Action No. 98-1232), Government Exhibit 61. - Mode of access: <http://www.justice.gov/atr/cases/exhibits/61.pdf>. - Last access: March 20, 2013]

На той час Microsoft була однією з найуспішніших компаній світу, а Гейтс - одним з найбагатших людей. Проте, подібно до Гроува та Джобса, він ніколи не почувався в безпеці та не заспокоювався. Навіть на піку свого успіху всі три CEO побоювалися, що конкуренти можуть знищити їх за одну мить, якщо вони не будуть достатньо старанними. У результаті вони розмірковували як аутсайтери тоді, коли весь світ бачив у них індустріальних гігантів. Вони примушували працівників усіх рівнів постійно прораховувати майбутні кроки конкурентів.

Відраховуй назад: побудуй бар'єри для конкурентів і заблокуй своїх споживачів

Систематично обмірковувати майбутні дії конкурентів потрібно для того, щоб відрахувати кроки назад і визначати, що вам слід робити сьогодні. Вправні стратеги передбачають найбільш імовірні дії суперників і планують, як їм протистояти. Але дійсно видатний стратег просувається ще на крок уперед і планує, як змінити правила гри, позбавити суперника можливості для маневру, а отже, позбавити винагороди. Часто процес зміни правил має на увазі побудову бар'єрів для конкурентів, щоб заблокувати споживачів раніше, ніж конкуренти почнуть діяти. Як пояснював Брюс Гендерсон, засновник Бостонської консалтингової групи й один з найперших гуру сучасної стратегії, мета цього - «переконати конкурентів не інвестувати в найпривабливіші для вас продукти, ринки та послуги».[87 - Henderson B. Henderson on Corporate Strategy. - Cambridge, MA: Abt Books, 1979. - P. 10-11.]

Intel застосовувала класичний ґрунтовний підхід для створення бар'єрів для конкурентів. Під керівництвом Енді Гроува компанія стала безперечним

лідером у сфері напівпровідникових технологій, посіла провідні позиції в дизайні, а портфель її патентів ставав дедалі товщим. На початку 1990-х Intel вже сприймали як один з найпопулярніших брендів, але конкуренція ставала напруженішою та набувала різної форми: це і імітатори на кшталт AMD, і альтернативні архітектури мікропроцесорів, як приміром PowerPC від IBM. 1993 року Гроув вирішив перейти в наступ на конкурентів і спрямував значні кошти у виробничі потужності ще до того, як виник стійкий попит. У розмові з вищим керівництвом компанії він розповів, що створення мікропроцесора i486 стало компанії в 1 мільярд доларів, але в заводи з виробництва процесора наступного, п'ятого, покоління – Pentium, він був готовий інвестувати 5 мільярдів доларів. Наслідки цього рішення для конкурентів були чималими. На початку 1990-х, за свідченням Гордона Мура, «вступний внесок до клубу впливових гравців на глобальному ринку напівпровідників» становив уже «1 мільярд доларів – причому авансом».[88 – Енді Гроув. Презентація SLRP, 1993.] Прихильність Intel до широких інвестицій у виробництво змусило із часом цю суму підскачити до неймовірних цифр, а щойно це сталося, кілька потенційних конкурентів вийшли з гри. Рішення Гроува зробити ставку на збільшення капіталу за два-три роки до виникнення попиту створило міцний бар'єр навколо його фортеці, подолати який іншим компаніям ставало дедалі складніше.

Білл Гейтс також від самого початку дбав про зведення бар'єрів для конкурентів. Під час перемовин щодо первинного контракту Microsoft на постачання системи DOS для компанії IBM він наполегливо домагався зберегти за собою право видавати ліцензію на цю операційну систему іншим компаніям. В обмін на це право він пропонував IBM полюбовну угоду – низький фіксований платіж без подальших ліцензійних відрахувань. Пізніше, 1994 року, Гейтс пояснював, що його метою було контролювати доступ до DOS, набрати обертів виробництва й утримувати ціни на низькому рівні, значно ускладнивши таким чином життя потенційним конкурентам:

Обмежити IBM у праві надання ліцензії на MS-DOS іншим виробникам комп'ютерів і тим самим позбавити їх можливості конкурувати з нами було ключовим завданням наших перемовин. Ми хотіли гарантій, що лише ми могли давати ліцензію... Ми добре знали, що хорошу продукцію IBM часто клонують, отже, не треба було мати багато розуму, щоб здогадатися, що із часом ми могли б заробляти на продажу ліцензії на DOS іншим компаніям... Згодом... з'являлися абсолютно нові операційні системи, але наші масштаби виробництва дозволяли нам не піднімати ціни та не скорочувати обсяги продажів.[89 – "Playboy Interview: Bill Gates" // Playboy, July 1994. – P. 64.]

Для збереження клієнтури Гейтс час від часу повертався до тактики використання цінових механізмів. Продаючи виробникам комп'ютерів ліцензію на користування DOS і Windows, він пропонував їм альтернативу: платити високу ціну за встановлення кожної операційної системи окремо або заплатити значно менше за ліцензію, що враховує кількість реалізованих комп'ютерів, оскільки відслідкувати кількість установок програмного забезпечення видавалося занадто складним. Майже всі обирали другий варіант – виплати за кількістю встановленого апаратного забезпечення, і це змушувало виробників комп'ютерів платити двічі, якщо вони мали намір

отримати ще й операційну систему конкурентів: перший раз – за DOS або Windows, другий раз – за фактично встановлену операційну систему, наприклад, OS/2 від IBM, DR DOS від Novell або одну з версій UNIX. Департамент юстиції США заборонив цю практику 1994 року саме через те, що вона зміцнювала позиції Microsoft як монополіста на ринку програмного забезпечення.[90 – Cusumano M. Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People/ Cusumano M., Selby R. – New York: Free Press/Simon & Schuster, 1995. – P. 164-165.]

Стратегія ціноутворення також допомогла Microsoft завоювати та втримати покупців на ринку настільних (стаціонарних) комп'ютерів, куди компанія зайшла досить пізно. Протягом 1980-х років програми Microsoft Word і Excel пасли задніх і не встигали за такими лідерами продажів, як Lotus 1-2-3 і WordPerfect. Щоб наздогнати їх, Microsoft поєднала Word, Excel і PowerPoint в єдиний офісний пакет програмного забезпечення під назвою Microsoft Office і запропонувала на нього великі знижки. (Пізніше до пакету додали інші програми, такі як Outlook і Access.) Обсяги продажів застосунків підскочили від 567 мільйонів доларів 1990 року до 4 мільярдів доларів 1995 року.

Силу пакетної пропозиції демонструє простий приклад. Уявіть собі світ лише з двома користувачами ПК – репортером і фінансовим аналітиком. Репортер готовий заплатити найвищу ціну – хай це буде 100 доларів – за чудовий текстовий редактор, але він заплатить не більше ніж 20 доларів за програму для створення електронних таблиць, яку він використовує вкрай рідко. Фінансовий аналітик, навпаки, мріє про гарну програму для роботи з таблицями, і за неї він віддасть 100 доларів, а от за текстовий редактор – не більше ніж 30 доларів. Якщо ви представляєте Lotus і домінуєте в сегменті табличних процесорів, вам вигідніше орієнтуватися на фінансового аналітика та встановити ціну в 100 доларів; якщо ж ви продаєте WordPerfect і лідуєте на ринку текстових редакторів, ваша оптимальна ціна – також 100 доларів. Така цінова стратегія добре працює, доки не з'являється Microsoft і не поєднує аналогічні текстовий і табличний процесори в один продукт за ціною 120 доларів. Для обох потенційних покупців така угода є набагато вигіднішою за покупку двох окремих продуктів у конкурентних продавців.[91 – Дякуємо за цей приклад Джеремі Булоу зі Стенфордської бізнес-школи.] Оскільки додаткові витрати для програмного забезпечення майже відсутні, така стратегія максимально збільшує прибутки. Упродовж тривалого періоду Microsoft неодноразово використовувала цей підхід; часто покупець отримував ключові застосунки, як, приміром, Internet Explorer у пакеті з Windows без додаткових витрат.

На відміну від Microsoft, Apple не вважала цінову політику головним козирем у грі. Продукти Apple зазвичай продавалися за завищеними цінами, знижок майже не було. Проте Джобс докладав зусиль не менше за Гейтса, щоб не допустити на свій ринок конкурентів і завадити копіюванню продуктів іншими компаніями. Скільки існувала Apple, стільки він реєстрував патенти з широким обсягом прав, часто зазначаючи себе як одного з правовласників, і позивався з усіма, кого підозрював у копіюванні дизайну своєї продукції, зокрема з партнерами (наприклад, Microsoft), постачальниками (наприклад, Samsung) і навіть з клієнтами.

Але кращим способом утримати споживачів, ніж цінова політика, на думку Джобса, було привчити покупця до добре інтегрованих, зручних у використанні продуктів. Вдалим прикладом є його стратегія у сфері музики. Джобс сам визнавав, що він надто довго не усвідомлював значення цифрової музики, але, щойно вирішивши вступити в гру, він швидко надолужив згаяне. У січні 2001 року Apple презентувала iTunes – програму, що надавала можливість користувачам Mac завантажувати музику з CD, упорядковувати аудіофайли та записувати диски. Дев'ять місяців по тому компанія

випустила медіаплеер iPod, який на десятиріччя прибрав конкурентів з ринку портативних медіаплеерів.[92 – Isaacson W. Steve Jobs. – New York: Simon & Shuster, 2011. – Р. 409] Частково своїм успіхом Apple була зобов'язана вишуканому дизайну продукту. На загальну думку, iTunes був найкращою платформою для організації, запису та прослуховування музики, а iPod не мав альтернативи на ринку цифрових програвачів. Але саме повна сумісність усіх продуктів Apple дала можливість iPod так довго панувати на ринку.

Із запуском 2003 року iTunes Music Store – власного музичного онлайн-магазину – Apple зосередилася на розробці технології для завантаження музики. Оскільки Джобс відмовив у ліцензії на технологію кодування та захисту від піратства іншим продавцям музичного контенту та виробникам пристроїв, музику, завантажену через iTunes, можна було слухати тільки на iPod; iPod, у свою чергу, відтворював виключно файли у форматі MP3 або звукові доріжки з iTunes. Користувачі Apple, які переходили з iPod на інший пристрій, втрачали доступ до своїх музичних бібліотек. Таким чином, що більше музики вони завантажували через iTunes, то меншою ставала небезпека, що вони залишать Apple заради іншої платформи. Це яскраве підтвердження простого «мережевого ефекту», про який ми говоритимемо в розділі 3. Аж доки Apple не відійшла від цієї системи 2009 року, покупці були фактично заблоковані на ринку компанії та не могли вийти за його межі. Так було створено надійний бар'єр, який не давав потенційним конкурентам потрапити на поле, де грала Apple.

Коли темп змін в окремому сегменті бізнесу на порядок вищий від звичайного, ставки робити марно. Вітер швидко перетворюється на тайфун, хвилі – на цунамі. Це землетрус силою у 10 балів.[93 – Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. – New York: Currency Doubleday, 1996. – Р. 30.]

Енді Гроув [1996]

Зазираєш уперед: передбач переломні моменти в розвитку галузі

Одна з найскладніших проблем, що постають перед кожним стратегом, – це визначення та підготовка до фундаментальних зрушень, що докорінно змінюють структуру індустрії, – ті, які Гроув назвав «10-бальними». Ці потужні потрясіння є водночас величезним шансом і лютою загрозою для будь-якого бізнесу. В одних галузях вони стаються раз на 20, 30, або навіть 100 років; в інших – кожні 5 – 10 років. Від 2007 року, приміром, смартфон і планшет здійснювали справжні тайфуни в комунікаційній і комп'ютерній галузях. А ще раніше, Apple II, а за ним і Macintosh так само ураганом налетіли на індустрію ПК. Галузь зазнала ще однієї суттєвої трансформації, коли представники нової горизонтальної інфраструктури – Microsoft і Intel – замінили вертикально інтегрованих гігантів. Невміння передбачити ці 10-бальні зміни та швидко адаптуватися до них знищили Digital Equipment Corporation і всі компанії з виробництва міні-комп'ютерів, а також значно послабили позиції в індустрії ПК компаній IBM і Apple. Остання ледве вижила, маючи крихітну частку на ринку, – і це перед тим, як перетворитися на «блокбастер» у сфері споживчої електроніки. На противагу, Microsoft і Intel перетворили цю сейсмічну хвилю на можливість збудувати дві найбільші франшизи у світі бізнесу.

Незалежно від того, як ми називаємо ці докорінні зміни – «руйнівні інновації», за термінологією Клея Крістенсена, або «стратегічні переломні етапи», за словами Гроува, – роль видатного стратега полягає в тому, щоб визначити їх і розробити стратегію поведінки на період трансформації. Усвідомлення переломного моменту як факту, що вже відбувся, стане лише констатацією смерті бізнесу. Щоб вчасно передбачити потрясіння, потрібні обізнаність, правильний розрахунок часу і належна підготовка. Як зауважує Гроув у своїй книзі *Only the Paranoid Survive*, ви будете змушені діяти, «коли не все відомо, коли даних бракує. Навіть прибічникам наукового підходу до менеджменту в переломний момент доведеться покладатися на інстинкти та власну думку».[94 – Grove A. *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career*. – New York: Currency Doubleday, 1996. – Р. 35.] Сформувати цю думку вкрай складно – як упіймати в ефірі слабкий сигнал, сильно зіпсований шумом. Зрештою, видатний стратег має покладатися на судження та інтуїцію, підкріплені досвідом.

Ми зазначали в цьому розділі раніше, що Джобс як генеральний директор пройшов чотири 10-бальні переломні віхи: запровадження графічного інтерфейсу користувача для ПК, переворот у цифровій музиці – iPod та iTunes, революцію у світі смартфонів – iPhone і App Store і появу нового планшетного комп'ютера iPad. Гроув і Гейтс разом пережили, принаймні, два великих потрясіння на посаді CEO. Перше – поява горизонтальної інфраструктури індустрії ПК. Друге – вторгнення інтернету в повсякденне життя як споживацького феномена. 1994 року технічний асистент Гроува, Шон Мелоні, засадив шефа за комп'ютер і ознайомив його з інтернетом. Пізніше Гроув розповідав раді директорів, що він насправді мало що зрозумів, але інтуїтивно відчув щось важливе. Коли він вирішив змінити напрямок розвитку Intel зі світу ПК на світ інтернету, він організував двохгодинний семінар, де члени ради директорів сиділи за комп'ютерами поряд з менеджерами компанії, які добре розумілися на техніці. Він прагнув, щоб члени ради директорів усвідомили, що вони на порозі великих змін, які вимагають іншої стратегії.

Продовжуючи розмірковувати про інтернет, Гроув дійшов висновку, що злиття комунікаційної та комп'ютерної галузей створке для Intel і нові можливості, і загрози. У середині 1990-х він почав заявляти у своїх промовах, що Intel надає «безкоштовні» MIPS (маючи на увазі низьку вартість обробки даних завдяки високій швидкості процесора), а в найближчому майбутньому комунікаційна індустрія надаватиме «безкоштовні» боди – низькі тарифи на передачу даних. Поява цих нових привабливих пропозицій могла спричинити вибух попиту на комп'ютерні потужності.

Проте інтернет загрожував зробити ПК товаром широкого вжитку, а отже обвалити вартість мікропроцесорів сімейства x86, що позбавило б Intel можливості заробляти на шмат хліба з маслом. У середині 1990-х було багато розмов про заміну ПК «тонкими клієнтами», або «інтернет-пристроями», – залежними від сервера спрощеними комп'ютерами без жорсткого диску, підключеними до глобальної мережі. Коли індустріальні лідери, такі як CEO Oracle Ларрі Еллісон, почали співати хвалебні оди «мережевому комп'ютеру», а конкурент Intel компанія AMD розпочала зухвало знижувати ціни, керівництво Intel побоювалося, що обваляться ціни на ПК і, відповідно, на процесори до них. Навесні 1997 року Гроув попередив свою команду, що це явище, якому він дав назву «гравітація», є найбільшою загрозою, яка поставала перед Intel за всю історію компанії. Він докоряв, що менеджери ставляться до цього легковажно.[95 – Енді Гроув. Презентація SLRP, 1997.] На щастя, у Гроува був план, як протистояти гравітації, про що йдеться в розділі 4.

Так само як Гроув, Гейтс побачив у всесвітній павутині джерело як величезних можливостей, так і потенційних загроз. На початку 1995 року

він присвятив інтернету щорічний «Тиждень на роздуми» – семиденну перерву від справ Microsoft, яку він влаштовував, щоб знайомитися з науковою літературою й університетським дослідженнями та бути в курсі сучасних тенденцій в галузі технології. Підсумком цього тижня став травневий меморандум 1995 року, що називався «Припливна хвиля інтернету», який він надіслав адміністрації компанії та своїм безпосереднім підлеглим. У цьому документі Гейтс переконливо доводив, що розвиток інтернету веде до стратегічних змін, і що Microsoft конче потрібно очолити парад – стати найбільшою з гравітаційних сил, що спричиняють приплив.

Розвиток інтернету протягом наступних декількох років визначить напрямок розвитку нашої галузі надовго... Я хочу, щоб ви чітко зрозуміли, що інтернет є життєво важливим пріоритетом для кожної сфери нашого бізнесу. Інтернет – найважливіша розробка від того моменту, як 1981 року була представлена перша модель платформи персональних комп'ютерів IBM PC. Він навіть важливіший за появу графічного інтерфейсу користувача (ГІК)... Змінюватися будуть не тільки наші продукти. Способи поширення інформації та програмного забезпечення, підтримки наших клієнтів і спілкування з ними також зазнають змін.[96 – Білл Гейтс. Меморандум "Internet Tidal Wave." Microsoft, для внутрішнього користування, 26 травня, 1995 [Electronic resource] // United States v. Microsoft Corporation (Civil Action No. 98-1232), Government Exhibit 20 – Mode of access: <http://www.justice.gov/atr/cases/exhibits/20.pdf>. – Last access: April 4, 2013.]

Гейтс усвідомлював, що для роботи з комп'ютером споживачеві, ймовірно, уже не знадобиться така складна й дорога програма, як Microsoft Windows, якщо він отримає доступ до застосунків через веб-браузер і в нього не буде потреби зберігати та запускати програмне забезпечення на своєму комп'ютері. Але якщо Microsoft зможе контролювати браузер та інтегрувати інтернет у Windows і Office, вона нейтралізує загрозу та поширить свій вплив від ПК до інтернету.

Гейтс і Гроув були справжніми експертами у визначенні стратегічних переломних моментів, зокрема через маніакальне очікування загрози для свого бізнесу. Обидва стратеги були зосереджені на майбутньому та тримали в пам'яті уроки минулого. Вони прекрасно розуміли, що за останні тридцять років переважна більшість фірм технологічної галузі зазнали безславної поразки. Різні компанії, від DEC до Wang, закінчили свій шлях через нездібність адаптуватися до 10-бальних потрясінь, на кшталт появи ПК. Як наслідок, Гейтс і Гроув майже жодного разу не змарнували шанс скористатися викликом, який кидав їм бізнес, і завжди знаходили час у своєму шаленому графіку, щоб розглянути, дослідити й проаналізувати можливі варіанти відповідей на кожну нову загрозу.

Не можна судити про масштаби змін за першими версіями продуктів. Вам потрібно задіяти свій досвід... ви маєте привчити себе діставатися суті речей і бачити різницю між ранніми версіями та довгостроковим потенціалом і важливістю нових продуктів або технологій.[97 – Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. – New York: Currency Doubleday, 1996. – P. 113-114.]

Енді Гроув [1996]

Відраховуй назад: здійсни потрібні зміни та дотримуйся обраного курсу

Визначення стратегічних зламів є суттєво важливим для довгострокового успіху, але це лише перший крок. Тепер потрібно швидко підготувати план відповідних дій. Коли далеко на горизонті ви помітили, що насуваються докорінні зміни, ви повинні відреагувати сьогодні. «Добра стара» стратегія тут не спрацює. Завдання надзвичайно складне ще й тому, що потрясіння за своєю природою створюють нестабільну, невизначену ситуацію. Надзвичайно важливо діяти невідкладно, щоб уникнути майбутніх загроз і скористатися майбутніми можливостями, яких інші, можливо, не бачать.

З огляду на масштаб прийдешніх змін, перші кроки вашої компанії в новому напрямку, можливо, будуть хиткими та невизначеними. Пробні версії нових продуктів і послуг, ймовірно, не виправдають ваших сподівань. На вас накинуться критики, і навіть прихильники засумніваються, чи розумієте ви, що робите. Та якщо ви впевнені у своєму баченні майбутнього, ви маєте вперто триматися обраного курсу, долаючи всі перешкоди на своєму шляху.

Підхід Білла Гейтса до керівництва Microsoft є цьому підтвердженням. У перших версій продуктів Microsoft було мало прихильників, та, якщо вже Гейтс одного разу визначив свої стратегічні пріоритети, жодні несправності відгуки або низький рівень продажів не могли змінити його думку. Приміром, коли 1985 року з'явилася система Windows 1.0, покупців було мало, не набагато успішніше виявилась і Windows 2.0 1987 року. Але Гейтс розумів, що невдовзі Microsoft відійде в минуле, якщо не вдасться створити операційну систему зі зручним графічним інтерфейсом користувача. Він продовжував вкладати великі кошти у вдосконалення Windows, доки 1990 року Microsoft нарешті не домогся перемоги, випустивши версію 3.0.

Гейтс виявив таку саму наполегливість, коли наприкінці 1980-х вирішив вивести Microsoft на ринок програмного забезпечення для серверів. Він розумів: якщо люди все більше й більше використовуватимуть свої комп'ютери для доступу до даних та застосунків, що зберігаються на віддалених серверах, ці машини невдовзі стануть значну частку на комп'ютерному ринку. Якщо сервери зрештою стануть важливішими за ПК, інші фірми можуть похитнути репутацію Microsoft як лідера в галузі програмних платформ. Гейтс відповів на цю загрозу версією серверної операційної системи Windows NT.

Расс Зігельман, який працював під безпосереднім керівництвом Гейтса, згадував: «Коли я вперше потрапив туди, ми не займалися серверами... [але Білл] уже виношував цю ідею: "Послухай, у нас, здається, є шанс перемогти в мережевому бізнесі, якщо компанія буде випускати застосунки для серверів"». [98 – Інтерв'ю з Расселом Зігельманом, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.] І він був готовий вкласти величезні гроші, щоб ця стратегія принесла плоди: «Білл був, безсумнівно, готовий взяти на себе великі фінансові ризики, як, наприклад, створення Windows NT... [Не має значення] скільки часу це забере, скільки грошей буде витрачено, скільки людей – його найкращих людей – буде задіяно, ми мали намір зробити проект успішним». І врешті-решт так і сталося. 2014 року Windows NT була встановлена на 65 % корпоративних серверів.

Так само, коли Гейтс помітив, що на компанію насувається «припливна хвиля інтернету», а разом з нею – ризик появи застосунків, які будуть доступні через веб-браузер та скасують потребу у Windows, він спрямував величезні ресурси на розробку власного браузера. Internet Explorer 1.0 та 2.0, які з'явилися 1995 року, за більшістю відгуків поступалися браузеру Navigator від компанії Netscape. Проте третя версія Internet Explorer від Microsoft – IE 3.0 – була чудовим браузером, а його вдосконалена версія IE 4.0,

представлена 1997 року, поховала Netscape.[99 - Про війну браузерів див.: Cusumano M. Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft / Cusumano M., Yoffie D. - New York: Free Press/Simon & Schuster, 1998.] Згадуючи минуле, Джон Ширлі, перший президент Microsoft та головний операційний директор, стверджував, що довгострокова стратегія Гейтса була дійсною перевагою для Microsoft: «Справа не в грошах, адже вони є в інших». Натомість, саме «бажання Білла йти обраним курсом до кінця, незважаючи на відсутність швидкої віддачі» вирізняло Microsoft з натовпу.[100 - Інтерв'ю з Джоном Ширлі, 29 січня, 1995. Бесіду вели автори.]

Стів Джобс також був прихильником ідеї доводити задумане до завершення. Наприклад, 2008 року Apple випустила набір інтернет-сервісів MobileMe - це була запізнита спроба створити хмарну технологію. На той час ідея Джобса про ПК як цифровий хаб трансформувалася, і тепер центром стратегії стала «хмара», а ПК став лише пристроєм. MobileMe мав реалізувати цю концепцію, дозволивши користувачам зберігати свій контент - малюнки, відео, адресну книгу або календар - на серверах компанії і мати доступ до нього з будь-якого пристрою. Однак MobileMe коштував дорого і працював не дуже добре. Волтер Моссберг, ветеран журналістики в галузі технологій, дійшов висновку: «Якщо Apple покращить робочі характеристики MobileMe, це буде приголомшливий сервіс. Але поки що його перспективи не надто обнадійливі».[101 - Mossberg W. "Apple's Mobile Me Is Far Too Flawed to Be Reliable" // Wall Street Journal, July 24, 2008.] Джобс був розлючений через невдачу з MobileMe та змінив більшу частину команди, яка працювала над розробкою сервісу, зокрема й керівника проекту. Але він не відмовився від свого плану щодо «хмари» як цифрового центру та працював ще три роки, щоб реалізувати його у вигляді iCloud 2011 року.

Буває складно дотриматися курсу, коли наближається переломний момент і ви вже вступили на новий шлях. У такі моменти для компанії і ставки надто високі, і будь-яка дія є ризикованою. Але саме через високі ставки ви не можете чекати, доки все визначиться або доки ваші інженери-проектувальники створять ідеальний продукт. Щойно туман розсіється та майбутнє набуде чітких обрисів, будь-які дії можуть виявитися запізнілими. Якщо ви хочете очолити зміни та переконані, що йдете правильним шляхом, вам доведеться діяти негайно: не відступати від своєї мети та продовжувати вдосконалювати нові продукти та сервіси ще з більшим завзяттям, щоб бажане перетворити на реальність.

Уроки від майстрів

Щодня доводиться гасити нову пожежу. Оперативні рішення, на які чекають клієнти й співробітники, можуть поглинути весь ваш час. Проте, щоб бути великим стратегом, ви маєте скинути з себе тягар сьогоdnішнього і вчорашнього та знайти час, щоб зазирнути в майбутнє вашої компанії, ваших користувачів, конкурентів, вашої галузі в цілому. Потім вам потрібно міркувати назад, щоб визначити кроки, які треба здійснити сьогодні. CEO та іншим топ-менеджерам слід повторювати цю вправу час від часу - принаймні раз на півроку, адже світ технологій швидко змінюється. Цей процес вимагає від вас відчуття тонкої грані - не надто поспішайте в майбутнє, але й не плентайтеся позаду. Такий баланс знайти непросто, але Гейтс, Гроув і Джобс впоралися з цим краще від усіх. Хоча траплялися помилки.

Наші три CEO розвинули проникливе бачення майбутнього, яке дозволяло встановлювати чіткі межі та пріоритети для своїх компаній. Вони всі мали

достатньо уяви, щоб передбачити потреби споживачів, а також були достатньо методичними та гнучкими, щоб коригувати свої плани в разі появи нової, уточненої інформації. Вони відшукували можливості задовольняти вимоги клієнтів, хоч інколи це було надзвичайно складно.

Гейтс, Гроув і Джобс виявляли особливу прозорливість, передбачаючи кроки конкурентів, і відрізали їм усі шляхи. Їхні спільні досягнення доводять, що «параноя» дає свої результати. Якщо вам бракує обережності, конкуренти скопіюють або вкрадуть ваші ідеї. Якщо ви не будете захисних бар'єрів навколо свого бізнесу, щоб утримати клієнтів і партнерів, конкуренти зведуть нанівець ваші минулі переваги, й оком не змигнете. Тому великі стратеги не втрачають пильності, щоб не піти слідом за колись могутніми компаніями на кшталт IBM, DEC або Netscape.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24336956&from=362673004) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

1

СЕО (скор. від Chief Executive Officer) – головний виконавчий директор, генеральний директор, керівник компанії. (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)

2

Білл Гейтс. Цит. за: [Electronic resource] – Mode of access: <http://www.strategicbusinessteam.com/famous-small-business-quotes/famous-bill-gates-quotes-some-famous-businessquotes-from-one-of-the-worlds-richest-billionaires-part-1/>. – Last access: July 27, 2014.

3

Див. Burgelman R. Strategic Dynamics: Concepts and Cases / R. Burgelman, A. Grove. – Boston: McGraw-Hill, 2006. – P. 58.

4

Mainelli T. "Worldwide and U.S. Media Tablet 2012-2016 Forecast" [Electronic resource] // IDC Research, April 2012, 1-2. – Mode of access: <http://www.idc.com>. – Last Access: November 10, 2013.

5

Apple Inc. in 2012 / Yoffie D., P. Rossano // Harvard Business School Case No. 712-490, May, 2012, p. 8, 23. (Виправлено: серпень, 2012.)
Першоджерело: Madway G. "Windows 7 Release May Test Apple's Winning Streak" // Reuters, October 14, 2009, via Factiva.

6

Див. Fine C. P. Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage // Reading. – MA: Perseus, 1998.

7

DRAM (скор. від Dynamic Random Access Memory) – динамічна оперативна пам'ять із довільним доступом. (Прим. пер.)

8

На підтвердження популярності бренда Intel, кількість звернень за запитом «Intel» у пошуковій системі Lexis-Nexis зростає від 161 1986 року до 3 923 1998 року.

9

Manes S. Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry - and Made Himself the Richest Man in America / Manes S., Andrews P. - New York: Doubleday, 1993. P. -174.

10

Застосунок - прикладна комп'ютерна програма, що дозволяє вирішувати конкретні завдання користувача.

11

Wallace J. Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire / Wallace J., Erickson J. - New York: John Wiley & Sons, 1992. - P. 306-307.

12

Manes S. Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry - and Made Himself the Richest Man in America / Manes S., Andrews P. - New York: Doubleday, 1993. - P. 347.

13

The Legacy of Bill Gates / Cusumano M. // Communications of the ACM 52 No. 1, January, 2009. - P. 25-26.

14

Isaacson W. Steve Jobs. - New York: Simon & Schuster, 2011. - P. 6, 16-17.

15

Так само. - P. 474.

16

Так само. – P. 498.

17

R. Tedlow. Andy Grove: The Life and Times of an American. – New York: Portfolio/Penguin, 2006. – P. 136-137.

18

Isaacson W. Steve Jobs. – New York: Simon & Schuster, 2011. – P. 373-374.

19

Стів Джобс рідко піддавав критиці якість і нестачу «смаку» в продуктах Microsoft. Див., наприклад, його висловлювання в документальному фільмі The Triumph of the Nerds: The Rise of Accidental Empires, PBS, June 1996.

20

Allen P. Idea Man: A Memoir by the Cofounder of Microsoft. – New York: Portfolio/Penguin, 2012. – P. 114.

21

Cusumano M. Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People / Cusumano M., Selby R. – New York: Free Press/Simon & Schuster, 1995. – P. 10.

22

Цит. за: Beaumont C. "Bill Gates's Dream: A Computer in Every Home" [Electronic resource] // Telegraph (online), June 27, 2008. - Mode of access: <http://www.telegraph.co.uk/technology/3357701/Bill-Gatess-dream-A-computer-in-every-home.html>. - Last Access: January 2, 2013.

23

Isaacson W. Steve Jobs. - New York: Simon & Schuster, 2011. - P. 94.

24

Intel Corporation History [Electronic resource] // FundingUniverse. - Mode of access: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/intel-corporation-history>. - Last Access: March 9, 2014.

25

Goodell J. "Bill Gates: The Rolling Stone Interview" // Rolling Stone, March 13, 2014. - P. 76.

26

Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. - New York: Currency Doubleday, 1996. - P. 162.

27

Джоанна Гоффман. - Цит. за: Isaacson W. Steve Jobs. - New York: Simon & Schuster, 2011. - P. 121.

28

Інтерв'ю з Рене Джеймс, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

29

Jobs S. The Lost Interview [Electronic resource] / Amazon. – Mode of access: <http://www.amazon.com/Steve-Jobs-The-Lost-Interview/dp/B008GJVAW4>. – Last access: November 2, 2013.

30

Gates B. Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System. – New York: Warner Books, 1999. – P. 182.

31

Документи Intel. Intel Strategic Long Range Plan, June 1991 (з дозволу).

32

Jobs S. Apple's One-Dollar-a-Year Man [Electronic resource] //Fortune, January 24, 2000. – Mode of access: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/24/272277/index.htm. – Last access: May 27, 2014.

33

Playboy Interview: Bill Gates // Playboy, July 1994. – P. 63.

34

Див. Schein E. DEC Is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2003. – P. 38.

35

Інтерв'ю з Полом Маріцом, 7 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

36

Інтерв'ю з Расселом Зігельманом, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

37

"Steve Jobs Introduces the 'Digital Hub Strategy' at Macworld 2001,"
January 9, 2001[Electronic resource]. – Mode of access:
<https://www.youtube.com/watch?v=9046oXrm7f8>. – Last access: August 8,
2013.

38

Хаб (англ. hub) – центральний вузол.

39

Інтерв'ю з Джоном Рубінштейном, 11 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

40

Інтерв'ю з Роном Джонсоном, 11 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

41

Енді Гроув. Презентація SLRP, 30 березня, 1990.

42

Так само.

43

"In Focus: Lou Gerstner" [Electronic resource] // CNN.com, July 2, 2004.
- Mode of access:
<http://edition.cnn.com/2004/BUSINESS/07/02/gerstner.interview>. - Last
access: September 20, 2013.

44

Енді Гроув. Презентація SLRP, 30 березня, 1990.

45

Енді Гроув. Презентація SLRP, 1991.

46

Хард (від англ. hardware) - апаратне забезпечення, обладнання. (Прим.
пер.)

47

Софт (від англ. software) - програмне забезпечення. (Прим. пер.)

48

Цит. за: Greene J. "Microsoft's Big Bet" // BusinessWeek, October 30,
2000. - P. 152.

49

Цит. за: Lashinsky A. "How Apple Works: Inside the World's
BiggestStartup" [Electronic resource] // CNNMoney, August 25, 2011. -
Mode of access: <http://tech.fortune.cnn.com/2011/08/25/how-apple-works-inside-the-worlds-biggest-startup>. - Last access: January 24, 2013.

50

Burrows P. "Steve Jobs' Magic Kingdom" / Burrows P., Grover R. [Electronic resource] //Bloomberg Businessweek, February 5, 2006 – Mode of access: <http://www.businessweek.com/stories/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom>. – Last access: January 22, 2013.

51

Інтерв'ю з Фредом Андерсоном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.
Інтерв'ю з Еві Теваняном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори. Інтерв'ю з Джоном Рубінштейном, 11 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

52

Інтерв'ю з Фредом Андерсоном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

53

Цит. за: Burrows P. "Steve Jobs' Magic Kingdom." / Burrows P., Grover R. [Electronic resource] //Bloomberg Businessweek, February 5, 2006 – Mode of access: <http://www.businessweek.com/stories/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom>. – Last access: January 22, 2013.

54

Kahney L. Inside Steve's Brain. – New York: Portfolio, 2008. – P. 31.

55

Хоум-ран та дабл – різновиди ударів у бейсболі.

56

Цит. за: Burrows P. "Steve Jobs' Magic Kingdom." / Burrows P., Grover R. [Electronic resource] //Bloomberg Businessweek, February 5, 2006 - Mode of access: <http://www.businessweek.com/stories/2006-02-05/steve-jobs-magic-kingdom>. - Last access: January 22, 2013.

57

Burlingham B. "The Entrepreneur of the Decade: An Interview with Steve Jobs" / Burlingham B., Gendron G. [Electronic resource] // Inc., April 1, 1989. - Mode of access: <http://www.inc.com/magazine/19890401/5602.html/5>. - Last access: October 9, 2013.

58

Cusumano M. Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People/ Cusumano M., Selby R. - New York: Free Press/Simon & Schuster, 1995. - P. 130-145.

59

Isaacson W. Steve Jobs. - New York: Simon & Shuster, 2011. - P. 567.

60

Інтерв'ю з Фредом Андерсоном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

61

PARC - скор. від Palo Alto Research Center. (Прим. пер.)

62

Isaacson W. Steve Jobs. - New York: Simon & Shuster, 2011. - P. 97.

63

Цит. за: Kahney L. Inside Steve's Brain. – New York: Portfolio, 2008. – Р. 64.

64

Цит. за: Kahney L. Inside Steve's Brain. – New York: Portfolio, 2008. – Р. 65.

65

Інтерв'ю з Фредом Андерсоном, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

66

MIPS (скор. від Million Instructions Per Second) – швидкодія процесора, що становить мільйон інструкцій на секунду.

67

Інтерв'ю з Деннісом Картером, 11 листопада, 2013. Бесіду вели автори.

68

Щодо історії версій Windows див.: Microsoft, "A History of Windows" [Electronic resource] – Mode of access: <http://windows.microsoft.com/en-us/windows/history#Tl=era0>. – Last access: May 20, 2014.

69

Інтерв'ю з Роном Джонсоном, 10 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

70

Рон Джонсон. Електронне листування з авторами, 3 березня, 2014.

71

ISDN (скор. від Integrated Services Digital Network) - цифрова мережа з інтегрованими службами. (Прим. пер.)

Щодо ProShare див.: Tedlow R. Andy Grove: The Life and Times of an American. - New York: Portfolio, 2006. - 357 p. - P. 64.

72

Інтерв'ю з Петом Гельсінгером, 7 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

73

Інтерв'ю з Еві Теваньяном, 8 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

74

Так само.

75

Інтерв'ю з Джоном Рубінштейном, 11 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

76

Інтерв'ю з Лесом Вадашем, 7 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

77

Білл Гейтс. Цит. за: [Electronic resource] Computer History Museum, October 1, 2004 – Mode of access: <http://www.infoworld.com/t/platforms/gates-undaunted-linux-769> – Last access: May 27, 2014.

78

Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. – New York: Currency Doubleday, 1996. – P. 3.

79

SLRP (скор. від Strategic Long-Range Planning) – стратегічне перспективне планування. (Прим. пер.)

80

Grove A. High Output Management. – New York: Random House, 1983. – P. 109.

81

Енді Гроув. Презентація SLRP, 1991.

82

Kahney L. Inside Steve's Brain. – New York: Portfolio, 2008. – P. 55.

83

"Microsoft, 1995" / Khanna T., Yoffie D., Ganot I. // Harvard Business School Case No. 795-147, April 1995. – P. 14.

84

Білл Гейтс. Меморандум "Netscape". Microsoft, для внутрішнього користування, 19 травня, 1996 [Electronic resource] // United States v. Microsoft Corporation (Civil Action No. 98-1232), Government Exhibit 41. - Mode of access: <http://www.justice.gov/atr/cases/exhibits/41.pdf...> - Last access: April 9, 2013.

85

Java - мова програмування. (Прим. пер.)

86

Білл Гейтс. Меморандум "As Promised: OEM Pricing Thoughts." Microsoft, для внутрішнього користування, 17 грудня, 1997 [Electronic resource] // United States v. Microsoft Corporation (Civil Action No. 98-1232), Government Exhibit 61. - Mode of access: <http://www.justice.gov/atr/cases/exhibits/61.pdf>. - Last access: March 20, 2013

87

Henderson B. Henderson on Corporate Strategy. - Cambridge, MA: Abt Books, 1979. - P. 10-11.

88

Енді Гроув. Презентація SLRP, 1993.

89

"Playboy Interview: Bill Gates" // Playboy, July 1994. - P. 64.

90

Cusumano M. Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People/ Cusumano M., Selby R. - New York: Free Press/Simon & Schuster, 1995. - P. 164-165.

91

Дякуємо за цей приклад Джеремі Булоу зі Стенфордської бізнес-школи.

92

Isaacson W. Steve Jobs. - New York: Simon & Shuster, 2011. - P. 409

93

Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. - New York: Currency Doubleday, 1996. - P. 30.

94

Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. - New York: Currency Doubleday, 1996. - P. 35.

95

Енді Гроув. Презентація SLRP, 1997.

96

Білл Гейтс. Меморандум "Internet Tidal Wave." Microsoft, для внутрішнього користування, 26 травня, 1995 [Electronic resource] // United States v. Microsoft Corporation (Civil Action No. 98-1232), Government Exhibit 20 -

Mode of access: <http://www.justice.gov/atr/cases/exhibits/20.pdf>. - Last access: April 4, 2013.

97

Grove A. Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career. - New York: Currency Doubleday, 1996. - P. 113-114.

98

Інтерв'ю з Расселом Зігельманом, 9 жовтня, 2013. Бесіду вели автори.

99

Про війну браузерів див.: Cusumano M. Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft / Cusumano M., Yoffie D. - New York: Free Press/Simon & Schuster, 1998.

100

Інтерв'ю з Джоном Ширлі, 29 січня, 1995. Бесіду вели автори.

101

Mossberg W. "Apple's Mobile Me Is Far Too Flawed to Be Reliable" // Wall Street Journal, July 24, 2008.