Дух предпринимательства

45 правил роста
успешной компании



Роан Миллер

Роан Миллер

Дух предпринимательства. 45 правил роста успешной компании

https://litres.ru/74706292
SelfPub; 2026

Аннотация

Бизнес может погубить не конкурент, а собственные решения. Затянули с выбором, наняли не того человека, потеряли доверие клиентов, и вчерашний рост превращается в головную боль. Хотите расти, а не бесконечно тушить пожары? Перед вами 45 правил, которые превращают предпринимательскую интуицию в систему. Когда действовать быстро, когда сказать «нет», кому доверить власть, как удержать сильных людей и не проморгать рынок. За принципами стоят реальные бизнес-истории, а не пустые призывы мыслить позитивно. Не ждите, пока цена управленческой ошибки станет слишком высокой.

При работе над текстом применялся ChatGPT как вспомогательный редакторский инструмент.

Роан Миллер
Дух предпринимательства. 45 правил роста успешной компании

Глава 1.

Раздел «Управление»: стремление к прибыли, «добродетель» превыше всего

Закон 1. Сочетание сильных сторон, сотрудничество и взаимная выгода

Разъяснение принципа

Взаимовыгодное сотрудничество становится важным условием развития компаний. Для этого предприятиям необходимо «сотрудничать в конкуренции, объединяться для победы и добиваться взаимной выгоды» — таков подход к ведению бизнеса в XXI веке, предложенный известной американской консалтинговой компанией «Маккинзи».

В основе этого принципа лежит взаимовыгодное сотрудничество. Без него трудно представить деятельность компании: оно необходимо и внутри организации, и в отношениях с партнёрами. Сотрудничество — не самоцель, а способ добиться результата. Взаимная выгода означает, что результат должен отвечать интересам всех участников. Высшая цель современного предпринимательства — выстраивать прочные партнёрские отношения, основанные на добросовестности, качественном обслуживании клиентов и справедливом распределении выгод.

Сотрудничество и успех взаимодополняют друг друга. О пользе сотрудничества рассказывают даже истории о диких животных. Например, в приводимой далее истории волк и барсук вместе охотятся на домашних животных. Как рассказывается в этой истории, особенности строения зверей по-

могают им действовать сообща. Сначала волк забирается на шею барсука, затем барсук встает на задние лапы, поднимая волка, и волк перепрыгивает через загон и вытаскивает овцу. Если бы волк и барсук не сотрудничали, им бы ни за что не удалось украсть овцу. Действуя сообща, волк и барсук наносят серьёзный ущерб овцеводам.

История о сговоре волка и барсука напоминает о дурных поступках, но с точки зрения управления показывает, как совместные действия позволяют добиться взаимной выгоды. Будучи представителями двух разных видов, эти животные, преследуя общую цель, умеют использовать сильные стороны друг друга, компенсируя собственные недостатки умениями партнёра. Таким образом, они не только повышают свою охотничью эффективность, но и заботятся о собственном выживании.

В настоящее время концепция «взаимовыгодного сотрудничества» широко применяется не только в политике, но и в экономике. По мере развития рыночной экономики Китая и изменения соотношения спроса и предложения эта стратегия ведения бизнеса всё чаще используется различными предприятиями. Компании должны не только совершенствовать свои продукты и процессы, но и укреплять связи с партнёрами, объединять сильные стороны и стремиться к взаимной выгоде. Многие китайские предприятия увлечены ценовыми войнами, что является типичным проявлением отсутствия духа сотрудничества, тогда как «Макдоналдс» и

KFC именно благодаря отношениям, основанным на взаимной выгоде, постепенно завоевали китайский рынок. Согласно данным, в мире насчитывается примерно 32 000 предприятий, входящих в альянсы, причем три четверти из них — это транснациональные альянсы.

Классические примеры

Пример 1. Группа «Чжунди Цифровые Технологии»: стратегическая трансформация, взаимовыгодное сотрудничество

Технологии ГИС (геоинформационных систем) постепенно проникают в повседневную жизнь людей: автомобильные GPS-навигаторы, справочные службы по телефонным номерам и информационные сервисы, выбор мест для размещения коммерческих объектов, логистика и т. д. Интеграция с информационными технологиями способствует быстрому развитию отрасли ГИС.

«Чжунди Цифровые технологии» — крупнейший в Китае поставщик, специализирующийся на исследованиях, разработке, применении и обслуживании геоинформационных систем (ГИС) и объединяющий производство, образование и научные исследования; это один из немногих отечественных производителей, способных предоставлять крупномасштабные платформы и решения в области ГИС. Опираясь на свои сильные стороны и приспосабливаясь к изменениям рынка, компания «Zhongdi Digital» определила стратегию развития: стать ведущим поставщиком базовых плат-

форм и решений в области ГИС, активно развивать партнерские отношения, широко внедрять технологии ГИС в различных отраслях при развитии цифровой инфраструктуры, а также способствовать созданию новой цифровой среды для повседневной жизни. Такое позиционирование соответствует внутренней ситуации компании «Zhongdi Digital» и способствует сосредоточению её основных ресурсов, использованию сильных сторон партнёров для достижения прорывов в ключевых областях и обеспечению взаимовыгодного сотрудничества.

С учетом стратегического позиционирования компания «Чжунди Цифровые технологии» пересмотрела подходы к управлению, маркетингу, обслуживанию клиентов и технологическим разработкам. Компания стремится предоставить партнерам мощную базовую платформу разработки MapGIS K9 в сочетании с готовыми решениями, что позволит партнерам разрабатывать прикладные системы и продукты на основе принципов «нулевого программирования, умного комбинирования и простой настройки» для удовлетворения потребностей пользователей. Таким образом, компания стремится вместе с партнёрами создавать дополнительную стоимость и справедливо распределять результаты работы на всех этапах отраслевой цепочки.

Для поддержки развития партнеров компания «Zhongdi Digital» специально провела реорганизацию подразделений, создав отдел технической поддержки и отдел поддержки вто-

ричной разработки, чтобы обеспечить партнерам поддержку и гарантии на техническом уровне. В начале июля 2010 года компания «Zhongdi Digital» запустила кампанию «Хорошая платформа, хорошие партнеры — Национальный сервисный тур MapGIS». Как сообщается, в ходе этого сервисного тура особое внимание уделялось «профессионализму и искренности», и компания «Zhongdi Digital» своими действиями доказала, что профессионализм проистекает из потенциала, а искренность исходит из сердца. В течение более полугода сотрудники компании объехали всю страну, не только внимательно выслушивая проблемы и предложения пользователей, но и применяя разнообразные формы обслуживания, чтобы полностью решить все вопросы партнеров и пользователей, укрепить и развивать хорошие отношения с партнерами, завоевать лояльность клиентов и поддержку партнеров, стремясь к достижению общей выгоды и взаимодополняемости для всех трех сторон: поставщика платформы, партнеров и конечных пользователей.

В марте 2011 года, после успешной реализации стратегической трансформации, становясь лидером технических инноваций в отрасли геопространственной информации и в преддверии бурного развития MapGIS в период «12-го пятилетия», группа «Чжунди Цифровые Технологии» совместно с представителями более 40 партнеров MapGIS со всей страны провела партнерскую конференцию. Несмотря на то что конференция длилась всего два дня, «Zhongdi

Digital» и партнеры провели обширный и углубленный обмен мнениями по таким вопросам, как партнерские отношения, стратегия развития продуктов MapGIS, планирование услуг, стратегии совместного маркетинга, а также обмен передовым опытом, совместно наметив «дорожную карту» умного сотрудничества и взаимовыгодного развития в эпоху после трансформации «Zhongdi Digital Group».

Исполнительный президент профессор Ся Чжун, обсуждая с участниками итоги работы за 2010 год и планы на 2011 год, особо подчеркнул: «В дальнейшей работе группа Zhongdi Digital будет поддерживать рост партнеров во всех аспектах — от технологий до управления — чтобы вместе добиваться успеха. Вместе с партнерами мы будем стремиться к взаимовыгодному сотрудничеству, совместно использовать открывающиеся возможности и вместе построим блестящее будущее в рамках «12-го пятилетнего плана».

«Стратегическая трансформация, сотрудничество и взаимная выгода» — успешное проведение этой конференции чётко обрисовало великолепный план развития MapGIS и ещё более ясно определило цель развития «Чжунди Цифровой Группы», заключающуюся в том, чтобы вести всех партнёров к будущему, основанному на взаимной выгоде. Следующие пять лет непременно будут принадлежать индустрии геопространственной информации, MapGIS, «Чжунди Цифровой Группе» и каждому её партнёру.

Пример 2 Банк CITIC: совместное использование ре-

сурсов, взаимодополняемость преимуществ, взаимовыгодное сотрудничество

В последние годы, при поощрении и активной поддержке со стороны государственных органов финансового регулирования, между коммерческими банками, страховыми компаниями, ценными бумагами и другими финансовыми организациями Китая налаживается широкое и глубокое деловое сотрудничество. По мере расширения масштабов и сферы межбанковского сотрудничества операции между финансовыми организациями стали основным источником прибыли для финансовых учреждений.

Банк CITIC, являясь одним из первых новых коммерческих банков, созданных в период реформ и открытости в Китае, неизменно придерживается концепции «совместного использования ресурсов, взаимодополняемости преимуществ и взаимовыгодного сотрудничества», всегда уделяя большое внимание развитию делового сотрудничества с клиентами из финансового сектора и в полной мере используя свои преимущества в области капитала, сетей, продуктов и клиентских ресурсов. В июле 2007 года он первым в отрасли запустил сервисный бренд «CITIC Interbank Finance», который в основном предоставляет комплексные финансовые услуги банкам, страховым компаниям, фондам, фьючерсным компаниям, лизинговые и финансовые компании и другие финансовые организации, включая три основные категории продуктов: финансирование, агентские услуги и управ-

ление активами.

С целью укрепления конкурентоспособности и влияния бренда «CITIC Interbank Finance» на рынке в апреле 2008 года Банк CITIC специально создал Департамент межбанковских операций, отвечающий за организацию, управление и продвижение межбанковского бизнеса на внутреннем рынке, что позволило активизировать работу по созданию платформы для межбанковского сотрудничества, формированию системы межбанковских продуктов и маркетингу среди межбанковских клиентов.

В области создания платформы Банк CITIC широко интегрирует внешние ресурсы, уделяя особое внимание формированию организационной структуры межбанковского бизнеса и подготовке кадров, что позволяет не только расширять каналы межбанковского сотрудничества, но и предоставлять широкому кругу конечных клиентов разнообразные комплексные финансовые услуги. По состоянию на конец 2010 года Банк CITIC наладил глубокое сотрудничество с финансовыми учреждениями из различных секторов внутреннего рынка в таких областях, как инвестиционное банковское дело, депозитарное хранение средств, разработка и продажа финансовых продуктов, а также агентские операции. Например, он первым в отрасли запустил услугу хранения кредитных средств клиентов по операциям маржинальной торговли, наладил сотрудничество по единому кредитованию с почти 200 внутренними банковскими учреждения-

ми с китайским капиталом и сотрудничество в сфере стороннего депозитарного хранения с почти 90 брокерскими компаниями.

Банк CITIC также постоянно уделяет внимание развитию своей продуктовой линейки, последовательно разрабатывая схемы финансового обслуживания в рамках сотрудничества «банк-банк», «банк-страхование», «банк-трастовые компании», «банк-финансовые учреждения», «банк-брокерские компании» и «банк-лизинг», а также организуя такие мероприятия, как «Форум по сотрудничеству Банка CITIC с финансовыми учреждениями», «Форум по сотрудничеству между банками» и «Форум по сотрудничеству между банками и брокерскими компаниями» — серию маркетинговых мероприятий для клиентов-партнеров по всей стране. Благодаря взаимодействию с клиентами-партнерами в финансовой отрасли банк создал эффективную платформу для общения и обмена информацией, что позволило ему расширить свое влияние на межбанковском рынке.

Именно благодаря неустанным усилиям банка «Чунцин», опираясь на научно обоснованную систему управления, мощный финансовый потенциал и богатый рыночный опыт, он сформировал профессиональный опыт обслуживания, прочную клиентскую базу и обширную сеть каналов в сфере межбанковских операций.

В будущем банк CITIC будет и далее активно укреплять сотрудничество с финансовыми партнерами, стремясь

предоставлять клиентам из финансового сектора качественные, удобные и эффективные услуги для достижения взаимовыгодного сотрудничества. Как гласит слоган бренда «CITIC Interbank Finance»: «Межбанковское сотрудничество — совместная победа».

Ключевые принципы реализации

Здоровое развитие социалистической рыночной экономики невозможно без сотрудничества; упорядоченный рыночный порядок немыслим без концепции взаимовыгодного сотрудничества. Руководители, создавая между предприятиями платформу для плодотворного сотрудничества, должны уделять внимание следующим аспектам:

• Участвующие в сотрудничестве предприятия должны иметь общие цели

Все больше предприятий глубоко осознают важность сотрудничества. Чтобы предприятия могли получать прибыль за счет совместного использования ресурсов и взаимного дополнения преимуществ, они должны иметь общие цели и стремиться к максимизации выгод. В противном случае это значительно снизит эффективность сотрудничества.

В условиях все более жесткой рыночной конкуренции сегодня ни завоевание доли рынка, ни сокращение затрат не представляют собой легкой задачи для предприятий. Увеличение оборота неизбежно влечет за собой рост расходов, в том числе на рекламу, а возможности предприятия по сокращению затрат ограничены: после снижения до определен-

ного уровня дальнейшее сокращение становится невозможным, и настойчивое стремление к его дальнейшему снижению приведет лишь к ущербу для интересов предприятия.

Только благодаря сотрудничеству между предприятиями и совместной работе над достижением общих целей можно максимально увеличить прибыль предприятий.

• Совершенствование механизмов обмена информацией между партнёрами

Благодаря сотрудничеству предприятия могут избавиться от напряженных и конфликтных отношений как внутри компании, так и в отношениях с клиентами и поставщиками, сформировав гармоничные взаимовыгодные отношения. В период сотрудничества предприятиям следует создать соответствующие информационные системы и эффективные механизмы коммуникации, что будет способствовать передаче информации и позволит каждому участнику сотрудничества принимать решения на основе достоверных и актуальных данных, устраняя ситуации, когда различия в информации, лежащей в основе принятия решений, приводят к пассивности или даже провалу сотрудничества.

Чем больше звеньев проходит информация в процессе передачи, тем выше вероятность потери её достоверности. Поэтому предприятиям-партнёрам следует по возможности снижать риск искажения информации. Кроме того, участники сотрудничества должны проводить совместное прогнозирование и планирование, иначе различия в стратегиях и пла-

нах предприятий-партнёров могут привести к расхождениям в прогнозах будущего спроса.

• Установление стратегических партнерских отношений

Если в кооперативе сложится ситуация, когда каждое предприятие действует в одиночку, это может легко привести к противостоянию и отсутствию сотрудничества между предприятиями, затруднению передачи информации, конфликту целей предприятий, а также к взаимному исключению их стратегий ведения бизнеса. Поэтому установление стратегических партнерских отношений между предприятиями-участниками кооператива имеет решающее значение.

Стратегическое партнерство — это основанные на высоком уровне доверия стратегические и долгосрочные отношения сотрудничества и развития, в рамках которых предприятия-партнеры совместно используют конкурентные преимущества и делят выгоды. Посредством создания совместных предприятий или иных форм сотрудничества можно привлечь передовые технологии, управленческий опыт, финансовые ресурсы и т. д., что позволит быстро повысить ключевую конкурентоспособность предприятий, способствовать взаимодополняемости ресурсов и достичь многосторонней выгоды от сотрудничества. Стратегическое сотрудничество обеих сторон будет способствовать дальнейшему укреплению имиджа брендов и повышению их социального влияния, обеспечит интеграцию ресурсов и окажет глубокое влияние на предприятия-партнеры.

• Разработка четких правил и договоров

Взаимовыгодное сотрудничество — это прекрасная идея, но для её реализации необходимо разработать полную и чёткую систему правил или договоров. Без стандартизированных правил и договоров, ограничивающих поведение сторон, любая из сторон может совершить действия, противоречащие интересам сотрудничества, что сделает невозможным эффективное достижение взаимодополняемости преимуществ и взаимовыгодного результата. Поэтому только под руководством разумной стратегии, влияющей на выбор действий партнёров и ограничивающей их, можно достичь благоприятной ситуации взаимовыгодного сотрудничества.

Закон 2. Честность — основа, репутация — превыше всего

Толкование принципа

Древнеарабский поэт Мутанаби говорил: «Не живи так, чтобы не заслужить похвалы, и не умирай так, чтобы тебя сразу же забыли. Стремись к славе, пусть даже в аду; отвергни унижение, пусть даже в раю». Это идеал жизни поэта, а нам, его потомкам, он оставил жизненную мудрость: будь честным и верным своему слову человеком.

По той же логике честность и добросовестность являются не только основой для личности, но и базовым моральным требованием рыночной экономики. В Китае существует пословица о ведении бизнеса: «Честность привлекает клиентов со всего мира, а репутация рождается из доверия». Это проверенная тысячелетиями коммерческой практикой истина, составляющая суть ведения бизнеса на основе добродетели. «Честность» означает честность, искренность, добросовестность, искреннее стремление и правдивость без обмана; «доверие» — это кредитоспособность, верность, доверие, репутация и неукоснительное выполнение обещаний. Любая компания, стремящаяся к долгосрочному развитию и достижению высоких результатов, должна разыграть свой козырь — «честность и доверие».

В 1996 году почетный профессор Школы бизнеса Стер-

на Чарльз Фомбрун (Charles Fombrun) дал достаточно четкое определение репутации предприятия: «Репутация предприятия — это совокупное отражение всех его прошлых действий и результатов, которые характеризуют способность предприятия предоставлять ценные результаты различным заинтересованным сторонам». Репутация является не только одним из основных принципов ведения бизнеса, но и самым важным из них.

Репутация компании можно назвать её нематериальным капиталом: высокая репутация позволяет компании обеспечить долгосрочное развитие, получить конкурентные преимущества, снизить затраты на финансирование, повысить общественную известность, увеличить долю рынка и т. д. — это «секретное оружие», позволяющее компании укрепиться на рынке.

• Честность способствует увеличению прибыли предприятия

В условиях рыночной экономики компания сталкивается с рынком, на котором производители, конкуренты и потребители находятся в состоянии взаимозависимости и взаимодействия. Репутация компании, качество и цена продукции, а также уровень обслуживания оцениваются широким кругом потребителей. Поэтому только опираясь на репутацию компании, усиливая привлекательность продукции на рынке и завоевывая признание и доверие потребителей, можно повысить прибыль и завоевать рынок.

• Честность и добросовестность способствуют увеличению стоимости материальных активов предприятия

Для предприятия репутация способна повысить стоимость его материальных активов. Потеря репутации означает не только утрату затрат, вложенных в ее формирование, но и значительное снижение стоимости соответствующих материальных активов, а также других нематериальных активов.

• Честность и добросовестность — основа способности предприятия привлекать финансирование

Развитие любого предприятия неотделимо от деятельности по привлечению финансирования, особенно это касается предприятий, находящихся в фазе роста: в связи с расширением масштабов производства и увеличением объема продаж предприятиям требуется больше оборотных средств для расширения производственных помещений или приобретения нового оборудования. В этот момент одни лишь собственные накопления предприятия зачастую сдерживают его развитие и рост, поэтому привлечение финансирования становится единственным выходом для развития предприятия, а его репутация как раз и является основой его способности привлекать финансирование.

Из этого следует, что честность и добросовестность — это не только норма деловой этики, но и необходимое условие ведения бизнеса. Формирование хорошей репутации предприятия — это задача, которой должно уделять первостепенное внимание каждое предприятие. Хорошая репутация поз-

воляет предприятию достигать больших результатов с меньшими затратами в условиях рыночной конкуренции и определяет его будущее.

Классические примеры

Пример 1 Ма Юнь: вновь на обложке Forbes, борьба за честность

В конце марта 2011 года Ма Юнь, лидер ведущей китайской компании в сфере электронной коммерции, появился на обложке азиатского издания журнала «Форбс»; на этот раз он боролся за честность и доверие.

Alibaba B2B — крупнейшая в мире платформа электронной коммерции, на её международном англоязычном сайте зарегистрировано 18 миллионов пользователей, а в Китае насчитывается 44 миллиона малых и средних предприятий. Товары, которые эти китайские предприятия продают и покупают на платформе Alibaba, в большинстве своём произведены в Китае.

Начиная с 2009 года и на протяжении всего 2010 года на международной торговой площадке компании «Алибаба» периодически поступали жалобы на мошенничество. Хотя «Алибаба» уже приняла соответствующие меры для решения проблемы, такие как закрытие подозрительных учетных записей, жалобы по-прежнему поступали. Совет директоров Alibaba поручил специальной следственной группе провести расследование, в результате которого было установлено, что в 2009 и 2010 годах в мошенничестве подозревались 1219 и

1107 китайских поставщиков соответственно. Все эти учетные записи в настоящее время закрыты, а материалы переданы в судебные органы для проведения расследования.

Как стало известно, основной метод мошенничества заключался в выманивании авансовых платежей у международных покупателей. Кроме того, в ходе внутреннего расследования «Алибаба» обнаружила, что более двух тысяч китайских «золотых поставщиков» — то есть предприятий, прошедших сертификацию «Алибабы» как надежные контрагенты, — участвовали в мошенничестве в отношении покупателей, а около 100 сотрудников отдела продаж «Алибабы» на местах помогали мошенникам обходить меры проверки компании.

Председатель совета директоров Alibaba Group Ма Юнь заявил, что впервые узнал о случаях мошенничества с клиентами из электронного письма, отправленного 22 января Джейн Цзян (Jane Jiang), соучредителем Alibaba, ответственной за B2B-платформу, связанную с репутацией и безопасностью компании. Ее сообщение потрясло Ма Юна и нескольких других руководителей высшего звена. Он выразил глубокое возмущение и огорчение в связи с такими действиями, нарушающими принципы деловой честности и основные ценности компании, и заявил, что все сотрудники, прямо или косвенно причастные к этому, понесут ответственность, а руководство Alibaba возьмет на себя основную ответственность.

С целью защиты ценности «клиент прежде всего» «Алибаба» прекратила сотрудничество с более чем 2300 китайскими поставщиками, подозреваемыми в мошенничестве. Одновременно произошли кадровые перестановки на высшем уровне: генеральный директор Вэй Чжэ вместе с операционным директором Ли Сюйхуи подали в отставку, взяв на себя ответственность за случившееся. Случай мошенничества вызвал бурные дискуссии.

В интервью СМИ Ма Юнь заявил: «Возможно, мы — первая компания во всем Китае, которая возложила ответственность на высшее руководство. Люди считают, что Ма Юнь пошел слишком далеко, что моя реакция была чрезмерной, но я уверен, что Китаю это необходимо». По его мнению, эти сотрудники отдела продаж, возможно, уже подозревали, что с поставщиками что-то не так, но все равно заключили с ними контракты, что является серьезным нарушением принципа добросовестности.

Ма Юнь считает, что Китаю нужны компании, которым доверяет мир и которые ставят ценность сотрудников выше прибыли. Цель Ма Юня на ближайшие десять лет — помочь 10 миллионам малых предприятий повысить эффективность онлайн-бизнеса, создать 100 миллионов рабочих мест и обслуживать 1 миллиард потребителей по всему миру.

Пример 2 Чэнь Тяньхао: чтобы предприятие процветало, оно должно опираться на честность

На фоне стремительного развития портовой отрасли в Ки-

тае судовое агентство как новая рыночная тенденция стало неудержимым явлением. Поэтому в 2002 году г-н Чэнь Тяньхао приступил к созданию компании «Тяньцзинь Янцзи Судовое агентство», официально выйдя на рынок управления судоходством.

На момент основания компании «Тяньцзинь Янцзи» на рынке уже существовало множество крупных организаций по управлению судоходством, таких как гиганты отрасли — «Чжунхай» и «Чжунюань», однако «Янцзи», начав с небольшого склада, выросла в крупную корпоративную группу, основной деятельностью которой являются транспортные перевозки, современная логистика, портовые складские и транзитные операции, управление судами, международное экспедирование грузов, купля-продажа, аренда и надзор за ремонтом и строительством судов, подбор экипажей и различных категорий персонала, а также предоставление трудовых услуг, поставку судовых материалов, а также комплексные портовые услуги для малых и средних судовладельцев. Это стало результатом не только постоянного роста экономического потенциала, но и всестороннего распространения, накопления и постоянного укрепления репутации «Янцзи» в обществе.

Предприятие должно не только продвигать свою продукцию на рынок, но и уделять внимание этическим нормам в процессе продаж, а также послепродажному обслуживанию — все эти аспекты отражают добросовестность компании.

Клиенты не просто приобретают товар, но и искренне испытывают чувство приверженности и доверия к компании. Можно сказать, что половина бренда — это качество, а другая половина — добросовестность.

Только руководствуясь принципами честности и ставя репутацию на первое место, предприятие сможет обеспечить себе долгосрочный успех. Как сказал Чэнь Тяньхао: «Чтобы предприятие процветало из поколения в поколение, оно должно опираться на честность». Это не только философия ведения бизнеса Чэнь Тяньхао, но и воплощение репутации, обязательств и корпоративной культуры.

«Суть честности — в том, чтобы оставаться верным своим обязательствам», и самое важное качество сотрудников «Янцзи» — это именно верность своим обязательствам. Многие решения компании принимаются с учетом этих обязательств; мы никогда не идем на спекуляции и не делаем ничего, что могло бы нанести ущерб репутации компании. Таким образом, «Янцзи» может упустить некоторые сиюминутные выгоды, но в долгосрочной перспективе именно это является основой удержания компании на рынке.

Надежды «Янцзи» на будущее просты: стать более здоровой и долговечной компанией. Мы верим, что благодаря концепции обслуживания, основанной на «пяти сердцах» (спокойствие, стремление к совершенству, ответственность, терпение и доброта), сотрудники «Янцзи» обязательно смогут создать «пятизвездочную» компанию и обеспечить её долго-

срочный и устойчивый рост.

Ключевые принципы реализации

В условиях рыночной экономики честность и надежность — это жизнь предприятия. «Честность — залог процветания бизнеса» — это не только древняя пословица китайского делового сообщества, но и одно из главных средств, позволяющих современным предприятиям одерживать победу в жесткой конкурентной борьбе. В процессе управления и ведения бизнеса руководители должны уделять особое внимание вопросам доверия и учитывать следующие аспекты:

• Считать добросовестность жизненной силой предприятия

Честность и надежность — это жизнь предприятия. Предприятие должно прочно укоренить в сознании сотрудников идею «честность и надежность — это жизнь предприятия», долгосрочно и неустанно уделять пристальное внимание управлению репутацией, строго контролировать качество продукции и услуг, устанавливать адекватные цены на продукцию и проводить соответствующие маркетинговые мероприятия. Только так предприятие сможет прочно закрепиться на рынке и добиться развития. Если же при возникновении проблем с репутацией в ходе ведения бизнеса или управления предприятием принять меры по исправлению ситуации, будет уже слишком поздно.

• Формировать у всех сотрудников осознание важности репутации

Судя по мировому опыту, крах многих компаний происходит именно из-за кризиса репутации. В современных условиях стремительно меняющейся бизнес-среды ни одна компания не может идти по жизни гладко и полностью избежать кризисов. А их непосредственной причиной зачастую становятся мошенничество или потерю контроля со стороны внутреннего руководства и сотрудников. Крах банка «Барлинг» произошел именно из-за безответственности и недобросовестности сотрудников, что привело к его стремительному банкротству. Поэтому репутация тесно связана с интересами каждого сотрудника компании.

Сотрудники предприятия должны усвоить принцип «репутация превыше всего», четко осознавать, что репутация является вопросом жизненной важности для выживания и развития предприятия, соблюдать основные нормы профессиональной этики, не совершать никаких действий, противоречащих интересам компании; не совершать никаких противоправных действий; быть честными по отношению к клиентам, нести ответственность за свои обещания, а также не допускать со стороны всех членов коллектива поступков, наносящих ущерб репутации предприятия. В особенности это касается руководителей предприятия, чье отношение к репутации, по сути, определяет общее направление развития репутации компании.

• Создание системы поощрений и наказаний за поддержание репутации

Любая компания, стремящаяся к честности и добросовестности, должна создать четкую систему поощрений и взысканий. Поступки, способствующие укреплению репутации компании, должны поощряться и вознаграждаться; напротив, действия, подрывающие имидж компании, должны строго пресекаться, а виновные — подвергаться наказанию. Если не предусмотрены соответствующие меры наказания и сотрудники компании, совершающие действия, наносящие ущерб репутации компании, не подвергаются никаким санкциям, у них не будет мотивации для поддержания репутации компании.

• Уделение особого внимания управлению репутацией на всех этапах деятельности

Предприятие должно осуществлять управление репутацией на всех этапах, включая репутацию продукции, деловую репутацию, репутацию обслуживания, финансовую репутацию и т. д. Проблемы с репутацией на любом из этих этапов окажут серьезное влияние на предприятие. Только усилив управление качеством продукции, повысив уровень обслуживания и наладив отношения с внешними сторонами — такими как конкуренты, поставщики, клиенты и СМИ — предприятие сможет завоевать хорошую репутацию в целом.

Правило 3. Применять гибкую стратегию ведения бизнеса

Разъяснение принципа

Стабильный рост предприятия — это естественный процесс. Для достижения этой цели важно применять гибкий подход к ведению бизнеса; этот принцип можно образно назвать «управлением по принципу плотины».

Смысл существования плотины заключается в том, чтобы сдерживать и накапливать воду реки, обеспечивая постоянный запас воды независимо от сезонных и климатических изменений. Предприятию также необходим такой механизм управления: только если каждый отдел компании будет действовать как плотина, не подвергаясь значительному воздействию при изменении внешних условий и способный поддерживать стабильное развитие, предприятие сможет стабильно развиваться.

В компании должны существовать регулирующие механизмы, подобные плотине, которые позволяют стабильно расти и развиваться даже при изменении внешних условий. Во всех сферах — будь то оборудование, запасы, капитал, персонал, технологии, планирование или разработка новых продуктов — должны присутствовать такие «плотины», выполняющие свою важную роль. Другими словами, во всех аспектах необходимо сохранять пространство для гибкого раз-

вития, чтобы быть готовыми к непредвиденным обстоятельствам.

• «Плотина» оборудования

Коэффициент загрузки производственного оборудования обычно поддерживается на уровне 80–90 %, а не 100 %. Если для получения прибыли необходимо, чтобы коэффициент загрузки оборудования достигал 100 %, то в случае роста рыночного спроса или в экстренных ситуациях, когда оборудование выходит из строя и не может работать, предприятие понесет значительные убытки. Поэтому, применяя стратегию гибкого управления, предприятие должно иметь 10–20 % резервных мощностей оборудования для реагирования на непредвиденные ситуации. Ситуация, при которой предприятие может получать прибыль только при 100-процентном коэффициенте использования производственного оборудования, является крайне опасной. При коэффициенте использования оборудования на уровне 80–90 % предприятие должно быть способно генерировать прибыль, а в случае внезапного роста рыночного спроса, благодаря наличию резервных мощностей, оно сможет немедленно повысить производительность и удовлетворить рыночный спрос.

• «Запас безопасности»

«Запас безопасности» означает необходимость поддержания оптимального уровня запасов продукции, что позволяет не только решить проблемы, связанные со снижением объемов производства или его остановкой, но и своевременно

реагировать на рост рыночного спроса. Поддержание адекватных запасов и постоянная работа над разработкой новых продуктов — все эти вопросы должны учитываться в долгосрочных планах развития предприятия. Гибкое применение стратегии гибкого управления позволяет быстро и адекватно реагировать на изменения внешней среды, обеспечивая стабильный рост и устойчивость бизнеса.

Следует обратить внимание на то, что «плотина оборудования» или «плотина запасов» не означают простаивающего оборудования или избыточных запасов. Если предприятие прогнозирует объём продаж, на основе этого прогноза закупает оборудование и определяет объём производства, но в результате не может реализовать продукцию, что приводит к накоплению запасов, а оборудование не используется в полной мере, то это не имеет отношения к «управлению по принципу плотины». Это всего лишь результат ошибки в прогнозировании, и такого рода излишки не должны возникать; компания «Панасоник» особо подчеркивает, что «управление по принципу плотины» основано на правильных прогнозах.

• Финансовая плотина

«Финансовая плотина» требует от предприятия сохранения достаточного объема оборотных средств. Предположим, реализуется проект стоимостью 1 млрд юаней. Если на него выделено ровно 1 млрд юаней, то в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, когда этой суммы окажется

недостаточно, своевременно и эффективно решить проблему будет невозможно. Поэтому лучше заранее подготовить 1,1–1,2 млрд юаней.

В Японии в течение некоторого времени была очень популярна следующая практика: банки требовали от компаний возвращать в банк часть полученного банковского кредита. Например, если предприятию нужно было взять в банке кредит, достаточно было занять всего 10 000 юаней, но если оно брало 20 000 юаней, то оставшиеся 10 000 юаней необходимо было без изменений разместить в банке в виде срочного вклада. На первый взгляд такая практика кажется убыточной, но на самом деле она может служить для предприятия своего рода страховым фондом, который в случае необходимости можно в любой момент снять и использовать; по сути, это тоже один из способов создания «финансовой плотины».

• Психологическая «плотина»

Рынок быстро меняется, и все сотрудники должны иметь чувство опасности и психологическую готовность выдержать чрезвычайные ситуации, чтобы в случае возникновения трудностей можно было их эффективно решать. Панасона считает, что «психологическая плотина» имеет еще большее значение, а это означает, что руководители предприятий должны применять концепцию управления «плотиной».

• «Плотина» новых продуктов

«Плотина новых продуктов» означает, что при запуске нового продукта следует немедленно приступить к разработке

более совершенной версии, а возможно, даже к разработке следующего нового продукта.

Классический пример

Падение группы «Гигант»

От человека, начавшего с нуля и ставшего миллиардером, до того, кто из-за провалов в бизнесе превратился из «миллиардера» в «миллиардера с огромными долгами», а затем вновь поднял знамя предпринимательства и вернулся из рядов «миллиардеров с огромными долгами» в ряды «миллиардеров» — история взлетов и падений Ши Ючжу дает нам бесконечные уроки.

В августе 1989 года Ши Юйчжу только что получил степень магистра на факультете менеджмента «мягких наук» Шэньчжэньского университета. Используя всего 4000 юаней, он разместил в журнале «Компьютерный мир» рекламу стоимостью 8400 юаней по схеме «сначала реклама, потом оплата», выведя на рынок систему настольной верстки и печати М-6401, над разработкой которой он трудился девять месяцев. Через месяц Ши Юйчжу заработал 100 000 юаней; эти деньги он вновь вложил в рекламу. Через четыре месяца Ши Юйчжу стал молодым миллионером.

В том же году у Ши Юйчжу зародилась идея создать собственное предприятие, и он назвал компанию «Гигант». В августе 1991 года, после 150 дней и ночей упорного труда, Ши Юйчжу разработал усовершенствованный продукт — китайскую карту М-6401. Вскоре объем продаж китай-

ской карты М-6401 вышел на первое место среди аналогичных продуктов по всей стране, а чистая прибыль компании «Гигант» достигла 10 миллионов юаней.

В июле 1992 года компания «Гигант» осуществила стратегический перенос, переместив управленческие структуры и научно-исследовательскую базу из Шэньчжэня в Чжухай. К концу года объем продаж китайской карты М-6401 достиг 28 000 комплектов, оборот от продаж составил 160 млн юаней, чистая прибыль — 35 млн юаней, а годовой темп роста компании достиг 500 %, что позволило ей уверенно удержать лидерство в отрасли.

В январе 1993 года «Гигант Групп» открыла восемь дочерних компаний со 100-процентным участием в Пекине, Шэньчжэне, Шанхае, Чэнду, Сиане, Ухане, Шэньяне и Гонконге. К концу года их число выросло до 38. В то же время в течение этого года «Гигант Групп» последовательно выпустила на рынок такие продукты, как финансовое программное обеспечение «Гигант Даймонд» и компьютер с поддержкой рукописного ввода на китайском языке «Гигант», объем продаж которых составил 30 млрд юаней. В 1994 году Ши Юйчжу, находившийся на пике популярности, был избран одним из «Десяти самых влиятельных деятелей реформ Китая». К 1995 году журнал «Форбс» поместил Ши Юйчжу на 8-е место в списке самых богатых людей материкового Китая.

В то время, в связи с последовательным выходом на ки-

тайский рынок таких международных компьютерных компаний, как IBM и Apple, результаты деятельности «Гигант Групп» значительно ухудшились. Ши Юйчжу решил выйти в сферу биоинженерии и недвижимости, вступив на путь диверсификации бизнеса, что постепенно привело его к краху.

Еще в 1992 году Ши Юйчжу принял решение о строительстве небоскреба «Гигант». На тот момент активы группы уже превышали 100 миллионов юаней, а объем оборотных средств составлял около нескольких миллионов юаней. Изначально планировалось построить 18-этажное здание, но под влиянием общественного ажиотажа и при поддержке руководства его высота постоянно увеличивалась: с 18 до 38 этажей, затем до 54, 64 и, наконец, до 70. Здание провозгласили самым высоким в Китае на тот момент, а бюджет вырос с первоначальных 200 миллионов юаней до 1,2 миллиарда юаней, а срок строительства продлился до 6 лет.

Строительство небоскреба «Гигант» началось в феврале 1994 года. Столкнувшись с огромным дефицитом средств, Ши Юйчжу решил, что треть средств будет получена за счёт продажи квартир на стадии строительства, треть — за счёт кредитов, а треть — за счёт собственных средств. Невероятно, но к июлю 1996 года Ши Юйчжу не оформил ни одного банковского кредита, полностью полагаясь на собственные средства и доходы от продажи квартир на стадии строительства для финансирования работ. Очевидно, что Ши Юйчжу допустил серьезную ошибку: он принял ожидаемую прибыль

за фактическую и на ее основе разработал свой план.

В начале строительства проекта «Небоскреб Гигант» всё шло довольно гладко: город Чжухай, стремясь поддержать это знаковое сооружение, которое должно было принести городу звание «самого высокого здания в стране», дал зелёный свет проекту, и стоимость земли под «Небоскреб Гигант» снизилась с первоначальных 1600 юаней за квадратный метр до 700 юаней, а в конце концов упала до символических 350 юаней. Однако именно тогда, когда все были погружены в радость успеха, опасность незаметно приблизилась.

До начала строительства «Небоскреба Гиганта» компания выпустила на рынок различные виды биологически активных добавок, таких как средства для похудения и улучшения работы мозга. Благодаря мощной рекламной кампании дела у компании «Гигант» шли отлично, и она добилась определённых успехов. Но благополучие длилось недолго: с общим спадом рынка биологически активных добавок по всей стране продажи продукции «Гиганта» также начали снижаться. Из-за нехватки средств на покрытие базовых расходов, необходимых для поддержания нормальной работы биологического подразделения, а также на рекламу, биологический бизнес «Гиганта» сильно пострадал.

Однако ещё большее беспокойство у Ши Юйчжу вызывало здание «Гигант», в которое планировалось инвестировать 1,2 млрд юаней, но фундамент которого ещё не был за-

ложен. Поразмыслив, он решил выделить часть оборотных средств биотехнологического подразделения на строительство здания, вместо того чтобы останавливать работы. В сентябре 1996 года подземные работы по строительству здания «Гигант», на которые были затрачены все силы «Группы Гигант», были завершены, и здание начало выходить на поверхность. Именно в этот момент финансовый кризис «Группы Гигант» разразился вовсю.

В январе 1997 года десятки кредиторов и группа журналистов, примчавшихся по слухам, прибыли в штаб-квартиру «Гигант Групп» как раз в тот момент, когда редко появляющийся на публике Ши Ючжу только что подъехал на машине. В результате неизбежно произошло «личное столкновение» лицом к лицу. Из-за отсутствия навыков управления кризисными ситуациями «Гигант Групп» направила для переговоров с кредиторами и журналистами лишь адвокатов, в результате чего отношения компании с СМИ стремительно ухудшились. В результате слухи, ранее циркулировавшие только в подпольных кругах и неблагоприятные для «Гиганта» (большинство из которых соответствовали действительности), быстро были раздуты и обнародованы в СМИ один за другим:

активы Giant Group были арестованы судом, однако президент Ши Юйчжу заявил, что у компании уже нет активов, которые можно было бы арестовать;

сотрудники штаб-квартиры Giant Group уже три месяца

не получают зарплату, они устроили сидячую забастовку у здания соответствующих органов и подали заявку на проведение марша;

один из вице-президентов Giant Group и семь менеджеров филиалов сбежали с огромными суммами денег…

Эти сенсационные новости были наполовину правдивыми, наполовину выдуманными, и в тот момент Ши Юйчжу не мог ничего сказать в свою защиту. Именно в это время произошел еще один инцидент: компания «Гигант» была вынуждена принести извинения компании «Вахаха» в Ханчжоу за нарушение авторских прав, и имидж «Гиганта» в глазах общественности и СМИ рухнул.

Через несколько месяцев «Гигант», оказавшаяся в безвыходном положении как внутри компании, так и снаружи, в конечном итоге обанкротилась.

Ключевые моменты реализации

В нашей стране многие частные предприятия, добившись временного успеха, зачастую вскоре терпят крах, в результате чего средняя продолжительность жизни предприятия составляет всего 3 года, и складывается ситуация, когда каждая компания лидирует в своей сфере три-пять лет, а затем сменяется другой. Это происходит из-за отсутствия гибкого применения эластичных стратегий ведения бизнеса. Поэтому руководители предприятий должны извлечь уроки из краха «Гигант Групп», оставляя себе запас маневра, сохраняя некоторое пространство для маневра и гибкость, что-

бы предприятие могло развиваться более стабильно и долгосрочно.

• Осознание рисков — необходимое качество предпринимателя

Предприниматель и риск неразрывно связаны; риск — это та необходимая почва, на которой рождается предприниматель. Поэтому руководитель предприятия должен сформировать у себя осознание риска. Именно осознание риска ярко подчеркивает комплексные качества предпринимателя. В условиях жесткой рыночной конкуренции только тот, кто обладает осознанием риска, способен смело исследовать, отважно внедрять инновации, во всем оставлять себе запас маневра и разумно применять принцип гибкости в управлении предприятием, сможет обеспечить его стабильное развитие.

• Плотина строится для «потребителей»

Предприятие строит плотину и применяет гибкую стратегию ведения бизнеса с конечной целью удовлетворения потребностей потребителей, а не в качестве ориентира для производства. Поэтому руководители предприятий должны четко понимать цель создания «плотины», то есть стратегические цели компании. Для достижения этих целей необходимо обеспечить соответствующие ресурсы, такие как: совершенствование организационной структуры, формирование четких функциональных полномочий, подготовка и резервирование кадров и т. д. Только гибко применяя принципы гибкого управления, обеспечивая готовность всех необходи-

мых элементов для достижения целей и рационально распределяя эти ресурсы, можно вывести предприятие на правильный путь развития.

• Не следует ориентироваться исключительно на сиюминутную выгоду

В стремлении к развитию предприятия нельзя полагаться исключительно на сиюминутную выгоду: если просто возвести «плотину» из капитала и оборудования, это не принесет прибыли в краткосрочной перспективе. В управлении предприятием нельзя прибегать к краткосрочным стремительным действиям; следует придерживаться подхода «медленно, но верно», чтобы постепенно укреплять компанию, консолидировать и интегрировать такие ресурсы, как капитал, информация, человеческие ресурсы и земля, а также сократить ненужные растраты и потери. Кроме того, после того как предприятие обретет определенные запасы и конкурентные преимущества, оно станет менее уязвимым к внешним воздействиям и влияниям, что позволит повысить его конкурентоспособность и обеспечить стабильное развитие.

• Единое управление ресурсами

С долгосрочной точки зрения применение гибкой стратегии ведения бизнеса является более надежным и редко приводит к неудачам. В любом случае руководители не должны принимать ожидаемую прибыль за фактическую; вопрос о том, удастся ли ее достичь, должен решаться на основе рыночной проверки, а не субъективных суждений самих руко-

водителей. Только благодаря единому управлению, единой организации деятельности и единой диспетчеризации всех ресурсов, действуя в пределах своих возможностей и оставляя предприятию запас прочности во всех вопросах, можно обеспечить ему непобедимое положение в условиях рыночной экономики и получить реальную прибыль.

• Не стоит увлекаться радостью от победы

С древних времён истина о том, что гордые войска обречены на поражение, подтверждалась бесчисленное количество раз. Столкнувшись с огромными этапными победами, руководители предприятий должны всегда сохранять ясность ума и повышать бдительность. Это позволит снизить риски в деятельности предприятия и ускорить решение реальных проблем. Ставьте во главу угла интересы предприятия и при принятии любых решений помните о необходимости оставлять себе запас прочности.

Правило 4. Даже мелочь может привести к большим убыткам

Толкование правила

Великий римский полководец Юлий Цезарь однажды сказал: «В войне все великие события являются следствием мелких дел». В Китае с древних времён существует похожая пословица: «Ошибка в миллиметре приводит к разнице в тысяче ли». Из этого нетрудно понять, какое глубокое влияние мелочи оказывают на общую картину.

Многие руководители предприятий всегда сосредотачивают все свои усилия на крупных делах и проблемах, не желая уделять внимания мелким вопросам, считая их слишком «незначительными» и не заслуживающими затрат времени и сил. Однако они не осознают, что мелкие проблемы легко приводят к серьезным промахам, а одна незаметная мелочь может погубить целый крупный проект. Поэтому руководители предприятий должны повысить свою кризисную осведомленность и не упускать ни одной мелочи: «Тысячемильная дамба прорывается из-за муравьиной норы». Те руководители, которые обычно работают добросовестно и добиваются значительных результатов, зачастую из-за momentary negligence упускают успех, и все их предыдущие усилия идут насмарку.

Какой бы ни была вероятность возникновения кризисной

ситуации, она обязательно произойдёт. Руководители предприятий должны серьёзно относиться к возможности возникновения таких ситуаций и учитывать неопределённость развития событий. Ничто не бывает так просто, как кажется на первый взгляд. Например, в компании есть люди, которые отличаются высокомерием и самонадеянностью, всегда считают себя способными, но пренебрегают простыми и рутинными задачами. Именно из-за отсутствия духа добросовестного труда руководство компании должно задуматься, способны ли они взять на себя сложные задачи: они могут справиться с работой, а могут и нет. Такая неопределенность зачастую лишает их возможности заслужить признание руководства.

Склонность к ошибкам — врождённая слабость человека. В жизни постоянно происходят такие ситуации: вы отправляетесь на встречу с клиентом по делам бизнеса, тщательно проверили адрес, точно знаете, на какой улице и рядом с каким зданием находится место назначения, до которого всего десяток минут ходьбы, но ищете его полчаса, в результате чего опаздываете и сделка срывается; оператор по вводу данных в компании, проявив малейшую невнимательность к десятичной запятой, может нанести компании огромный ущерб. Каким бы развитым ни было современное научно-техническое прогресс, во многих делах всегда возникают непредвиденные обстоятельства, и чем совершеннее наши методы решения проблем, тем серьезнее становятся

сопутствующие неприятности. Поэтому руководители предприятий, предпринимая какие-либо действия, должны все тщательно продумать и заранее принять меры по предотвращению любых факторов, влияющих на ход работы, даже если речь идет о мельчайших деталях, чтобы по возможности избежать наихудшего исхода.

Кто не думает о будущем, тому придётся столкнуться с проблемами в настоящем — то же самое касается и ведения бизнеса. Если произойдёт что-то плохое, независимо от вероятности такого развития событий, это обязательно произойдёт и приведёт к максимально возможным убыткам. Руководители предприятий должны постоянно сохранять чувство кризисной готовности. Многие предприятия обанкротились именно потому, что их руководители не осознавали наличие такого кризиса. А ведь достаточно было лишь соответствующим образом скорректировать стратегию и усилить управление, чтобы вывести предприятие из затруднительного положения и обеспечить его выживание в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Классические примеры

Пример 1. Катастрофа космического челнока «Колумбия»

Космический челнок «Колумбия» был первым американским космическим челноком, запущенным в коммерческую эксплуатацию, а также первым в истории человечества космическим челноком, введенным в практическое использова-

ние. Длина его кабины составляла 18 метров, он мог перевозить 36 тонн груза, а по внешнему виду напоминал большой самолет с треугольным крылом. Вес всей конструкции составлял около 2000 тонн, и во время руления он мог совершать маневры в обе стороны на расстояние до 2000 километров, чтобы выбрать подходящее место для посадки.

1 февраля 2003 года американский космический челнок «Колумбия» потерпел аварию на этапе входа в атмосферу. В 8:53 утра датчик температуры на левом крыле челнока вышел из строя, а через 5 минут манометр давления в шинах левой основной шасси перестал отображать показания. Сотрудники Центра управления полётами НАСА в Хьюстоне пытались установить связь с космическим челноком, но через несколько секунд вся связь прервалась. В 9:00 космический челнок «Колумбия» развалился в воздухе над штатом Техас; все шесть американских астронавтов и один израильский астронавт, впервые побывавший в космосе, погибли. Весь мир был потрясён этим событием — это была вторая авария космического челнока в США за последние 17 лет.

Несмотря на высокую надёжность космического челнока, это не гарантирует полного отсутствия аварий, и люди всегда опасались возникновения непредвиденных ситуаций. Поэтому перед каждым запуском космического челнока проводится тщательная проверка безопасности, но даже это не может гарантировать 100-процентную безопасность аппарата. Каждый запуск космического челнока выявляет самые раз-

ные проблемы, и именно из-за этих мелких неполадок запуск челнока иногда не может состояться.

Отрыв теплозащитных плиток оказывает значительное влияние на космический челнок, поэтому специалисты неоднократно совершенствовали их конструкцию, однако эффект был незначительным, и техническая проблема так и не была решена в корне. Поскольку ранее отрыв плиток не влиял на запуск космического челнока, этому не уделялось должного внимания, и именно из-за этого на этот раз произошла авария.

Пример 2. Любая мелочь может привести к серьезной ошибке

Одна иностранная компания проводила набор на должность менеджера финансового отдела. Благодаря щедрым условиям оплаты и отличным условиям труда соискатели шли непрерывным потоком. В итоге в финальный этап собеседования прошли Чжан Я, Анна и Лу Фэй.

Собеседование проводил руководитель отдела кадров компании — приветливый немец. Он поприветствовал всех на беглом китайском: «Здравствуйте, я очень рад находиться здесь в качестве экзаменатора. Вы все отлично проявили себя на первом этапе отбора, но, к сожалению, мы можем выбрать только одного из вас — самого лучшего. Надеюсь, вы сможете воспользоваться этой возможностью». Сказав это, он достал из портфеля три анкеты и сказал: «Каждый из вас сначала заполните анкету, а потом мы приступим к собесе-

дованию».

Все трое взяли анкеты и приступили к их заполнению. Менее чем через десять минут все закончили и сдали анкеты экзаменатору. Экзаменатор просмотрел анкеты, улыбнулся и сказал: «Я с радостью объявляю, что мы официально принимаем Чжан Я на должность менеджера финансового отдела нашей компании».

Все были очень удивлены, и тогда экзаменатор пояснил: «С точки зрения финансовой компетенции и профессиональных навыков вы все являетесь очень подходящими кандидатами, но для работы в финансовой сфере необходимо ещё одно качество — высокая степень серьёзности и внимательности. В анкеты, которые я вам только что раздал, в графе «рост» требовалось указывать единицы измерения «мм», но, кроме Чжан Я, вы все указали общепринятые «см». Для финансовой сферы эта небольшая разница вполне может привести компанию к банкротству».

Ключевые принципы реализации

Для любого предприятия важно во всём проявлять максимальную тщательность и предусмотрительность. Ни в коем случае нельзя игнорировать события, вероятность которых невелика, и поддаваться иллюзии удачи или самоуспокоенности. Если же несчастье или убыток всё-таки произошли, нужно с улыбкой принять ситуацию, своевременно проанализировать допущенные ошибки, а не пытаться их слепо скрыть.

• Внимательно относитесь к каждой мелочи

Работа каждого человека состоит из множества мелочей, но это не повод относиться к ним небрежно, халатно или пренебрежительно. В работе нет мелочей: все успешные люди, как и мы, занимаются повседневными делами. Один известный предприниматель подчеркивал, что детали для работы и для предприятия так же важны, как клетки для человеческого тела. Поэтому только тщательно прорабатывая детали и внимательно подходя к каждой мелочи, можно уловить бизнес-возможности и добиться успеха.

• Тщательно продумывайте свои действия

Прежде чем предпринять какие-либо действия, компания должна провести многосторонний анализ, всесторонне рассмотреть ситуацию и принять различные меры предосторожности, чтобы предотвратить возникновение событий с низкой вероятностью и упущения в деталях, которые могут привести к ошибкам в работе и нанести компании огромный ущерб. Детали определяют успех или провал: какими бы совершенными ни были корпоративные правила и какими бы выдающимися ни были руководители, порой одна деталь может решить судьбу компании. Поэтому, убедившись в правильности общего курса, необходимо уделять внимание деталям, учитывать вероятность возникновения различных ситуаций и способы реагирования на них при принятии решений, чтобы в максимальной степени обеспечить нормальное функционирование компании и ее здоровое развитие на

рынке с жесткой конкуренцией.

• Своевременный анализ допущенных ошибок

Всё на свете сопряжено с надеждами и рисками, успех и неудачи идут рука об руку. С развитием технологий многие предприятия внедряют различное передовое высокотехнологичное оборудование и переходят к интегрированному производству. Несмотря на это, в работе по-прежнему выявляются различные проблемы. Столкнувшись с ними, ни в коем случае не следует пытаться скрыть ошибки, так как это может привести к появлению новых ошибок и запустить порочный круг. Руководители предприятий должны с улыбкой относиться к этим проблемам, тщательно анализировать проблемы, возникающие в процессе управления предприятием, извлекать уроки и вносить соответствующие корректировки в дальнейшую работу, чтобы избежать появления подобных проблем в будущем и тем самым добиться новых выдающихся результатов.

•В благополучии думать об опасности

Секрет устойчивой и долгосрочной прибыльности предприятия заключается в том, чтобы «в благополучии думать об опасности». В эпоху все более жесткой конкуренции некоторые предприятия, хотя и сформировали управленческую концепцию, в основе которой лежит кризисное мышление, лишь немногие из них способны придерживаться её неуклонно в течение длительного времени, не поддаваясь самонадеянности и не теряя самообладания. Руководители

предприятий должны укреплять «кризисное сознание»: даже в период процветания и расцвета необходимо анализировать и предвидеть возможные проблемы и трудности в будущей деятельности, а также разрабатывать и принимать соответствующие меры по мере необходимости. Только так предприятие сможет «независимо от бурь и волн оставаться непоколебимым». Необходимо постоянно удерживать инициативу в конкурентной борьбе и оставаться непоколебимым в условиях рыночной конкуренции.

Закон 5. Отказ — ключ к инновациям

Разъяснение закона

В условиях быстрорастущей экономики многим предприятиям не хватает не столько коммерческих возможностей, сколько способности сделать выбор среди бесчисленных вариантов. Лиу Чуаньчжи, пережив ряд неудач, принял решение вернуться к основному направлению деятельности — производству персональных компьютеров — и выйти из сферы ИТ-услуг в компании «Леонг», именно потому что он усвоил суть стратегии, а именно: умение делать выбор в условиях конкуренции. Он считал: «Нельзя заниматься тем, на чем не заработаешь; нельзя заниматься тем, на чем можно заработать, но в что не хватает средств; нельзя заниматься тем, на чем можно заработать и есть средства, но нет надежных людей, которые этим займутся».

Ни одна компания не хочет заниматься убыточным бизнесом. Вместо того чтобы бороться за направления, не имеющие отношения к поставленным целям или уже отклонившиеся от собственных ключевых конкурентных преимуществ, и быть обремененной слишком многими вещами, лучше отказаться от них, чтобы обеспечить более широкие перспективы развития. Хотя отказ может повлиять на текущие интересы компании, он является неизбежным. Только постепенный отказ от ненужного может придать компании

новую жизненную силу. В долгосрочной перспективе отказ — это инновация, которая приносит компании одни только выгоды и не несет никакого вреда.

В 2004 году группа «Окс» с большим размахом вошла в автомобилестроительную отрасль, однако из-за роста цен на сырье и других факторов прибыль резко снизилась, бизнес стал убыточным: прямые убытки составили 40 миллионов юаней, а совокупные убытки — почти 100 миллионов юаней. В конце концов «Окс» объявила о выходе из этого сегмента, положив конец этому кошмару. Точно так же компания Motorola отказалась от производства и завоевала стратегическое превосходство в области НИОКР и на рынке; IBM отказалась от стратегического курса на унификацию технологий; Sony, HP и другие компании отказались от стратегических усилий по унификации рынка и в конечном итоге добились блестящих результатов. Можно сказать, что отказ — это стратегическая мудрость, заключающаяся в том, чтобы отступать ради продвижения вперед, соблюдая баланс между напряжением и расслаблением.

Однако не все компании способны принять решение об отказе без колебаний: с учётом многочисленных факторов, таких как операционная деятельность, продажи, инвестиции и прибыль, сделать такой выбор бывает очень сложно. Давайте сначала посмотрим, как в тропических лесах ловят обезьян. Обычно люди сначала кладут орехи в деревянный ящик, а затем проделывают в нём отверстие, в которое как

раз помещается передняя лапа обезьяны. Обезьяна хватает орех, и её лапа застревает. Если бы обезьяна, увидев людей, решительно отпустила орех, она смогла бы убежать. Но обезьяна не хочет отпускать орех и в результате попадает в плен, теряя свободу.

Для предприятия умение отказаться от чего-то — это не просто потеря свободы, а даже угроза банкротства и закрытия. Чем крепче предприятие держится за несущественные вещи, тем больше рискует потерять. Только своевременно отказавшись от лишнего, предприятие сможет сохранить инициативу на быстро меняющемся рынке и достичь своих конечных стратегических целей.

Решение об отказе зависит от того, приносит ли проект прибыль, при этом необходимо сохранять максимальную рентабельность. Для руководителя отказ требует большого мужества и решимости: только научившись выбирать и умея отказываться, можно завоевать более яркие и широкие перспективы и добиться большего успеха. Только в процессе «отказа, получения, нового отказа и нового получения» можно постоянно развиваться и расти.

Классический пример

Пример: японская компания Seikosha — успех благодаря стратегии отказа

Японская часовая компания Seikosha, основанная в 1881 году, является всемирно известным крупным предприятием. Производимые ею кварцевые часы пользуются большим

спросом во всем мире, а объемы продаж часов компании на протяжении длительного времени стабильно занимают первое место в мире. Такие выдающиеся достижения Seikosha стали возможными благодаря стратегии отказа, проводимой третьим генеральным директором компании Масацугу Хаттори.

В 1945 году Масацугу Хаттори занял пост третьего генерального директора Seikosha. В то время Япония, пострадавшая от разрушений войны, находилась в состоянии всеобщего упадка. Компания Seikosha также сильно пострадала от войны, и её развитие шло довольно медленно. В то же время Швейцария, известная как «королевство часов», не пострадавшая от военных бедствий, занимала большую часть рынка часовой индустрии, что стало для Seikosha испытанием на жизнь и смерть.

Масацугу Хаттори не испугался надвигающегося кризиса. Он хладнокровно проанализировал ситуацию и разработал стратегию развития «не торопиться, но и не останавливаться», сосредоточившись на качестве продукции и ускорив темпы догоняющего развития по отношению к «королевству часов». После более чем десяти лет неустанных усилий Масацугу Хаттори привёл компанию Seikosha к значительным успехам, но этого было недостаточно, чтобы составить конкуренцию швейцарским часам: качество по-прежнему не соответствовало швейцарским стандартам. В то время Швейцария ежегодно производила около 100 миллионов

часов различных типов, которые хорошо продавались в более чем 150 странах, а доля рынка составляла от 50% до 80%. Швейцарские часы по-прежнему оставались символом высокого статуса для высокопоставленных чиновников, аристократов и богачей.

Масацугу Хаттори вновь погрузился в раздумья: продолжать ли догонять швейцарские часы по качеству или искать другие пути, чтобы превзойти их? Тщательно взвесив все «за» и «против», Масацугу Хаттори принял следующее решение: отказаться от попыток соперничать со швейцарскими часами в области производства механических часов и сосредоточиться на исследованиях и разработке новых продуктов. После нескольких лет упорных и титанических усилий Масацугу Хаттори вместе со своими научными сотрудниками успешно разработал новый продукт — кварцевые электронные часы. Главным преимуществом этих часов была точность хода: у «короля часов» Rolex месячная погрешность составляла около 100 секунд, тогда как у кварцевых часов она не превышала даже 15 секунд.

В 1970 году кварцевые электронные часы были официально выпущены на рынок, что вызвало сенсацию в часовой индустрии. К концу 70-х годов объём продаж часов компании Seikosha вырвался на первое место в мире. В 1980 году компания Seiko поглотила швейцарскую компанию «Жанни Ласаль», специализировавшуюся на производстве часов высокого класса. Вскоре были разработаны роскошные

часы «Seiko-LaSalle», изготовленные преимущественно из бриллиантов и золота; как только они появились на рынке, они сразу же завоевали любовь и признание потребителей, став символом нового поколения высококачественных и престижных часов. Именно благодаря успешному применению стратегии отказа от традиционных подходов компания Seiko в конечном итоге добилась выдающихся успехов в своём развитии.

Ключевые моменты реализации

У многих руководителей есть один роковый недостаток: они умеют браться за дело, но не могут от него отказаться. Отказ — это стратегическая мудрость, заключающаяся в умении то продвигаться вперед, то отступать, чтобы в итоге продвинуться дальше. Научившись отказываться, вы научитесь бороться; только умея отказываться, можно начать с нуля. Столкнувшись с многочисленными трудностями при выборе стратегии, руководитель должен проявить исключительную смелость и мужество, избавиться от груза, мешающего успеху компании, или от оков ореола успеха, и поставить в качестве конечной цели интересы компании и её устойчивое развитие.

• Избавиться от комплекса «нельзя сдаваться»

Многие предприниматели, опираясь на свой неординарный интеллект и способности, создают легенды в своих отраслях. Они чрезмерно доверяют своим ощущениям и суждениям, погрязают в воспоминаниях о былых славных днях

и успехах, не в силах вырваться из этого круга, и в их поведении прослеживается некий «оттенок индивидуального героизма». Они считают, что если что-то могут сделать другие, то и мы сможем, причём сделаем это лучше. Более того, вкусив радость успеха, они слепо и без меры расширяют масштабы предприятия, развязывая одну за другой ценовые и рекламные войны.

Существует ещё множество комплексов, от которых невозможно избавиться, например, региональные, семейные, политические и т. д. Все эти комплексы являются иррациональными и серьёзно влияют на правильные суждения и выбор предпринимателя. Только избавившись от влияния этих эмоциональных комплексов, можно обеспечить разумное, здоровое и упорядоченное развитие предприятия.

• Стратегический отказ — начало инноваций

Руководитель предприятия должен уметь выявлять проблемы, возникающие в реальной работе, отказываться от прежних ошибочных решений и искать новые, более подходящие для развития компании варианты — это и есть начало инноваций.

Развитие предприятия — это процесс непрерывных инноваций. Инновации являются движущей силой развития предприятия и важным условием его процветания. Особенно в условиях жесткой конкуренции рыночной экономики любое предприятие может постоянно совершенствоваться, укреплять свою конкурентоспособность и побеждать соперн-

ников в конкурентной борьбе только путем постоянного отказа от ошибочных решений, проектов и планов, поиска более эффективных стратегий ведения бизнеса и формирования новых стратегических идей.

• Отказ — основа рациональной оценки ценности для предприятия

В наше время рыночная среда становится всё более сложной, а конкуренция — всё более ожесточённой. Чтобы обеспечить устойчивое развитие, предприятие должно совершить скачок от эмоционального к рациональному подходу. Руководители предприятий также должны научиться научному руководству и управлению, основывая любые стратегические решения и выбор на рациональной оценке ценностей, исходя из собственных ресурсов и возможностей компании, чтобы определить, что для них важнее — лидерство по затратам или лидерство по технологиям, стать лидером отрасли или последователем, углубляться в конкретный регион или развиваться по всем направлениям. Чтобы достичь рациональной оценки ценностей, предприятие должно научиться отказываться от неэффективных проектов и обеспечивать беспрепятственную реализацию своих сильных проектов — только так можно одержать победу в рыночной конкуренции и способствовать долгосрочному развитию компании.

• Отказ может повысить способность предприятия к концентрации ресурсов

«Нет золота без примесей, нет человека без недостатков» — предприятия, как и люди, не всемогущи. Ресурсы предприятия — человеческие, материальные, финансовые и т. д. — ограничены, поэтому необходимо отказаться от тех факторов, которые препятствуют рациональному распределению ресурсов, влияют на устойчивое развитие компании и сдерживают повышение ее ключевой конкурентоспособности. Например, даже такая мощная компания, как GE, рационально распределяет свои ограниченные ресурсы исключительно в тех отраслях, где она имеет преимущества. Любая компания, стремящаяся «и рыбку съесть, и медвежью лапу получить», неизбежно распыляет свои ресурсы, снижает свою ключевую конкурентоспособность и в конечном итоге рискует быть вытесненной с рынка в ходе долгосрочной конкурентной борьбы.

• Отказ требует умения противостоять искушениям

В реальной жизни людям приходится противостоять различным искушениям и учиться постоянно отказываться от чего-то. Супермаркеты всегда привлекают потребителей скидками и промоакциями. Хотя такие акции позволяют нам сэкономить немало денег, многие люди, стоя перед огромным выбором товаров, не умеют делать выбор и отказываться от лишнего, без колебаний покупая всё подряд, независимо от того, нужно это им или нет. Таким образом, они не только не экономят, но и увеличивают свои расходы. Для предприятий действует тот же принцип: в процессе развития

компания всегда сталкивается с искушением получения прибыли. Руководители должны отказываться от краткосрочной выгоды и ставить во главу угла общее развитие компании, иначе это серьезно повлияет на долгосрочное развитие предприятия и может даже привести к его банкротству.

• Отказ — это приобретение

Откажитесь от печали — и обретете радость; откажитесь от страданий — и обретете счастье. Многие вещи в жизни полны противоречий. Поэтому в сфере предпринимательства особенно важно научиться отказываться от лишнего. Когда Джек Уэлч возглавил General Electric, он сократил все проекты, не входившие в тройку лидеров, не жалея даже тех, которые приносили прибыль; легендарная бизнес-леди Дун Минчжу решительно отказалась от крупных дистрибьюторов, не подчинявшихся руководству, поскольку они уже влияли на общее развитие компании. Примеров отказа можно привести ещё много: смелость отказа, на первый взгляд, приводит к потере части прибыли, но в долгосрочной перспективе приносит гораздо больший успех.

Закон 6. Неудача — лучший путь к успеху

Толкование закона

Тосио Тсучикава однажды сказал: «Сделайте неудачу фундаментом будущего успеха, и тогда вы воплотите в жизнь пословицу „Неудача — мать успеха“». Любое явление в мире имеет двойственную природу, и неудача, естественно, не является исключением. Безусловно, неудача влечет за собой некоторые негативные последствия, но если относиться к ней рационально, активно бороться с негативными эмоциями, связанными с ней, и научиться управлять неудачей, то в конечном итоге можно добиться успеха.

Успех каждого человека — это результат постоянного роста на основе неудач. То же самое касается и предприятий: чтобы добиться успеха, они должны извлекать уроки из неудач и твёрдо ухватываться за каждую представившуюся возможность. Только так предприятие сможет сохранять хладнокровие в условиях жесткой рыночной конкуренции, не поддаваясь ни радостям, ни разочарованиям. Существует множество путей к успеху, но неудача — лучший из них.

Для руководителей неудачи в работе — это вполне нормальное явление. Те руководители предприятий, которые выделяются из общей массы и достигают выдающихся результатов, сталкиваясь с неудачей, либо с необычайным му-

жеством и упорством продолжают стремиться к своей цели, либо, пережив временное уныние после поражения, сразу же поднимаются и продолжают борьбу; либо своевременно меняют направление деятельности и добиваются успеха в той сфере, которая им подходит.

Однако многие руководители боятся неудач, рассматривая их как препятствия на пути к успеху. На самом деле все, что считается «неудачей», — это лишь временные затруднения. Столкновение с неудачей — необходимое условие для достижения успеха. Успех предприятия строится на бесчисленных неудачах; пройдя через испытания неудач, оно всегда достигает успеха и движется в сторону лучшего будущего. Многие психологи считают, что опыт неудач и поражений позволяет человеку свободно справляться с рисками. Как только человек преодолевает неудачу, его страх и робкость перед неудачами уменьшаются.

Неудача — это возможность узнать больше. Японский учёный Дейс Релип однажды сказал: «Нет образования ценнее, чем испытания». Успешная компания умеет извлекать из неудач опыт и уроки, учится на них тому, что следует делать, а чего не следует, что правильно, а что неправильно, и находит в них путь к успеху. Если же игнорировать неудачи, то даже приступив к следующему проекту, не удастся добиться хороших результатов.

Неудача — это богатство: только пережив неудачи и поражения, компания сможет избежать многих излишних оконь-

ных путей, постоянно расти и развиваться, и в конечном итоге добиться успеха. Ни одна известная компания не обходится без горечи неудач, но именно отношение к ним определяет, сможет ли компания добиться успеха. Если успех представляет собой 1 % усилий компании, то остальные 99 % — это плоды неудач, пережитых компанией в процессе роста. Чтобы выжить на рынке, компания не должна бояться неудач. Ни у одной компании путь развития не проходит гладко: только пережив неудачи и препятствия, компания сможет постепенно открыть дверь к успеху и добиться выдающихся достижений.

Классические примеры

Пример 1 Nestlé: возрождение после неудачи и выход на первое место в мировой пищевой промышленности

Швейцарская компания «Нестле» (Nestle) по праву считается крупнейшим в мире производителем продуктов питания и традиционно является лидирующим брендом на международном рынке. От широко известного кофе «Нестле», лимонного чая и детского питания «Нестле» до минеральной воды и кормов для домашних животных — все эти продукты занимают лидирующие позиции в мировых продажах. Но даже такая известная компания прошла через очень тернистый путь развития.

В начале 1980-х годов на рынке постоянно появлялись новые пищевые компании, а различные напитки один за дру-

гим выходили на рынок, что вызвало острую конкуренцию в пищевой отрасли. Погруженные в радость от уже достигнутого успеха, они допустили дублирование структурных подразделений, в руководстве царила бюрократия, а сотрудники не стремились к самосовершенствованию, довольствовались тем, что есть, и работали с низкой эффективностью. Компания демонстрировала низкую конкурентоспособность в сфере маркетинга и полное отсутствие инноваций. Ошибки, возникавшие в компании, не привлекали должного внимания руководства. Гордыня и самоуверенность швейцарцев заложили скрытые угрозы для дальнейшего развития компании.

В период с 1975 по 1980 год темпы роста прибыли компании составляли 2,2 %, в то время как у американской General Foods — 8,3 %, у голландской Unilever — 11,8 %, а у французской пищевой компании — целых 31,1 %. Столкнувшись с такой серьёзной ситуацией, компания Nestlé не только не предприняла активных действий, но и проявила самоуверенность и самодовольство, в результате чего чистая прибыль компании снизилась с 5 % до 3,7 %. В 1980 году аргентинское подразделение обанкротилось, понеся убытки в размере 95 миллионов долларов, что нанесло компании «Нестле» тяжелый удар. Один из менеджеров компании осознал, что крах аргентинского подразделения — это не просто убытки, а трагедия, к которой привела самонадеянность швейцарцев.

В 1981 году из-за жесткой конкуренции доля рынка «Nestlé Coffee» — флагманского продукта компании

«Nestlé» — в США сократилась на 3 %. Столкнувшись с жесткой рыночной конкуренцией, компания «Нестле» не уделила должного внимания изменениям на рынке. Проанаблюдав за ситуацией в течение года, она лишь символически выпустила новый продукт и потратила 20 миллионов долларов на рекламу на крупных радиостанциях, пытаясь вернуть утраченный рынок, однако полученная прибыль оказалась намного ниже огромных расходов на рекламу. Компания «Нестле» не только не вернула рынок, но и зря вложила огромные средства.

В 1982 году, в критический момент, когда на карту была поставлена судьба компании «Нестле», пост президента компании занял Химут Маушер. Маушер учился во Франкфуртском университете, и благодаря выдающимся результатам в области контроля затрат и сбыта в 1975 году он был назначен коммерческим директором филиала компании «Нестле» в бывшей Федеративной Республике Германии. К моменту его вступления в должность президента компании «Нестле» в 1982 году возглавляемый им филиал уже стал одним из крупнейших и наиболее прибыльных.

После вступления в должность Маушер, стремясь повысить эффективность принятия решений, провел ряд реформ. В ответ на ранее наблюдавшиеся в компании проблемы, такие как медленная реакция на рынок и несвоевременное принятие решений, он предложил перейти к «личному» общению и отказался от письменных отчетов и различных де-

ловых отчетов. Он считал, что работа не должна ограничиваться цифрами и отчетами, а требует личного общения с подчиненными, выездных проверок и убеждения собственными глазами. Он ввел новые процедуры и систему отчетности: сократил объем ежемесячных отчетов с 25 до 1 страницы; в новых отчетах освещались только ключевые вопросы, в том числе состояние денежных потоков, операционная деятельность компании, расходы, а также текущие трудности, с которыми сталкивалась компания. Параллельно с реформами Маушель тщательно выявлял проблемы в процессе принятия решений и своевременно вносил коррективы: сделал кофе флагманским продуктом и создал новый имидж компании.

После нескольких лет реорганизации компания «Нестле» кардинально решила проблемы, восстановила былую динамику развития и повысила рентабельность. В 1984 году оборот компании «Нестле» достиг 31,1 млрд швейцарских франков, и она вновь заняла лидирующую позицию в мировой пищевой промышленности.

Пример 2. Компания «Сандерс Юнайтед»: неудача не страшна, страшно — отступить и не двигаться дальше

Американская компания «Сандерс Юнайтед» — крупнейшее промышленное предприятие штата Нью-Джерси, занимающее лидирующие позиции в таких передовых областях, как производство высокоточного оборонного элек-

тронного оборудования и компьютерная графика для коммерческого сектора. Именно такая компания, обладающая мощным техническим потенциалом, потерпела неудачу при инвестировании в производство коммерческих компьютерных терминалов.

В конце XX века руководство Sanders United приняло решение о выпуске коммерческого компьютерного терминала, сочетающего в себе функции системы бронирования и бухгалтерского учета. В то время коммерческие компьютерные терминалы считались очень перспективным инвестиционным проектом. По сравнению с уже приносящими компании значительные доходы направлениями, такими как радиолокационные системы, электронные компоненты и системы противолодочной борьбы, эта новая инвестиция имела явные отличия. Она требовала от компании вступить в решающую борьбу за клиентов с такими мощными игроками, как IBM.

Компания «Сандерс Юнайтед» уделяла особое внимание предоставлению клиентам из оборонной сферы изысканных и тщательно проработанных высокотехнологичных продуктов, однако клиенты коммерческого сектора не придавали большого значения внешнему виду продукции, а, напротив, уделяли больше внимания удобству использования. Именно эта потребность клиентов обрекла компанию «Сандерс Юнайтед» на неминуемый провал. После длительных и многократных исследований компания разработала терми-

нал, сочетающий в себе системы автоматизированного проектирования и автоматизированного производства, однако результаты оказались неудовлетворительными. Две неудачи поставили «Сандерс Юнайтед» перед испытанием, от которого зависела сама судьба компании. Как признал председатель совета директоров «Сандерс Юнайтед» Бонис: «Мы выбрали не ту отрасль».

Однако компания «Сандерс Юнайтед» не сдалась, а извлекла уроки из нескольких неудач, провела всесторонний анализ и подведение итогов управления и деятельности компании и, наконец, нашла способ решить проблему: «Качество производимых нами терминалов — первоклассное, но нам не хватает навыков маркетинга и обслуживания. Хотя наши продукты спроектированы великолепно, они часто подвергаются подделкам со стороны других предприятий, а непосвящённые пользователи не могут отличить подделку от оригинала и не ценят наш дизайн».

В результате компания «Сандерс» своевременно внесла коррективы, сконцентрировала ресурсы на возобновлении производства военной продукции и разработала различные виды электронного вооружения, такие как системы командования и управления, системы морского слежения и наблюдения, а также компьютерное испытательное оборудование. За два года была разработана новая продукция — интерактивный графический дисплей. Этот продукт значительно отличался от предыдущих неудачных инвестиций в ком-

мерческие компьютерные терминалы. Благодаря стратегии, ориентированной на высокие технологии, компания «Сандерс Юнайтед» постепенно укрепила свои позиции на рынке компьютерных графических дисплеев. В 1984 году своевременные улучшения, внедренные компанией «Сандерс Юнайтед», принесли свои плоды: оборот по линейке картографических устройств составил 255 млн долларов США, а чистая прибыль — 25 млн долларов США; в сфере оборонной электроники годовая выручка компании «Сандерс Юнайтед» составила около 500 млн долларов США.

Компания «Сандерс Юнайтед» своими действиями доказала, что для достижения успеха сначала нужно потерпеть неудачу: только пройдя через множество неудач, можно постоянно двигаться вперед и в конечном итоге одержать победу. Неудача — это процесс постоянного накопления опыта; смелость в том, чтобы смотреть неудачам в лицо и своевременно выяснять их причины, открывает путь к успеху.

Ключевые принципы реализации

Если за прошедший рабочий год у предприятия не было опыта неудач, значит, оно упустило различные возможности, которыми следовало воспользоваться, а успех скрывается именно в этих возможностях. Только постоянно извлекая уроки из неудач, предприятие может добиться успеха. В практическом управлении руководителям следует обратить внимание на следующие аспекты:

• Правильное отношение к неудачам

В реальной жизни существует три типа отношения предприятий к неудачам: во-первых, отрицание неудач, постоянное довольство существующим положением дел и застревание на старте пути к успеху; во-вторых, страх перед неудачами, паника и беспокойство перед лицом неудач; в-третьих, объективный анализ причин собственных неудач и извлечение уроков из них. Несомненно, только предприятия, придерживающиеся третьего подхода, смогут в конечном итоге преодолеть неудачи и добиться успеха.

В процессе роста и развития предприятия неудачи неизбежны. Только честно признавая неудачи и рассматривая их как неотъемлемый фактор успеха, предприятие сможет осознать существующие проблемы в работе и выжить в условиях жесткой рыночной конкуренции. Признавая свои неудачи, предприятие должно также поощрять сотрудников не бояться неудач и не пытаться оправдывать свои ошибки внешними факторами. Только активно и смело сталкиваясь с неудачами, можно постоянно повышать свою профессиональную компетентность и в конечном итоге добиться блестящих успехов в личной карьере.

• Извлечение уроков из опыта

Как гласит старая пословица: «На ошибках учишься». Чтобы добиться успеха, компания должна тщательно анализировать уроки, извлечённые из неудач. В противном случае она будет постепенно скатываться к упадку, нагромождая одну неудачу за другой.

Рост предприятия требует постоянного усвоения опыта и уроков. Чтобы достичь своих конечных стратегических целей, необходимо тщательно анализировать опыт и уроки, объективно оценивать существующие проблемы, а также с точки зрения развития и с высоты общего видения рассматривать прошлые достижения и опыт передовых предприятий, сравнивать свои недостатки с другими успешными компаниями, извлекать уроки и выявлять свои слабые стороны посредством научного сравнения.

В компании нередко встречаются сотрудники, которые не придают значения ошибкам, допущенным в работе. Руководители должны побуждать их проводить анализ проделанной работы, тщательно обдумывать и выявлять причины возникших проблем, а также постоянно совершенствоваться в дальнейшей работе, внося свой вклад в развитие и рост компании.

• Неудачи ведут к росту

В процессе роста каждого предприятия неизбежно приходится испытывать горечь неудач. Только извлекая уроки из неудач, развивая способность противостоять неудачам и своевременно корректируя направление работы и развития, можно сделать так, чтобы неудача не прошла даром. «Острие меча затачивается в точиле, аромат сливового цвета рождается в суровой зиме» — предприятие извлекает опыт и знания из неудач и применяет их в дальнейшей работе, добиваясь прорывных успехов и постепенно укрепляя свои пози-

ции. В интересах развития предприятия руководители должны поощрять каждого сотрудника действовать в работе без ограничений, не бояться неудач, постоянно расти на их основе, совершенствоваться и развиваться. Хотя прогресс одного сотрудника может быть ограничен, совокупный прогресс всех сотрудников способен создать мощную движущую силу, которая принесет компании выдающиеся результаты.

Правило 7. Стремиться к совершенству, предотвращая снижение качества

Толкование принципа

Для предприятия выход продукции на рынок означает столкновение с конкуренцией. Конечно, существует множество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия на рынке, но качество продукции является его ядром и самым существенным элементом конкуренции. Любые проблемы с качеством продукции могут иметь крайне негативные последствия для предприятия. Придерживаться принципа «качество превыше всего», повышать осознанность в вопросах качества, стабилизировать и улучшать качество продукции — вот основная отправная точка и опора в управлении для каждого успешного руководителя.

Качество — это жизнь предприятия, основа его долгосрочного развития. В процессе своей деятельности предприятие может постоянно развиваться и расти только благодаря постоянным клиентам, которые ценят и доверяют его продукции. Если в ходе деятельности предприятия допущены ошибки, приведшие к проблемам с качеством продукции, эти клиенты перестанут быть лояльными к продукции данного предприятия, обратят внимание на аналогичную про-

дукцию других компаний и даже могут посоветовать своим знакомым в будущем не покупать продукцию данного предприятия. Даже одна небольшая ошибка может привести к серьезной потере клиентов, и предприятие понесет за это тяжелые последствия.

Чтобы закрепиться на рынке, предприятие должно строго контролировать качество продукции. А человек является самым важным и основополагающим фактором, влияющим на качество продукции. Поэтому руководство предприятия должно сделать принцип «качество превыше всего» рабочей философией всех сотрудников, чтобы каждый из них осознавал важность качества продукции. Если сотрудники будут постоянно повышать свой профессиональный уровень и навыки, осваивать все больше специальных знаний, уделять все большее внимание качеству в своей работе и на 100 % выполнять рабочие операции в соответствии со стандартными операционными процедурами, это позволит обеспечить производство высококачественной продукции и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

В группе «Синьфэй» существует одно неписаное правило: рабочий, не уделяющий внимания качеству, — не хороший рабочий; руководитель, не уделяющий внимания качеству, — не хороший руководитель. Если рабочий, стремясь уложиться в сроки, выполняет технологическую операцию, на которую по норме отводится 1 минута, за 50 секунд и завершает её на скорую руку, его ждёт увольнение. «Синьфэй»

строго контролирует качество продукции: компания предпочтёт продать на 100 единиц меньше, чем допустить появление хотя бы одного бракованного изделия.

Продукт — это отражение личности, он является носителем имиджа предприятия, и здесь не допускается ни малейших уступок. Высококачественная продукция способна открыть рынок, завоевать признание и поддержку потребителей; а попадание брака на рынок не только является проявлением безответственности по отношению к потребителям, но и серьезно подрывает имидж предприятия, препятствуя его развитию. Поэтому предприятие должно заботиться об имидже своей продукции так же, как о собственной репутации.

Только постоянно производя высококачественную продукцию, можно добиться того, что постоянные клиенты будут ещё больше любить продукцию компании, а новые клиенты с первого знакомства с продуктом будут в восторге — это главный козырь, позволяющий постоянно удерживать лояльность клиентов к продукции компании. Американский журнал «Harvard Business Review» однажды опубликовал исследование: «Повторно посещающие компанию клиенты могут приносить ей от 25% до 85% прибыли, и среди факторов, привлекающих их снова, на первом месте стоит качество обслуживания». Таким образом, высококачественная продукция позволяет завоевать постоянных клиентов и укрепить их лояльность к компании — и именно в этом заключается

лучший способ обеспечить долгосрочное развитие предприятия.

Качество — это отношение, а отношение решает всё. Если компания обладает высочайшим чувством ответственности за качество, стремится к совершенству и неустанно и целеустремлённо добивается этого, она сможет добиться успешного развития, постоянно побеждать конкурентов и занимать лидирующие позиции.

Классические примеры

Пример 1 Mercedes-Benz: неизменная приверженность принципу «качество превыше всего»

Mercedes-Benz — немецкий автомобильный бренд со штаб-квартирой в Штутгарте, основанный Карлом Бенцем и Готлибом Даймлером, которых мир признал «отцами автомобиля». С момента выпуска первого автомобиля, признанного во всем мире, компания всегда придерживалась философии, согласно которой она не стремится к увеличению объемов производства, а сосредоточена исключительно на выпуске высококачественных, высокопроизводительных и престижных автомобилей, что позволило ей стать одним из самых успешных брендов автомобилей премиум-класса в мире.

«Если кто-нибудь обнаружит, что автомобиль Mercedes-Benz вышел из строя и его увозили на эвакуаторе, мы подарим вам 10 000 долларов США». Это была одна из широко известных рекламных кампаний Mercedes-Benz, кото-

рая наглядно демонстрировала превосходное качество автомобилей этой марки. Один из руководителей пресс-службы компании чётко заявил: «Наша политика — это качество». На протяжении всего производственного процесса — от замысла, проектирования, разработки, испытаний и производства до сбыта и технического обслуживания — неизменно соблюдается принцип «качество превыше всего». Для повышения качества продукции компания разработала две меры: во-первых, создание команды технически квалифицированных рабочих; во-вторых, введение строгой системы контроля качества продукции и комплектующих.

В компании «Мерседес-Бенц» считают, что человек является решающим фактором в повышении качества продукции. Они уделяют большое внимание обучению сотрудников, открыв на территории страны множество учебных центров, где проводится как базовая профессиональная подготовка вновь нанятых работников, так и обучение руководящих кадров, а также повышение квалификации действующих сотрудников. Число лиц, проходящих базовую профессиональную подготовку, стабильно составляет около 6 000 человек; только после успешной сдачи выпускного экзамена они могут стать квалифицированными рабочими. Ежегодно более 200 000 человек проходят курсы повышения квалификации. Благодаря уделению особого внимания обучению профессиональные навыки сотрудников находятся на высоком уровне, что позволяет компании «Мерседес-Бенц»

сохранять сильную конкурентоспособность как на внутреннем, так и на международном рынках.

В процессе производства компания строго контролирует качество: бракованные детали категорически не используются, а некачественная готовая продукция не выпускается с завода. Каждый двигатель проходит 42 этапа проверки; даже при наличии малейших царапин на лакокрасочном покрытии изделие отправляется на доработку. Примерно одна седьмая часть производственных рабочих занимается контролем качества, и их уровень проверки очень высок. Например, если в партии деталей, поставляемых сторонними заводами, обнаруживается хотя бы одна бракованная деталь, вся партия подлежит возврату.

В компании также существует специальный отдел безопасности: ежегодно 100 новых автомобилей на скорости 35 миль в час врезаются в прочную толстую бетонную стену для проверки безопасности передних сидений.

Сегодня «Мерседес» прочно закрепил за собой в мире имидж бренда, который ставит качество превыше всего, став всемирно признанным символом высокого качества. Гарантия качества обеспечивает «Мерседесу» долю рынка и конкурентоспособность. Именно поэтому компания не жалеет средств и, стремясь обеспечить качество, доходит почти до крайней щепетильности.

Пример 2. Apple: Недостаточные научные исследования привели к кризису доверия

Компания Apple была основана Стивом Джобсом и Стивом Возняком 1 апреля 1976 года. В то время компьютеры производились исключительно для крупных предприятий, поэтому появление компьютеров Apple было как нельзя кстати: едва только продукция поступила в продажу, она сразу же получила широкое признание потребителей. Более того, после выхода на рынок модели Apple II в 1977 году во многих местах наблюдался ажиотажный спрос на компьютеры Apple, и компания быстро набрала популярность.

Возможно, привыкнув к любви и вниманию рынка, компания Apple стала несколько самонадеянной, а Джобс с ещё большей уверенностью считал, что Apple занимает доминирующее положение в сфере персональных компьютеров, и он искренне наслаждался достижениями компании. Прошло пять лет, и на рынок компьютеров вышла IBM — настоящий мировой лидер компьютерной индустрии.

Хотя компьютер Apple II по-прежнему хорошо продавался, многие пользователи уже считали, что ему пора обновиться. Поэтому в июне 1981 года компания Apple объявила о начале разработки компьютера Apple III, который должен был появиться в продаже к концу года и по своим характеристикам превосходить Apple II в сто раз. Такая уверенность компании Apple, а также масштабная рекламная кампания вызвали огромный интерес у потребителей, которые с нетерпением ждали появления Apple III.

Компьютер Apple III был ориентирован в основном на

офисный рынок, где предъявлялись высокие требования к эффективности работы, что вызывало постоянные жалобы со стороны научных сотрудников. Они единодушно обращались к руководству компании с просьбой предоставить им достаточно времени для научных исследований, необходимых для выполнения ряда высоких, точных и передовых технических требований, предъявляемых к Apple III. До ноября 1981 года большая часть компьютера по-прежнему оставалась незавершенной, а в компанию непрерывно поступали звонки с вопросами о ходе разработки Apple III. При таком развитии событий к концу года Apple III определенно не удалось бы завершить. Перед компанией стояли только два пути: либо продолжить разработку, отложив срок выхода на рынок; либо снизить технические требования к Apple III, как можно скорее завершить разработку, вывести продукт на рынок и выполнить обещание компании относительно сроков выпуска.

В конечном итоге руководство Apple выбрало второй вариант: они постоянно подгоняли технических специалистов, доходя даже до вспышек гнева. Однако научно-технические разработки не могут быть завершены под давлением и в спешке, и в итоге Apple III так и не удалось выпустить на рынок к концу года в установленный срок. Общественность начала сомневаться в репутации Apple. В связи с этим руководство компании Apple выступило с заявлением для прессы: «Именно с учётом потребностей клиентов компания и отло-

жила срок выхода Apple III на рынок. Такой высокотехнологичный продукт нельзя разрабатывать и производить поспешно — Apple производит продукцию высочайшего качества». Параллельно с переговорами с прессой руководство компании вновь согласовало с техническими специалистами самый ранний возможный срок выхода нового продукта на рынок.

В январе 1982 года компания Apple вновь объявила, что из-за высочайших технических требований, предъявляемых к Apple III, срок выхода нового продукта на рынок будет отложен до марта. В мае 1982 года, на фоне гневных протестов широкого круга потребителей, Apple III, разработка которого ещё не была до конца доведена до совершенства, наконец-то поступил в продажу. Выпуск произошёл с задержкой на пять месяцев по сравнению с первоначальным планом, причём выпущенный Apple III значительно отличался от первоначального проекта. Потребители получили не тот «Apple III», который был представлен в рекламе, что вызвало сильное недовольство широкой публики. Компания постоянно получала жалобы от клиентов, некоторые даже подали на «Apple» в суд, требуя возмещения убытков. Репутация «Apple» стремительно упала, акции компании продолжали падать, и «Apple» понесла серьёзный удар.

Ключевые принципы реализации

Рынок — это самый справедливый и беспристрастный судья качества продукции: тот, чья продукция хорошего ка-

чества, завоевывает доверие покупателей, а тот, у кого качество оставляет желать лучшего, будет отвергнут покупателями и вытеснен с рынка. Ни одна компания не хочет сталкиваться с массовым оттоком клиентов, поэтому в практическом управлении руководители должны уделять внимание следующим аспектам и строго обеспечивать качество продукции.

• Придавать большое значение качеству продукции

Для обеспечения качества продукции предприятие, во-первых, должно неустанно проводить обучение сотрудников по вопросам качества, создавая рабочую атмосферу, в которой каждый уделяет первостепенное внимание качеству продукции; во-вторых, необходимо создать строгую систему управления и контроля качества и обеспечить её практическую реализацию, чтобы гарантировать, что каждый произведённый продукт вызывает доверие у потребителей; в-третьих, следует проводить нерегулярные выборочные проверки продукции или привлекать сотрудников к контролю качества; при обнаружении брака следует поощрять сотрудников, выявивших его, чтобы стимулировать больше людей уделять внимание продукции и обеспечивать её высокое качество; наконец, необходимо придерживаться принципа инноваций, используя технические нововведения для постоянного повышения уровня и качества продукции предприятия.

• Повышение уровня обслуживания

Клиенты являются «живой рекламой» предприятия: ес-

ли они ощущают преимущества продукции, они с энтузиазмом рекомендуют её другим, что не только привлекает новых клиентов, но и укрепляет положительный имидж компании. Поэтому в ходе своей деятельности предприятие должно стремиться предоставлять клиентам высококачественную продукцию и безупречный сервис, чтобы удержать их. Руководители предприятия должны укреплять у сотрудников ориентацию на обслуживание, чтобы они могли от всего сердца служить клиентам, проявляя максимальный энтузиазм как в процессе продаж, так и в послепродажном обслуживании, а также терпеливо, внимательно и проактивно предоставляя клиентам удовлетворительное обслуживание. В связи с разнообразием общества наше высококачественное обслуживание не всегда может получить признание клиентов, однако обеспечение защиты прав и интересов клиентов является основополагающим условием развития предприятия.

• Обеспечение удовлетворенности клиентов

Стремясь к высокому качеству продукции, предприятие в первую очередь должно добиваться удовлетворенности клиентов. Аналогичные товары разных компаний можно сравнивать по цене и уровню обслуживания, но единственное, что невозможно заменить, — это технологии и качество продукции. Если клиенты признают вашу продукцию и считают её хорошей, это означает, что она уже достаточно качественна. С прогрессом и развитием эпохи представле-

ния клиентов постоянно меняются, а их потребности в продукции становятся всё более разнообразными. Предприятие также должно постоянно повышать качество своей продукции, чтобы удовлетворить различные потребности клиентов. Как сказал основатель крупнейшей в мире розничной сети Walmart, г-н Уолтон: «Клиент — это настоящий хозяин». Только высококачественная продукция может привлечь клиентов и завоевать их доверие, и именно это доверие позволяет компании побеждать конкурентов на рынке и задавать рыночные тенденции.

• Максимальное предотвращение ошибок

В реальной работе сотрудники неизбежно допускают некоторые ошибки. Например, если установленные компанией стандарты обслуживания слишком сложны, сотрудники могут испытывать нервозность, что сказывается на качестве обслуживания; либо концепция обслуживания слишком абстрактна, что затрудняет понимание и даже приводит к неоднозначным интерпретациям. Поэтому, помимо повышения сервисной ориентированности и всестороннего развития сотрудников, руководство компании, во-первых, должно усилить внутренний контроль, чтобы сотрудники строго соблюдали установленные рабочие процедуры и не допускали отклонений в процессе работы; во-вторых, необходимо уделять особое внимание профессиональному обучению сотрудников, поскольку многие из них, не пройдя надлежащего обучения, постоянно допускают ошибки в про-

цессе работы; наконец, следует осуществлять тщательный контроль за работой сотрудников и, при обнаружении проблем, незамедлительно их устранять, чтобы избежать ненужных убытков.

Правило 8. Уделять внимание формированию корпоративной культуры

Разъяснение принципа

Корпоративная культура, также называемая духом предприятия или фирменной культурой, обычно обозначает совокупность сформировавшихся в компании на протяжении длительного времени общих идеалов, основных ценностей, стиля работы, рабочих привычек и норм поведения; это совокупность духовных ценностей, созданных компанией в процессе управления и деятельности и отражающих ее индивидуальные особенности.

Корпоративная культура — это душа предприятия, которая напрямую влияет на мышление и поведение сотрудников, а также определяет принятие решений и результаты деятельности компании. Поэтому современные предприятия уделяют большое внимание формированию корпоративной культуры. Известный учёный Томас Дж. Питтер считает, что стиль предприятия носит культурный характер, и многие выдающиеся руководители придают большое значение таким невидимым управленческим ресурсам, как стиль и культура предприятия. Корпоративная культура стала самым значительным конкурентным преимуществом предприятия.

Корпоративная культура четко определяет стремления и убеждения компании, а также содержит в себе информацию о том, что компания пропагандирует и поощряет. Поэтому разработка и реализация стратегических решений компании должны основываться на всестороннем понимании собственной культуры — только так они будут приняты сотрудниками, успешно воплощены в жизнь и принесут успех в бизнесе; а сотрудники зачастую способны через корпоративную культуру осознать требования и ожидания компании по отношению к себе: сплоченность, прагматизм, стремление к прогрессу, чувство сопричастности и готовность брать на себя ответственность, что постепенно ведет их по неизбежному пути к успеху.

Для развития и роста предприятие должно создать собственный бренд, а бренд является квинтэссенцией корпоративной культуры. Подобно тому, как слова и поступки отражают черты характера человека, предприятие, чтобы продвигать свою продукцию, специально разрабатывает и использует названия, логотипы, цвета, символы и т. д., составляющие его брендовый образ. Например, «Фольксваген» означает долговечность и надежность, а «БМВ» ассоциируется со скоростью и превосходством. Эти укоренившиеся в сознании людей брендовые образы являются важной составляющей и ярким воплощением имиджа предприятия, а также символом его репутации.

Создание отличной корпоративной культуры также явля-

ется ключом к привлечению и объединению талантов. Высококвалифицированные специалисты играют чрезвычайно важную роль в развитии предприятия; для роста и укрепления позиций компании необходима группа высококвалифицированных специалистов, обладающих отличными навыками и высоким энтузиазмом, которые будут нести в себе суть компании и дух обслуживания. Только так предприятие сможет сохранить непрерывную динамику развития.

Многие руководители компаний обладают сильными лидерскими качествами в деловой сфере, но слабыми — в сфере культуры, что не позволяет им давать сотрудникам четкие культурные и идеологические ориентиры. В результате сотрудники не могут эффективно объединить свои взгляды, что приводит к уклонению от ответственности и халатной работе. Поэтому руководители должны активно изучать и глубоко понимать основные элементы системы корпоративной культуры, осознавать ответственность и миссию, которые она возлагает на сотрудников, а также укреплять свои навыки управления культурой.

Руководители предприятия также могут, исходя из собственного понимания сути корпоративной культуры, своевременно делиться своими мыслями с сотрудниками, организовывать их участие в обсуждениях по вопросам управления корпоративной культурой, открыто обсуждать свое понимание корпоративной культуры, воплощать соответствующие идеи в жизнь и направлять сотрудников на преодоле-

ние трудностей в работе под влиянием корпоративной культуры, повышая тем самым эффективность и качество труда.

Для выдающегося руководителя придание значения корпоративной культуре означает формирование у сотрудников чувства причастности. Только получив признание сотрудников, предприятие обретет сплоченность, а его конкурентоспособность усилится. Руководители должны активно вникать в внутренний мир сотрудников, доверять им, уважать их ценности и способности.

Классические примеры

HP: различные способы истинной интеграции сотрудников в корпоративную культуру

Дэвид Паккард и его однокурсник Билл Хьюлетт, воспользовавшись одолженными 538 долларами, начали создавать компанию HP в тесном гараже. Они сформулировали ключевую ценность «ориентация на человека» и твердо решили, что HP не станет компанией, которая только «нанимает и увольняет» сотрудников.

Стремительное развитие компании после её основания требовало передовых продуктов, технологий и рынков, а для устойчивого развития и ведения бизнеса компания должна была в большей степени полагаться на систему управления, корпоративную культуру и развитие талантов. Точнее говоря, таланты, управление и культура — вот «золотой треугольник», обеспечивающий устойчивое функционирование HP.

Кадры — это самый ценный ресурс и богатство HP, которые полностью опираются на систему управления и корпоративную культуру. «Путь HP» всегда высоко ценился людьми; на самом деле это и есть корпоративная культура HP, которая создала благоприятную атмосферу для привлечения и объединения талантов; а совершенная система управления обеспечила необходимые гарантии для подготовки и управления кадрами. Сочетание корпоративного управления и культуры надежно обеспечивает реализацию кадровой стратегии.

HP всегда стремилась к созданию гуманной корпоративной культуры, пропагандируя стиль работы, основанный на равенстве, терпимости, стабильности и уважении, что обеспечивает отличные условия для роста талантов. Поэтому компания довольно рано внедрила мобильную рабочую среду, используя беспроводной доступ в Интернет и мобильные рабочие места, что не только повысило эффективность работы сотрудников, но и усилило возможности для горизонтального общения между сотрудниками и отделами, способствуя расширению профессиональных знаний сотрудников и подготовке большого числа ИТ-специалистов.

Однако возникает вопрос: как HP, будучи транснациональной компанией, удается на протяжении длительного времени привлекать сотрудников с разным культурным происхождением и индивидуальными потребностями и обеспечивать им возможности для более широкого развития в ком-

пании? На самом деле это достигается именно благодаря корпоративной культуре HP.

HP использует различные способы, чтобы помочь сотрудникам по-настоящему интегрироваться в корпоративную культуру. С этой целью профсоюз компании организовал множество клубов, которые регулярно проводят насыщенные досуговые мероприятия. В таких неформальных обстановках общение и взаимодействие между сотрудниками часто проходят в более непринужденной и дружеской атмосфере, что позволяет HP создать теплую семейную атмосферу, значительно усиливая чувство принадлежности сотрудников к компании.

Помимо создания благоприятной общей обстановки, HP также разработала комплексную систему управления, помогающую сотрудникам постепенно повышать свой профессиональный уровень и реализовывать свой потенциал. Таким образом, HP определила долгосрочную цель в области развития талантов: подготовить больше первоклассных специалистов в разных странах, чтобы они могли не только стать опорой своей страны, но и проявить себя в условиях жесткой международной конкуренции. Поэтому компания HP активно проводит обучение сотрудников и поощряет их стремление к самообразованию. Одновременно с этим HP организует обучение по международным стандартам для молодых менеджеров с наибольшим потенциалом, направленное на развитие их лидерских качеств. Подготовка первокласс-

ных международных специалистов стала важнейшей миссией компании HP.

Что делает HP по-настоящему уникальной, так это последовательность в выполнении своих обещаний, а также стабильность подходов и отношения к делу. В любом отделе HP можно увидеть сотрудников, обсуждающих вопросы повышения качества продукции компании, и по их словам чувствуется, что они испытывают огромную гордость за свои достижения. Сотрудники HP на всех уровнях обладают безграничной энергией и энтузиазмом, что заставляет многих задавать менеджерам HP вопрос: «Неужели эти люди — из плоти и крови?»

Именно культура HP и её особая модель управления сформировали эту группу выдающихся специалистов. Сегодня компания HP привлекает лучших специалистов благодаря своей уникальной корпоративной культуре и системе управления, что позволяет ей выделяться на фоне международной конкуренции.

Ключевые моменты реализации

Руководители знают, что в разных компаниях формируются разные культуры. Укрепление корпоративной культуры способствует корректировке стратегий управления и ведения бизнеса, а также удовлетворению объективных требований выживания и развития компании. Так как же создать уникальную корпоративную культуру, присущую именно вашей компании?

• Корпоративная культура должна иметь содержание

Формирование корпоративной культуры — это процесс, который не завершается за один день. Любая компания с момента своего основания шаг за шагом формирует собственную культуру. Можно сказать, что история развития компании — это история накопления корпоративной культуры, которая также определяет её качество. Культура многих китайских предприятий пронизана яркими национальными чертами, подчеркивает идеи коллективизма и пропагандирует самоотречение ради общего блага, добросовестное выполнение служебных обязанностей и т. д. Руководители, содействуя формированию корпоративной культуры, должны исходить из контекста развития своего предприятия и создавать культуру, соответствующую его особенностям и обладающую глубоким смыслом. Следует избегать простого и механического подражания или копирования культуры других компаний, стремясь к уникальности.

• Создание идеального имиджа компании

Сегодня компании уделяют всё больше внимания работе над своим имиджем. Психологические исследования показывают, что при восприятии информации из внешнего мира визуальная информация составляет 83 % от общего объёма информации. Поэтому всё больше компаний меняют свои системы визуальной идентификации. Например, компании «China Telecom» и «China Netcom», сменившие свой имидж в связи с разделением, а также «Lenovo» и «Foton», которые

адаптировались к новой стратегии и воплотили в жизнь новые концепции ведения бизнеса. Сегодня компании, полностью осознавая важность визуального образа, должны разрабатывать корпоративный имидж, соответствующий их статусу, стратегическому стилю и философии, который станет носителем корпоративной культуры.

• Не стоит пустословно выкрикивать лозунги

В реальной жизни нередко встречаются компании, которые, стремясь воодушевить и поднять боевой дух сотрудников, не исходя из реальной ситуации в компании, слепо выкрикивают лозунги: «Мы будем стремиться стать лидером отрасли в течение двух лет». Однако такая неэффективная корпоративная культура не приносит абсолютно никакой пользы. Любая достойная корпоративная культура опирается на реальную ситуацию в компании и строится на достоверной основе. Если же руководство просто увлекается пустыми словами, подчеркивая, какой огромный потенциал развития у их компании и какие грандиозные стратегические цели поставлены, это только серьезно затормозит развитие компании и не привлечет высококвалифицированных специалистов.

• Повышение комплексного уровня предпринимателей

С момента начала реформ и открытости в нашей стране появилось немало предпринимателей, чья карьера оказалась недолгой. Причины этого, помимо таких факторов, как система и рыночная среда, в значительной степени за-

ключаются в том, что предприниматели не смогли адаптироваться к изменениям ситуации, повысить свой профессиональный уровень и внедрять инновации. Поэтому профессиональный уровень предпринимателей является ключом к инновациям в корпоративной культуре. Самым существенным элементом качества предпринимателя является предпринимательский дух, включающий в себя дух инноваций, дух риска, дух инициативы, дух реализма и дух самоотдачи. Именно он служит основой для формирования корпоративного духа, создает в компании пример для подражания, способствует распространению и воплощению корпоративных ценностей, а также мотивирует сотрудников к постоянным усилиям и вкладу в развитие и прогресс компании.

Закон 9. Клиент — это бог

Толкование правила

«Клиент — это бог» — эта фраза известна каждому и, по сути, является девизом ведения бизнеса. Поскольку бог является верховным, это закрепляет статус клиента в рыночной экономике. По мере непрерывного развития общества всё больше предприятий обращают внимание на то, что клиент является залогом прибыльности компании и основой её существования. Только исходя из точки зрения клиента и всесторонне понимая его потребности, предприятие может стать крупным и сильным, а также занять выгодное положение в рыночной конкуренции.

Известный американский продавец Джо Гиллард полностью разделяет идею «клиент — это бог». Он считает, что за каждым клиентом стоит примерно 250 близких и знакомых — это люди, с которыми он находится в тесных отношениях: коллеги, соседи, родственники, друзья. Если вы завоевали расположение одного клиента, это означает, что вы завоевали расположение 250 человек; и наоборот, если вы обидели одного клиента, это означает, что вы потеряли 250 клиентов.

Клиенты являются основой существования и развития предприятия: без признания и доверия со стороны клиентов, даже при самом высоком качестве продукции, клиенты не будут её покупать. Поэтому предприятие должно серьезно

относиться к каждому клиенту и ни при каких обстоятельствах не оскорблять ни одного из них. Только так можно завоевать расположение относительно стабильной и немалой группы людей, стоящей за каждым клиентом, и тем самым открыть для себя широкие перспективы развития.

Сегодня мир вступил в эпоху экономики услуг, и способность предприятия занять лидирующие позиции на рынке зависит от качества его продукции и услуг. Высококачественное обслуживание позволяет укрепить конкурентные преимущества предприятия на рынке, завоевать хорошую репутацию и авторитет, а также достичь цели максимизации прибыли. Тщательная работа в сфере обслуживания и завоевание доверия одного клиента сравнимо с бесплатной рекламой: «один рассказывает десятью, десять — сотне», и вскоре это может улучшить финансовые показатели компании; если же качество обслуживания оставляет желать лучшего и отпугивает одного клиента, это равносильно потере 250 потенциальных клиентов.

В процессе ведения бизнеса компания должна всегда рассматривать вопросы с точки зрения клиента, ставя его потребности и интересы на первое место — только так можно добиться лояльности клиентов к продукту и к самой компании. Руководители должны постоянно прививать сотрудникам эту идею, повышая их идеологическую сознательность. Клиент всегда прав: какие бы требования он ни выдвигал, их нужно по возможности удовлетворить; даже если клиент не

прав, не следует его обижать, а деликатно объяснять ему суть дела. Удовлетворённость клиентов — лучшая награда для компании; это косвенно повышает её прибыльность, укрепляет ключевую конкурентоспособность, позволяет постоянно опережать соперников и одерживать победу в конкурентной борьбе.

Руководители компании должны в полной мере осознавать, что лучшее обслуживание — это не безграничное обслуживание, а стандартизированное обслуживание, поскольку обслуживание, выходящее за рамки стандартов, не обладает универсальностью и широтой применения. Как правило, стандартизированное обслуживание определяется на основе количественной оценки предельных показателей трудовой деятельности большинства сотрудников: если этот стандарт соблюден, обслуживание считается приемлемым, а превышение стандарта — отличным обслуживанием. Поощрение стандартизированного обслуживания со стороны компании позволяет поддерживать мотивацию большинства сотрудников и способствует повышению общего уровня сервисной команды.

В целом, в эпоху, когда все большее внимание уделяется обслуживанию, развитие предприятия неотделимо от хорошей репутации среди клиентов и, тем более, от усердных усилий сотрудников. Чтобы завоевать расположение клиентов, сотрудники должны предоставлять качественное и безупречное обслуживание, чтобы удовлетворенность клиентов

способствовала росту прибыли компании.

Классический пример

Coca-Cola: запуск новой рецептуры, которую клиенты не приняли

До середины 1970-х годов компания «Кока-Кола» занимала первое место на американском рынке напитков, контролируя 80 % рынка США, а годовой рост продаж достигал 10 %. Однако благоприятная ситуация длилась недолго: с быстрым ростом популярности «Пепси» рыночная доля «Кока-Колы» начала сокращаться.

В 1982 году компания «Кока-Кола» провела маркетинговое исследование, охватившее 10 крупнейших городов, в ходе которого было проведено около 2000 опросов. Целью исследования было выяснить, является ли вкус важным фактором снижения доли рынка, а также узнать мнение потребителей о кока-коле с новым вкусом. В итоге исследование показало, что потребители готовы попробовать колу с новым вкусом. Этот результат убедил компанию «Кока-Кола» в том, что рецептура, сохранявшаяся на протяжении 99 лет, больше не соответствует потребностям потребителей, и она с полной уверенностью приступила к разработке колы с новым вкусом.

В начале 1983 года компания, не жалея средств, привлекла экспертов для разработки новой рецептуры и вскоре представила образец новой колы, которая отличалась более мягким вкусом, большей сладостью и меньшим количеством пе-

ны по сравнению со старой. Перед выходом новой колы на рынок компания провела ещё один раунд дегустационных тестов: 60 % потребителей сочли новую колу лучше прежней, а 52 % — лучше «Пепси». Эти результаты развеяли все сомнения руководства «Кока-Колы», и компания с большим размахом вывела новый продукт на рынок.

В начале продаж нового продукта компании «Кока-Кола» он пользовался неплохим спросом: его попробовали 150 миллионов человек. Однако не все покупатели смогли принять новый вкус колы, и она подверглась особой критике со стороны прежних поклонников «Кока-Колы». Ежедневно компания получала сотни писем с протестами и тысячи телефонных жалоб. Некоторые поклонники традиционной колы считали, что рецепт колы, хранившийся в тайне с 1899 года, олицетворяет традиционный американский дух, и даже создали организацию «Американские любители старой колы», намереваясь развернуть общенациональную кампанию против новой колы. Из-за протестов потребителей доля рынка компании «Кока-Кола» снизилась с 40 % до 27 %, в то время как доля её конкурента «Пепси» выросла с 21 % до 32 %, впервые превзойдя «Кока-Колу».

Покупатели, привыкшие к вкусу старой рецептуры, предпочитали только «Кока-Колу» по старой рецептуре и не принимали новый продукт. Улучшение любого продукта не может основываться исключительно на субъективном решении руководства, а должно определяться предпочтениями

потребителей. Компания «Кока-Кола», изменив рецептуру и потратив огромные средства на привлечение экспертов для разработки, игнорировала потребности покупателей, что привело к провалу продвижения нового продукта и подтвердило истину: «покупатель — король».

Ключевые моменты реализации

В процессе управления предприятием, чтобы сотрудники могли лучше предоставлять клиентам высококачественные услуги и добиваться удовлетворенности каждого клиента, руководители должны уделять внимание следующим аспектам:

• Клиент всегда прав

В компании нередко встречаются сотрудники, которые всегда считают себя правыми. Когда клиент высказывает претензии по поводу продукта, они вступают с ним в ожесточенные споры. Такой подход, несомненно, приводит к неудовлетворенности клиентов обслуживанием и может даже стать причиной того, что в будущем они больше не будут выбирать продукцию компании. Руководители должны обязательно прививать сотрудникам принцип «клиент всегда прав». Проводя обучение персонала, необходимо обеспечить, чтобы сотрудники своевременно реагировали на любые запросы клиентов, даже на необоснованные, при этом защищая интересы компании, избегая споров с клиентами и ситуаций, наносящих ущерб имиджу и интересам компании.

• Удовлетворение потребностей клиентов

Чтобы продукция компании завоевала расположение клиентов, она должна идти в ногу с современными тенденциями и учитывать точку зрения клиентов. Необходимо своевременно выяснять их пожелания в отношении продукции и, основываясь на предоставленных отзывах и предложениях, вносить соответствующие корректировки, что позволит избежать вытеснения продукции с рынка. Компания может поддерживать эффективное общение с клиентами по телефону, электронной почте и другим каналам, чтобы привлечь их внимание к продукции, четко понять их потребности и, таким образом, добиться полного признания продукции со стороны клиентов.

• Совершенствование высококачественного послепродажного обслуживания

Продажа продукта не означает, что работа по продажам завершена — послепродажное обслуживание является лишь началом этой работы. Только стремясь предоставлять клиентам всестороннее послепродажное обслуживание, компания сможет своевременно решать различные проблемы, возникающие у клиентов после покупки продукта. Если в процессе использования продукта клиент обнаружит какие-либо проблемы с качеством, а компания не устранит их своевременно, это может вызвать у клиента сомнения в репутации компании, в результате чего она потеряет значительную часть клиентов.

Предприятие должно уделять особое внимание послепро-

дажному обслуживанию продукции: только создание совершенной системы послепродажного обслуживания позволит обеспечить положительный имидж компании в глазах клиентов и станет залогом ее прибыльности. При хорошем отношении к клиентам и высоком качестве обслуживания клиенты естественным образом вернутся к вам и даже порекомендуют вашу компанию своим друзьям и родственникам, что косвенно привлечет новых клиентов и увеличит объем продаж продукции. Напротив, если обслуживание будет некачественным, а качество низким, клиенты не вернутся, и потенциальная группа потребителей из их окружения исчезнет. Компания может создать профиль каждого клиента, регулярно проводить опросы и оперативно решать все проблемы, возникающие у клиентов при использовании продукции, тем самым по-настоящему заботясь об их интересах.

Правило 10. Создание уникальной конкурентной стратегии

Разъяснение правила

Конкурентная стратегия, также называемая управленческой или бизнес-стратегией. Чтобы завоевать конкурентное преимущество на рынке, компания должна обладать особыми способностями, которых нет у конкурентов или которых у них относительно мало; только так она сможет более эффективно и оперативно предоставлять клиентам необходимые продукты и услуги.

Майкл Портер подчеркивает: «После определения факторов, влияющих на конкуренцию в отрасли, а также глубинных причин их возникновения, первоочередной задачей предприятия становится выявление своих сильных и слабых сторон по отношению к отраслевой среде». Ниже приведены некоторые общие конкурентные стратегии, применимые к предприятиям любого характера и масштаба:

• Стратегия низких затрат

Цена является важным фактором, влияющим на выбор потребителем того или иного продукта. При одинаковых условиях и при наличии аналогичных продуктов на одном рынке более низкая цена обеспечивает более высокую конкурентоспособность. Уровень затрат является основой, определяющей цену продукта, а также влияет на наличие у про-

дукта ценового конкурентного преимущества и его рентабельность. Поэтому как с точки зрения выбора потребителя, так и с точки зрения получения прибыли предприятием, компания может выбрать стратегию низких затрат для укрепления своего конкурентного преимущества.

• Стратегия дифференциации

В контексте конкуренции дифференциация означает создание дефицита — это способность предприятия выделить какой-либо аспект продукта или какой-либо этап производственного процесса, отличающийся от конкурентов, в рыночной структуре, характеризующейся равновесием спроса и предложения или превышением предложения над спросом. Предприятие может рационально использовать стратегию дифференциации, чтобы обеспечить высокой конкурентоспособности производимой продукции, например, путем разработки оригинальных дизайнерских решений, внедрения передовых научно-технических достижений, усовершенствования рецептуры сырья, предоставления уникальных форм обслуживания, а также достижения эффекта дифференциации с помощью рекламы и упаковки продукции. Однако руководству предприятия следует обратить внимание на то, что эту стратегию невозможно совместить с целью увеличения доли рынка. Разработка и реализация стратегии дифференциации всегда сопряжена с высокими затратами; иногда даже если потребители во всей отрасли осознают уникальные преимущества компании, это не означает, что все

они готовы или способны заплатить высокую цену за продукт.

• Стратегия концентрации

В отличие от стратегий низких затрат и дифференциации, которые нацелены на достижение целей в масштабах всей отрасли, стратегия концентрации фокусирует внимание предприятия на конкретной группе потребителей, рынке определенного региона или продукции для специальных целей, обеспечивая высокую эффективность и лучшие результаты при достижении относительно узких стратегических целей, что позволяет превзойти конкурентов в более широком масштабе. Эта стратегия позволяет предприятию направить все ресурсы на достижение конкретной стратегической цели, всесторонне охватить рынок и получить конкурентное преимущество. Эта стратегия особенно подходит для малых и средних предприятий, позволяя им делать большой бизнес на небольшом рынке.

• Стратегия бренда

Бренд является важным источником конкурентоспособности предприятия. Если проанализировать ведущие мировые компании, то можно заметить, что они всегда уделяют большое внимание изучению возможностей создания, поддержания и расширения бренда. Сильный бренд может обеспечить предприятию конкурентное преимущество. Например, известная компания IBM не производит самостоятельно основные компоненты своих компьютеров, но компьюте-

ры под брендом IBM пользуются большим спросом во всем мире и занимают почти 20 % мирового рынка; основная причина этого — огромный авторитет бренда IBM. Таким образом, эффективное использование брендовой стратегии помогает предприятиям укрепить свои конкурентные преимущества.

• Уникальная модель стратегического мышления

Кен Омаэ — известный в Японии под прозвищем «Мистер Стратегия» — тщательно изучал конкурентные стратегии японских компаний и досконально понимал процессы их функционирования и суть их деятельности. Он отмечает, что огромный успех японских компаний в глобальной конкуренции во многом связан с уникальной моделью стратегического мышления японских предпринимателей. Японские руководители уделяют большое внимание сравнению своей конкурентной позиции на рынке с позицией конкурентов, поэтому разработанные японскими компаниями принципы ведения бизнеса основываются на укреплении собственной конкурентной позиции, что позволяет формировать целостную конкурентную стратегию.

Классический пример

Винорд: победа в конкурентной борьбе за счет постоянного вывода собственных продуктов с рынка

Винод Косла — мировой «король инвестиций в технологическую сферу», основавший в 1982 году компанию Sun Microsystems. Компания добилась успеха за счет постоянно-

го вывода собственных продуктов с рынка и непрерывных инноваций, а её годовой оборот достигает 5 миллиардов долларов.

В сфере производства высокопроизводительных инженерных рабочих станций цикл обновления продукции у большинства компаний составляет 3–5 лет, однако Sun Microsystems вышла за рамки этой традиции и поставила перед собой цель, недостижимую для других компаний: каждые 12 месяцев производительность рабочих станций должна удваиваться. В годовом отчете компания открыто бросила этот вызов своим конкурентам, используя его для мотивации сотрудников к постоянным инновациям и выдвижению идей по разработке новых продуктов. Компания придерживается политики постоянной готовности к выводу старых продуктов с рынка и выпуску новых, а также использует свои мощные преимущества в цене и производительности, чтобы победить конкурентов. Компания считает, что на рынке с жесткой конкуренцией вывод собственных продуктов из оборота неизбежен, но лучше самостоятельно вывести их из оборота, чем позволить другим заставить вас это сделать.

Анализируя ситуацию и постоянно выпуская новые продукты, компания Sun Microsystems постепенно завоевывает инициативу в конкурентной борьбе. Sun Microsystems — не первая компания, добившаяся успеха за счет самовытеснения, однако по сравнению с другими предприятиями она выигрывает благодаря способности воплощать свои идеи в

жизнь: она постоянно применяет новые знания и идеи в разработке новых продуктов, и пока конкуренты еще разрабатывают продукты первого поколения, её продукты второго поколения уже поступают в продажу, опережая конкурентов и лишая их возможности нанести ответный удар.

В сфере высоких технологий, такой как компьютерная индустрия, характеризующейся быстрым темпом развития и междисциплинарным характером, никто не может иметь преимущество во всех областях. Поэтому Sun Microsystems сосредоточила свои усилия на проектах, в которых компания обладает наибольшими преимуществами — разработке программного и аппаратного обеспечения для высокопроизводительных рабочих платформ, — а остальные задачи передала специализированным производителям. Такие компоненты, как печатные платы, микросхемы памяти, дисководы и клавиатуры, закупаются у других производителей; компания даже передает сборку отдельных частей продукции на аутсорсинг. Такая конкурентная стратегия, предполагающая сосредоточение усилий на ключевых проектах, позволяет Sun Microsystems уделять основное внимание разработке новых продуктов и добиваться прорывных успехов в областях, где она имеет преимущества, что значительно повышает конкурентоспособность компании.

Чтобы ускорить вывод старых продуктов с рынка, Sun Microsystems, как только разрабатывает новую технологию, сразу же передает её другим компаниям, что стимулирует

собственное постоянное обновление продукции. Учитывая, что конкуренты вскоре овладеют новейшими технологиями и обойдут компанию, Sun Microsystems получает ещё больший стимул и ускоряет темпы инноваций, чтобы обеспечить себе доминирующее положение на рынке.

Ключевые моменты реализации

Чтобы постоянно сохранять конкурентное преимущество и оставаться непобедимым на рынке, где конкуренция становится всё более жесткой, предприятие должно постоянно разрабатывать уникальные конкурентные стратегии и использовать свои собственные преимущества. В процессе реальной деятельности предприятие должно разрабатывать подходящую конкурентную стратегию с учетом окружающей среды и конкретных условий, при этом следует обратить внимание на следующие аспекты:

• Изменение философии ведения бизнеса

Философия ведения бизнеса многих предпринимателей сводится лишь к постоянному удовлетворению потребностей клиентов и предоставлению им услуг высочайшего качества, однако на самом деле этого далеко не достаточно. Предприниматели, добившиеся успеха в современных рыночных условиях, считают, что процесс ведения бизнеса — это процесс предоставления ценности клиентам. Только когда клиент считает, что приобретённый им товар или услуга обладает ценностью, это становится важным основанием для определения конкурентной стратегии предприятия.

Наибольшее богатство предприятия заключается в его самых лояльных клиентах. Предприятие должно активно менять свою философию ведения бизнеса, ориентироваться на точку зрения клиента, ставить его в центр внимания, соотносить свои преимущества с поставленными целями, а также с потребностями и запросами клиентов, предоставляя им исключительную ценность.

• Конкурентная стратегия, в основе которой лежат преимущественные ресурсы

В последние годы многие компании, которые когда-то считались выдающимися, потерпели неудачу, и одной из важных причин этого стало то, что все эти компании создавали лишь одно стратегическое преимущество. Теория ресурсной конкуренции утверждает, что ресурсы являются ключевым элементом стратегии, а объем владения преимущественными ресурсами определяет конкурентное преимущество компании; создание стратегии, в основе которой лежат преимущественные ресурсы, представляет собой проектирование интегрированных стратегических преимуществ. Так что же такое преимущественные ресурсы? Это могут быть материальные ресурсы, такие как выгодное расположение или передовые производственные линии, а также нематериальные — например, интеллектуальная собственность, особые навыки или передовые методы управления. Только опираясь на свои преимущества в виде ресурсов, компания может завоевать рынок и одержать победу в конкурентной

борьбе. Например, американская авиакомпания Southwest Airlines, предлагая клиентам уникальные услуги, отличающиеся юмором, инициативностью и доступностью, в конечном итоге обошла таких крупных игроков, как Northwest Airlines и United Airlines.

• Помочь клиентам осознать стратегические преимущества предприятия

Предприятие должно объективно рекламировать свои конкурентные стратегические преимущества, чтобы каждый клиент осознавал и понимал стратегические преимущества компании, что позволит привлечь внимание клиентов и удержать их. Можно сказать, что привлечение внимания клиентов является ключом к созданию стратегических преимуществ. Разнообразие форм продукции, индивидуализация бренда, разнообразие методов продвижения, кумиризация в рекламе и т. д. — все это эффективные способы привлечения внимания клиентов.

• Усиление стратегического управления

Предприятие должно усилить стратегическое управление. Поскольку каждое предприятие по-своему понимает разницу между рисками и возможностями, стратегическое управление является неопределенным процессом. Как правило, эффективное стратегическое управление должно включать пять ключевых элементов: уникальную ценностную ориентацию, тщательно разработанную для клиентов цепочку создания стоимости, четкие приоритеты, взаимодействие и устой-

чивость. Руководители предприятий должны уделять особое внимание изучению бизнес-среды, четко определять направления развития компании, выбирать подходящие сферы деятельности и т. д., чтобы лучше использовать возможности, предоставляемые внешней средой, и повысить адаптивность деятельности предприятия к внешним условиям; необходимо сочетать реализацию стратегии с повседневным оперативным планированием, мотивируя менеджеров всех уровней к участию в стратегическом управлении; стратегическое управление заключается не только в планировании направлений развития, но и в планировании того, как избавиться от устаревшего, поэтому необходимо уделять особое внимание оценке и обновлению стратегии с точки зрения «сохраняет ли она свою эффективность», а также усиливать инновационное мышление.

Закон 11. Посвятить себя обществу, служить людям

Толкование принципа

Отношение предприятий и общественности к выполнению социальной ответственности отражает уровень цивилизованности общества и степень прогрессивности предприятий. На фоне стремительного развития экономики нашей страны идея «стать уважаемым предприятием» стала общепринятой, и всё больше предприятий активно приступают к выполнению своей социальной ответственности.

Известный профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер считает, что социальная ответственность предприятий делится на две категории: одна — реактивная, то есть быть добросовестным корпоративным гражданином, делать благотворительные пожертвования и смягчать ущерб, наносимый обществу деятельностью в рамках цепочки создания стоимости; другая — стратегическая, заключающаяся в поиске возможностей для создания совместной ценности как для предприятия, так и для общества.

Руководители предприятий должны осознавать, насколько важно выполнение социальной ответственности для долгосрочного развития компании. Чтобы стать ответственным предприятием, необходимо надлежащим образом выполнять реактивную социальную ответственность; кроме того,

умеренная благотворительная деятельность может помочь компании улучшить отношения с государственными органами и общественностью, повысить узнаваемость и укрепить имидж бренда, укрепить сплоченность сотрудников, создать благоприятную социальную среду и обеспечить собственное развитие.

Чтобы компания смогла стать лидером в своей отрасли, от руководителей требуется дальновидность: нельзя ограничиваться только теми социальными сферами, которые имеют непосредственное отношение к самой компании и заинтересованным сторонам, и не следует сужать рамки благотворительной деятельности. Необходимо искренне осознать принцип сосуществования и взаимовыгодного сотрудничества между компанией и всем обществом, чтобы вести компанию через бури рыночной конкуренции и превратить её в столетнюю компанию. Именно поэтому некоторые компании, с одной стороны, стремятся использовать свои ресурсные преимущества и проводить благотворительные мероприятия в знакомых им сферах, например, интерактивную образовательную программу «Маленькие химики» компании BASF; с другой стороны, они также уделяют внимание социальным благотворительным инициативам, которые, на первый взгляд, не имеют никакого отношения к их сильным сторонам.

После того как предприятие растет и укрепляется, не следует забывать об обществе и людях: даже в критические мо-

менты развития компании, когда она испытывает серьезные финансовые затруднения, необходимо с энтузиазмом и щедростью вкладывать средства и прилагать усилия для поддержки общественных благотворительных инициатив. Особенно в моменты, когда страна и народ сталкиваются с бедствиями, наиболее ярко проявляется чувство ответственности предприятия. Если предприятие сможет продвигать этот дух и сделать его общепринятой нормой, то все сотрудники непременно будут испытывать чувство благодарности, будут понимать необходимость отдавать долг обществу и приносить пользу человечеству.

Сотрудники, которые ценят свою компанию, обычно преданы ей и готовы отстаивать её интересы. Лояльность — важнейшая человеческая добродетель, она помогает судить о профессиональной этике человека. Представим компанию центром нескольких концентрических окружностей. Люди, проявляющие разную степень лояльности к компании, распределены по внешним окружностям, расположенным на разном расстоянии от «центра круга»: чем выше степень лояльности, тем ближе человек к центру; чем ниже степень лояльности, тем дальше он от центра.

Лояльность — это врождённый долг сотрудника, это чувство, исходящее из глубины души. Лояльный сотрудник никогда не ставит никаких условий. Они всегда способны проявлять абсолютную лояльность к своей компании и своим руководителям, держаться вместе с компанией и коллегами

в радости и в горе. В ходе опроса, проведённого среди некоторых генеральных директоров компаний из списка «500 крупнейших компаний мира», на вопрос «Какое качество, по вашему мнению, должно быть главным у сотрудников?» эти руководители без исключения назвали два слова: лояльность. Можно сказать, что развитие и рост каждой компании поддерживаются именно благодаря лояльности сотрудников.

Классические примеры

Пример 1 Ян Кэн: благотворитель и общественный деятель

«Милосердие рождается в сердце, добродетель распространяется по миру». В кабинете Ян Кэна, председателя совета директоров Sichuan Blue Light Industrial Group Co., Ltd., высоко висит эта надпись. По его мнению, милосердие — это терпимость и сострадание, а добродетель — это совершение добрых дел, помощь другим в трудную минуту. Это не только добродетель, которой должен обладать каждый гражданин, но и социальная ответственность, которую должна нести компания.

Оглядываясь на почти 20-летнюю историю развития «Лангуан», нетрудно заметить, что в то время как большинство предприятий еще только прощупывали путь к укреплению доверия, «Лангуан» уже уверенно шагал по «дороге благотворительности», неуклонно посвящая себя общественно-полезной деятельности.

В декабре 2001 года компания выделила 1 миллион юаней

на строительство тибетской средней школы в Синдуцяо, уезд Кандин, префектура Ганьцзы;

в сентябре 2002 года компания оказала финансовую поддержку 120 сельским девочкам, бросившим школу из-за бедности, чтобы они смогли вернуться к учебе;

в июле 2005 года компания перечислила 600 000 юаней в образовательный фонд революционного старого района Бачжун и 200 000 юаней в фонд «Гуанцай» по борьбе с бедностью, а также построила две начальные школы «Гуанцай» в Бачжуне;

в сентябре 2006 года была открыта четвёртая школа «Надежда» компании «Лангуан» в деревне Тьефо, городке Сяньфэнь уезда Илун;

в августе–сентябре 2007 года была запущена акция «Проект Надежды: рука об руку с сельскими учителями», а в том же году был создан «Фонд помощи в обучении «Лангуан»;

В мае 2008 года, сразу после сильного землетрясения, компания «Лангуан» незамедлительно пожертвовала 10 миллионов юаней. Вскоре после этого была вновь запущена акция «2008: Счастливая Лангуан — тепло по всей провинции Сычуань», в рамках которой 17 000 детей из 34 начальных школ в пострадавших от землетрясения районах получили зимнюю одежду, что стало реальным проявлением поддержки и ободрения для жителей пострадавших районов;

в мае 2009 года был запущен проект «Духовный дом» с участием волонтеров «Лангуан», а в сентябре того же года

совместно с Фондом поддержки молодежи провинции Сычуань была инициирована масштабная акция «20 лет Проекта Надежды: передаем любовь», в рамках которой жители Сычуани передали искренние пожелания Проекту Надежды.

Таким образом, в рамках конкурса «Образцовый Китай — Золотой список СМИ 2009 года» группа «Лангуан» с большим отрывом была признана «Образцовой благотворительной компанией Золотого списка», что можно назвать вполне заслуженным. Однако, получив эту честь, Ян Кэн лишь сдержанно заявил, что компания будет продолжать прилагать усилия.

Пример 2 Coca-Cola: активная благотворительная деятельность в сфере спорта и образования

У «Кока-Колы» долгая история благотворительной деятельности в сфере спорта, а в сфере образования постепенно проявляются устойчивость и системность её благотворительных инициатив.

В плане содействия развитию спорта «Кока-Кола» является настоящим мировым образцом: с 1992 года компания поддерживает Олимпийские игры, более 70 лет — чемпионат мира по футболу, а также широко спонсирует более 40 развлекательных мероприятий. В Китае компания поддержала эстафету олимпийского огня 2004 года, а также рекламные кампании Олимпийских игр 2008 года и т. д.

Что касается благотворительной деятельности в сфере образования, то с 1993 года Coca-Cola присоединилась к

числу спонсоров «Проекта Надежды» и на протяжении более десяти лет неуклонно продолжает эту деятельность. На сегодняшний день компанией построено более пятидесяти «школ надежды» и создано более ста библиотек «Надежды»; в дополнение к «школам надежды» Coca-Cola также профинансировала создание двух старших классов «Звезды надежды» в провинции Цзянси и пожертвовала 8 миллионов юаней на поддержку студентов из сельских районов, являющихся первыми в своих семьях, кто поступил в вуз.

В ходе этой деятельности продукция компании «Кока-Кола» по мере развития бизнеса постепенно завоевала популярность у потребителей.

Пример 3. «Сименс»: благотворительная акция по сбору средств на бытовую технику для обеспечения безопасности матерей и младенцев

В 2009 году компания «Сименс» совместно с Китайским фондом борьбы с бедностью провела в Пекине благотворительную акцию по сбору пожертвований на бытовую технику, посвященную обеспечению безопасности матерей и младенцев.

Гайлк, президент и генеральный директор компании «Бош-Сименс Бытовая техника (Китай)», от имени Siemens Home Appliances передал пожертвование в размере 700 000 юаней проекту «Акция 120: Безопасность матерей и младенцев», направленному на помощь малообеспеченным матерям и младенцам.

Стоит отметить, что помимо прямых пожертвований компания Siemens Home Appliances одновременно провела третью акцию «Раскрась холодильник», пригласив многих известных художников из Китая и других стран для создания художественных произведений на холодильниках, что позволило провести благотворительный аукцион и собрать средства таким уникальным и оригинальным способом.

Ключевые моменты реализации

В рамках выполнения своих обязательств как корпоративных граждан всё больше предприятий и организаций участвуют в благотворительной деятельности, что вызывает воодушевление и радость. Постоянная поддержка предприятиями социальных благотворительных проектов приносит людям больше счастья и делает их жизнь лучше. Руководители предприятий могут содействовать развитию благотворительной деятельности, уделяя внимание следующим аспектам.

• Выбор благотворительной тематики

При выборе темы благотворительной деятельности компании необходимо комплексно учитывать как сферы, представляющие для нее интерес, так и те, способствующие развитию ее бизнеса. Кроме того, следует тщательно отбирать благотворительные организации, с которыми планируется сотрудничать, принимая во внимание их влияние и авторитет в выбранной сфере, а также методы работы и охват целевой аудитории.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию 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.