

В. Чан Ким • Рене Моборн

# СТРАТЕГИЯ

ГОЛУБОГО ОКЕАНА

**КАК НАЙТИ ИЛИ СОЗДАТЬ  
РЫНОК, СВОБОДНЫЙ  
ОТ ДРУГИХ ИГРОКОВ**

**Ким Чан**

**Рене Моборн**

# **Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6449518](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6449518)*

*Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – 4#е изд.: Манн, Иванов и Фербер; Москва;*

*2014*

*ISBN 978-5-91657-906-2*

## **Аннотация**

У вас в руках самая знаменитая книга по стратегии, переведенная на 40 языков мира. В ее основе лежит простая идея. Лучше найти свой голубой океан, чем оставаться в алом океане с жесткой конкуренцией, истощающей всех игроков этой индустрии. Десятки примеров и предложенная методология помогут вам найти свой голубой океан.

*4#е издание.*

# Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	6
Предисловие к изданию на русском языке	7
Предисловие	10
Часть первая	14
Глава 1	14
Новое рыночное пространство	16
Голубые океаны создавались всегда	18
Воздействие голубых океанов	21
Рост необходимости создания голубых океанов	23
От компании и отрасли к стратегическому шагу	24
Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана	32
Разработка и реализация стратегии голубого океана	44
Конец ознакомительного фрагмента.	48
Комментарии	

# **Рене Моборн, Ким Чан Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков**

W. Chan Kim, Renée Mauborgne

**Blue Ocean Strategy**

**How to Create Uncontested Market Space  
and Make the Competition Irrelevant**

*Издано с разрешения Harvard Business Review  
Press и литературного агентства Александра Кор-  
женевского*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает  
юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Harvard Business School Publishing Corporation,  
2005

© Перевод на русский язык, издание на русском

языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,  
2014

\* \* \*

# Эту книгу хорошо дополняют:

## **Поиск бизнес-модели**

Как спасти стартап, вовремя сменив план

Джон Маллинс и Рэнди Комисар

## **Вторая космическая**

Искусство управления и стратегии будущего

Джеффри Мур

## **Эффект импульса**

Как выжить в «голубом океане»

Жан-Клод Лареш

*Друзьям и родным, которые наполняют  
смыслом наши миры*

# Предисловие к изданию на русском языке

Мы очень рады, что «Стратегия голубого океана» переведена на русский язык и идеи, изложенные в этой книге, стали доступны русскоязычной аудитории. Однажды нам довелось побывать в России. Это произошло в конце 80#х годов, когда мы приехали в Ленинград, как в те годы еще назывался нынешний Санкт-Петербург. Мы были удивлены предпринимательским настроем тех, с кем нам тогда довелось встретиться, присущей россиянам энергией и стремлением к созданию новых экономических возможностей.

Вопрос вот в чем: как те, кто сегодня занимается бизнесом в России, могут направить всю свою энергию и интеллект на то, чтобы вырваться за пределы конкурентной борьбы и создать голубые океаны такого рыночного пространства, в котором нет места конкуренции? Как российский бизнес может создавать продукты и услуги, которые обеспечивают компаниям быстрый прибыльный рост и доступны массовому покупателю не только в России, но и в других странах мира?

В условиях, когда конкуренция на глобальном уровне становится все более ожесточенной, а торговые барьеры рушатся, найти ответы на эти вопросы становится как никогда важно. В книге «Стратегия голубого океана» не только представлена сама концепция, но и даются аналитические инструменты и методики, которые каждая российская компания может применить в любой отрасли деятельности – от производства промышленной продукции, создания потребительских товаров, предоставления услуг, розничной торговли, ресторанного обслуживания и до цирковых представлений – с тем чтобы решить эту сложнейшую задачу. Благодаря проводимым нами на протяжении последних пятнадцати лет исследованиям удалось определить четкие стратегические модели создания голубых океанов, позволяющие вырваться из порочного круга конкурентных войн.

Мы приглашаем вас прочесть эту книгу и применить ее идеи и концепции на практике: в своей компании, на своем предприятии. Голубые океаны возможностей лежат вокруг нас. Нет необходимости конкурировать, когда можно обратить свою энергию на дело созидания.

Пользуйтесь «Стратегией голубого океана», чтобы проложить путь к новым, дающим высокую прибыль рынкам, где в выигрыше оказываются все: компании,



потребители и общество в целом. Мы надеемся, что эта книга поможет делу создания процветающей российской экономики.

# Предисловие

Эта книга посвящается дружбе, преданности и вере друг в друга. Именно благодаря дружбе и вере мы и пустились в путешествие, занявшись исследованием изложенных в этой книге идей, а затем написали и саму книгу.

Знакомство наше состоялось двадцать лет назад в аудитории – один из нас был тогда профессором, а другая – студенткой. И с тех пор мы работаем вместе, вдохновляя и поддерживая друг друга. Эта книга – победа не идеи, но дружбы, которая для нас значит больше, чем любая идея из мира бизнеса. Благодаря дружбе наша жизнь стала богаче, а наши миры – прекраснее. Ни один из нас не был одинок.

Не бывает легких путешествий; не бывает дружбы, наполненной лишь смехом. Однако каждый день нашего пути мы встречали с радостью, ибо стремились к знанию и совершенствованию. Мы страстно верили в идеи, изложенные в книге. Эти идеи не для тех, кто мечтает лишь о том, чтобы выжить. Выживанием мы никогда не интересовались. Если же ваши помыслы лишь им и ограничены – дальше не читайте. Однако если вам хочется пойти по иному пути, создать компанию и выстроить с ее помощью будущее, в ко-

тором клиенты, сотрудники, акционеры и общество – все окажутся в выигрыше, читайте дальше.

Мы не обещаем вам, что это будет просто, но этот путь заслуживает внимания.

Результаты наших исследований подтвердили, что не существует компаний, которые не знали бы неудач, как не бывает и вечно успешной отрасли. Мы на своем опыте узнали, что люди, как и корпорации, иногда поступают умно, а иногда – не очень. Чтобы добиться большего успеха, необходимо понять, как именно нам удалось получить положительный результат, и разобраться в том, каким образом можно его систематически воспроизводить. Именно это мы и называем умными стратегическими шагами, причем, как мы установили, первостепенное значение имеет стратегический шаг к созданию голубых океанов. *Стратегия голубого океана* нацелена на то, чтобы побудить компании вырваться из алого океана конкуренции путем создания для себя такой рыночной ниши, где можно не бояться конкурентов. Стратегия голубого океана предлагает отказаться от того, чтобы делить с другими существующий – и зачастую уменьшающийся – спрос, постоянно оглядываясь при этом на конкурентов. Вместо этого она предлагает посвятить себя созданию нового, растущего спроса и уходу от соперничества. Книга не только призывает компании к тако-

му шагу, но и объясняет, что для этого нужно сделать. Вначале мы даем вам набор аналитических инструментов и перспектив, которые показывают, какие систематические действия надо предпринимать, двигаясь по предложенному пути, а затем рассматриваем принципы, определяющие стратегию голубого океана и отличающие ее от стратегических подходов, которые основаны на конкуренции.

Наша цель заключается в том, чтобы сформулировать и реализовать стратегию голубого океана, сделав ее столь же систематичной и действенной, сколь систематична и действенна конкуренция в алых водах уже известного нам рынка. Только тогда компании смогут продуманно и ответственно подойти к созданию голубых океанов, максимально увеличив свои возможности и уменьшив до минимума риск. Ни одна компания – независимо от размера и возраста – не может позволить себе превращаться в игрока-шутера с речного парохода. Не может и не должна.

Эта книга стала итогом пятнадцатилетних исследований и изучения данных за прошедшие сто с лишним лет. Ей предшествовала целая серия статей, опубликованных в журнале *Harvard Business Review*, и академических публикаций, посвященных различным аспектам этой темы. Представленные в книге идеи, модели и инструменты в течение многих лет тестирова-

лись и дорабатывались на практике в различных корпорациях в Европе, Соединенных Штатах и Азии. Книга основывается на этой работе и развивает ее, объединяя все эти идеи в общую структуру. Она охватывает не только аналитические аспекты, лежащие в основе стратегии голубого океана, но и не менее важные моменты, связанные с людьми, с тем, как отправить по этому пути организацию и ее сотрудников, как породить в них желание воплощать эти идеи в жизнь. Особо подчеркиваем важность понимания того, как добиваться доверия и преданности, равно как интеллектуального и эмоционального признания. Более того, это понимание лежит в основе самой стратегии.

Возможности голубых океанов всегда были рядом — только руку протяни. По мере их открытия рыночная вселенная расширялась. Мы верим, что это расширение и является залогом роста. Однако и в теории, и на практике люди порой не понимают, каким образом можно систематично создавать голубые океаны и брать над ними власть. Мы приглашаем вас прочесть эту книгу и узнать, как вы сами сможете стать движущей силой в процессе расширения рыночного пространства.

# Часть первая

## Стратегия голубого океана

### Глава 1

#### Создание голубых океанов

Бывший аккордеонист, акробат и пожиратель огня Ги Лалиберте сегодня является главой Cirque du Soleil, одной из крупнейших в Канаде компаний – экспортеров культуры. Созданная в 1984 году группой уличных актеров, компания уже познакомила со своими постановками почти сорок миллионов человек в девяноста городах мира. Менее чем за двадцать лет своего существования Cirque du Soleil стал получать такие прибыли, которых Ringling Bros. и Barnum & Bailey – мировым чемпионам цирковой индустрии – удалось достигнуть только спустя сто с лишним лет после своего появления.

Этот быстрый рост примечателен еще и тем, что он произошел не в привлекательной, а в увядающей индустрии, где проведенный традиционный стратегический анализ указывал на ограниченные возможности роста. Власть поставщиков в лице звезд-испол-

нителей была столь же сильной, как и власть потребителей. Альтернативные виды развлечений – от разнообразных городских шоу и спортивных мероприятий до домашних забав – все больше и больше уведили цирковую индустрию в тень. Дети клянчили у родителей деньги на игровые приставки, а не на билет на представление бродячего цирка. Отчасти поэтому цирковая индустрия постоянно теряла клиентов и, как следствие, падали выручка и доходы. Кроме того, группы по защите прав животных все чаще выступали против участия зверей в цирковых представлениях. Ringling Bros. и Barnum & Bailey задавали тон, а конкурирующие между собой мелкие цирки подражали им, создавая собственные версии классом ниже. В общем, с точки зрения конкурентной стратегии цирковая индустрия выглядела малопривлекательно.

Еще одной интересной стороной успеха, завоеванного Cirque du Soleil, было то, что эта компания победила не за счет переманивания клиентов из увядающей цирковой индустрии, исторически ориентированной на детей. Cirque du Soleil не стал конкурировать с Ringling Bros. и Barnum & Bailey. Вместо этого компания создала новый, незанятый участок рынка, свободный от конкурентов. Он был нацелен на совершенно новую группу потребителей: взрослых и корпоративных клиентов, готовых заплатить в несколько раз

больше, чем стоил билет в обычный цирк, ради того, чтобы увидеть новое, не имевшее аналогов представление. Название одного из первых проектов Cirque du Soleil говорило само за себя: «Мы изобретаем цирк заново».

## Новое рыночное пространство

Cirque du Soleil преуспел потому, что понял: для того, чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой. Единственный способ победить конкуренцию – это перестать *пытаться* победить.

Чтобы понять, чего достиг Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух океанов: алых и голубых. Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодня еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.

В алых океанах границы отрасли определены и согласованы, а правила игры в конкуренцию всем известны<sup>[1]</sup>. Здесь компании стараются превзойти своих соперников, чтобы перетянуть на себя большую часть существующего спроса. По мере того как на рынке становится все теснее, возможностей роста и получе-



ния прибыли становится все меньше. Продукция превращается в ширпотреб, а безжалостные конкуренты режут друг другу глотки, заливая алый океан кровью. Голубые же океаны, напротив, обозначают нетронутые участки рынка, требуют творческого подхода и дают возможность расти и получать высокие прибыли. Хотя некоторые голубые океаны создаются за пределами проложенных границ отрасли, большинство из них все же возникает внутри алых океанов, раздвигая уже существующие отраслевые границы – как это сделал Cirque du Soleil. В голубых океанах конкуренция никому не грозит, поскольку правила игры еще только предстоит устанавливать.

В алых океанах всегда самое важное – это умение плыть, обгоняя своих конкурентов. Алые океаны никогда не утратят своего значения и останутся фактом деловой жизни. Однако когда предложение начинает превышать спрос в самых разных отраслях, бороться за долю рынка хоть и необходимо, но уже недостаточно для того, чтобы поддерживать устойчивый рост<sup>[2]</sup>. Компаниям следует выйти за рамки конкуренции. Чтобы получать новые прибыли и возможности дальнейшего развития, им необходимо создавать голубые океаны.

Увы, карт голубых океанов практически не существует. Все стратегические подходы последних два-

дцати пяти лет ориентированы преимущественно на конкуренцию в алых океанах<sup>[3]</sup>. В результате мы неплохо разбираемся в том, как бороться с конкурентами в алых водах, начиная с анализа лежащей в основе отрасли экономической структуры, выбора стратегической позиции – низкие издержки, дифференциация или фокусирование – и вплоть до конкурентного бенчмаркинга. Споры о голубых океанах идут, не прекращаясь<sup>[4]</sup>. Однако практических руководств по созданию таких океанов очень мало. Без соответствующих аналитических инструментов и разработанных принципов эффективного управления рисками создание голубых океанов остается чем-то из области мечтаний и представляется менеджерам чересчур рискованной стратегией. Эта книга предлагает вам именно такие практические схемы и аналитические инструменты для систематического поиска голубых океанов и их завоевания.

## **Голубые океаны создавались всегда**

Хотя термин *голубые океаны* довольно новый, о самих океанах этого не скажешь. Они являются неотъемлемой частью делового мира прошлого и настоящего. Посмотрите на мир столетней давности и спросите себя: сколько нынешних индустрий были тогда

никому не известны? Ответ таков: о таких основополагающих отраслях, как автомобилестроение, звукозапись, авиация, нефтепереработка, здравоохранение и управленческий консалтинг, тогда и не слыхивали, в лучшем случае эти области только-только начинали зарождаться. Теперь переведем стрелку всего на тридцать лет назад. Опять-таки можно перечислить огромное множество таких мультимиллиардных отраслей, как инвестиционные фонды, сотовые телефоны, газовые электростанции, биотехнологии, дисконтная розничная торговля, курьерская доставка почтовых отправлений, мини-вэны, сноуборды, кофе-бары и домашние видеомагнитофоны – и это еще далеко не все. Всего три десятилетия назад ни одна из этих отраслей толком и не существовала.

Теперь переведем часы на двадцать или на пятьдесят лет вперед и спросим себя: сколько неизвестных сегодня отраслей появится тогда? Если, основываясь на историческом опыте, можно предсказывать будущее, ответ однозначен – их окажется очень много.

Истина такова: отрасли никогда не стоят на месте. Они постоянно развиваются. Работа их улучшается, рынки растут, а игроки приходят и уходят. Из уроков истории становится ясно, что у нас имеется серьезно недооцениваемая возможность создания новых отраслей и воссоздания заново уже имеющихся. Даже

система Standard Industrial Classification (SIC), предложенная U. S. Census, в 1997 году уступила место системе North America Industry Classification Standard (NAICS). Согласно новой системе десять секторов промышленности, предложенных SIC, были превращены в двадцать, чтобы отображать возникающие отрасли<sup>[5]</sup>. К примеру, сектор услуг, имевшийся в старой системе, теперь преобразован в семь бизнес-секторов, от информационного до здравоохранительного, а также появился сектор социального обеспечения<sup>[6]</sup>. Если учесть, что эти системы создаются в целях стандартизации и сохранения преемственности, подобные перемены свидетельствуют о том, сколь значительным было расширение голубых океанов.

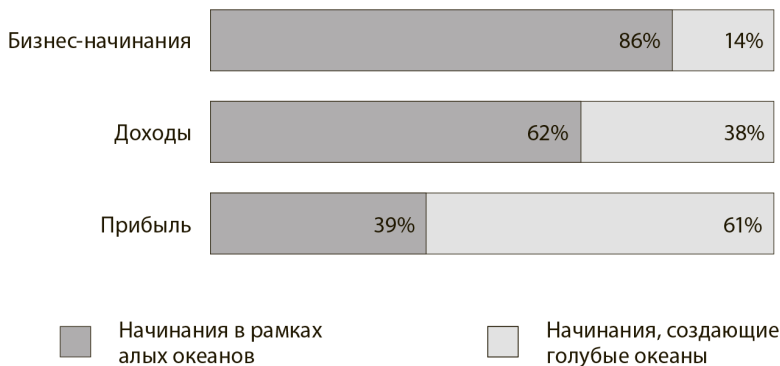
Однако до сих пор основной упор в стратегическом мышлении делается на связанные с конкуренцией стратегии алых океанов. Отчасти это объясняется тем, что корпоративная стратегия сильно подвержена влиянию своего прародителя – стратегии военной. Сам язык стратегии густо насыщен военными терминами: главные исполнительные «офицеры» (Chief Executive Officers) находятся в «штабе» (Headquarters), а «войско» (Troops) служащих – на «передовой» (Front Line). Описываемая в таких терминах стратегия нацелена на столкновение с противником и на сражение за ограниченный кусок зем-

ли строго определенного размера<sup>[7]</sup>. Однако в отличие от войны история промышленности показывает, что рыночная вселенная никогда не была строго ограниченной; напротив, в ней постоянно создавались голубые океаны. Таким образом, сконцентрироваться на алом океане означало смириться с основными факторами войны (ограниченность пространства и необходимость победить врага, чтобы выжить) и отрицать очевидное преимущество делового мира: возможность создания уникального рыночного пространства, где не будет конкурентов.

## **Воздействие голубых океанов**

В ходе исследования бизнес-начинаний 108 организаций мы попытались дать количественную оценку воздействия голубых океанов на прибыль и доходы (рис. 1.1). Выяснилось, что 86 % начинаний представляли собой линейное расширение, то есть подразумевали постепенные усовершенствования имеющегося рыночного пространства – в рамках алых океанов. На их долю приходилось лишь 62 % от суммарного дохода и 39 % от суммарной прибыли. Оставшиеся 14 % начинаний были нацелены на создание голубых океанов. Они генерировали соответственно 38 и 61 %. Если учитывать, что бизнес-начинания включали в се-

бя все инвестиции в создание алых и голубых океанов (независимо от размера приносимых ими доходов и прибыли, включая и полностью неудачные проекты), то выгоды создания голубого океана очевидны. И хотя у нас нет данных относительно коэффициента успеха инициатив в алых и голубых океанах, приведенные выше глобальные различия в их эффективности говорят сами за себя.



**Рис. 1.1.** Воздействие создания голубого океана на рост и прибыль

## **Рост необходимости создания голубых океанов**

За растущей необходимостью создания голубых океанов скрывается несколько движущих сил. Развитие технологий значительно повысило продуктивность производства и позволило поставщикам производить небывалые объемы продуктов и услуг. В результате получается, что в различных отраслях предложение все чаще превышает спрос<sup>[8]</sup>. Ситуацию усугубляют глобализационные тенденции. По мере того как границы между странами и регионами стираются, а информация о продуктах и ценах моментально распространяется по всему миру, рынки-ниши и монопольные области продолжают исчезать<sup>[9]</sup>. Предложение растет под влиянием глобальной конкуренции, однако свидетельств роста спроса по всему миру не наблюдается, статистика даже указывает на снижение количества участников на многих развитых рынках<sup>[10]</sup>.

Результатом стало все усиливающееся превращение товаров и услуг в предметы массового потребления, ужесточение ценовых войн и снижение прибылей. Недавние исследования крупных американских брендов в рамках одной отрасли подтвердили

наличие этой тенденции<sup>[11]</sup>. Согласно исследованиям, бренды основных категорий товаров и услуг становятся все более схожи между собой, а по мере роста их сходства люди все чаще делают свой выбор исходя из цены<sup>[12]</sup>. В отличие от прошлого потребитель больше не намерен стирать исключительно «Тайдом». И он не станет цепляться за «Колгейт», если объявят распродажу пасты «Крест» по сниженным ценам, и наоборот. В забитых производителями областях различать бренды становится все труднее в условиях как экономических подъемов, так и спадов.

Все это означает, что бизнес-среда, породившая в XX веке большую часть стратегических и менеджерских подходов, постепенно исчезает. В алых океанах прибавляется крови, и руководителям следует уделять больше внимания голубым океанам, нежели тем, к которым так привыкло все сонмище нынешних менеджеров.

## **От компании и отрасли к стратегическому шагу**

Как вырваться компании из алого океана жесточайшей конкуренции? Как ей создать голубой океан? Существует ли систематический подход, способный обеспечить компании достижение этой цели и тем са-



мым сохранить высокую эффективность работы?

Когда мы начали искать ответ, первым нашим шагом было определить базовую единицу анализа для наших исследований. Чтобы разобраться в том, откуда берется высокая эффективность, в бизнес-литературе в качестве основной единицы анализа обычно используют компанию. Люди не перестают восхищаться тем, как компании добиваются значительных темпов роста и прибыльности, имея изысканный набор стратегических, оперативных и организационных характеристик. Однако мы задались другим вопросом: а существуют ли «исключительные» или «обладающие видением» компании-долгожители, которые постоянно переигрывают рынок и вновь и вновь создают голубые океаны?

Возьмем, к примеру, книги «В поисках совершенства»<sup>1</sup> и «Построенные навечно»<sup>2</sup>. Бестселлер «В поисках совершенства» опубликован двадцать лет назад. Однако спустя два года после его выхода в свет некоторые исследованные автором компании – Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National Semiconductor – канули в Лету. Как говорит-

---

<sup>1</sup> Том Питерс, Роберт Уотерман-мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2011.

<sup>2</sup> Джим Коллинз, Джерри Поррас. [Построенные навечно](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

ся в *Managing on the Edge*, две трети перечисленных в книге образцовых компаний утратили позиции лидера отрасли в течение пяти лет после публикации этого труда<sup>[13]</sup>.

Книга «Построенные навечно» продолжила ту же тему. В ней автор стремился выявить «приносящие успех привычки компаний, обладавших видением» и имевших за спиной долгий опыт высокоэффективной деятельности. Однако чтобы избежать ошибок, сделанных в книге «В поисках совершенства», период исследования в книге «Построенные навечно» расширен до размеров жизненного цикла компании и анализу подвергались лишь компании, уже просуществовавшие не менее сорока лет. «Построенные навечно» тоже стала бестселлером.

Однако опять-таки при внимательном изучении на свет выплыли кое-какие пороки рассматриваемых в книге компаний, обладавших видением. Как показано в книге «Созидательное разрушение»<sup>3</sup>, немалая часть успехов, которые автор «Построенных навечно» приписывал образцовым компаниям, были скорее результатом деятельности всей отрасли, неже-

---

<sup>3</sup> Ричард Фостер, Сара Каплан. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблшер, 2005.

ли плодами трудов самих компаний<sup>[14]</sup>. Так, например, компания Hewlett-Packard (HP) соответствовала критериям, заданным в книге «Построенные навечно», потому что в течение долгого времени шла впереди всего рынка. На практике одновременно с HP впереди всего рынка шла вся отрасль компьютерных комплекствующих. Более того, HP даже не превосходила всех своих конкурентов в рамках этой отрасли. Обратив внимание на этот и прочие примеры, авторы книги «Созидательное разрушение» задались вопросом: а существовали ли вообще «обладавшие видением» компании, на протяжении долгого времени шедшие впереди всего рынка? Кроме того, все мы имели возможность наблюдать стагнацию или спад деятельности японских компаний, которые в пору своего расцвета, в конце 1970#х – начале 1980#х годов, пользовались славой «революционных» стратегов.

Если же не существует вечно высокоэффективных компаний и если одна и та же компания то добивается небывалых успехов, то приходит в упадок, получается, что компания не может считаться подходящей единицей анализа при исследовании источников высокой эффективности и голубых океанов.

Как уже говорилось выше, история также свидетельствует о том, что отрасли никогда не переставали возникать и расширяться и что условия и грани-

цы отрасли непостоянны; их устанавливают отдельные субъекты. Компаниям нет необходимости сталкиваться лбами в пространстве той или иной отрасли; Cirque du Soleil создал новое рыночное пространство в секторе развлечений и в результате добился мощного роста прибылей. Получается, что ни компания, ни отрасль не могут считаться оптимальной единицей анализа источников прибыльного роста.

В полном соответствии с этим наше исследование показало, что именно «стратегический шаг» — а не «компания» и не «отрасль» — является подходящей единицей, позволяющей объяснить создание голубых океанов и перманентную высокоэффективную деятельность компаний. Стратегический шаг — это набор действий и решений руководства, связанных с разработкой крупного бизнес-предложения, формирующего новый рынок. К примеру, компания Compaq в 2001 году приобретена фирмой Hewlett-Packard и утратила свою независимость. В результате многие приклеили компании ярлык неудачника. Однако это никак не обесценило нацеленный на голубой океан стратегический шаг, сделанный компанией Compaq в деле формирования отрасли серверов. Эти стратегические шаги не только стали частью мощного возвращения компании на рынок в середине девяностых, но и открыли путь к новому мультимил-

лиардному рынку в области производства компьютерной техники.

В приложении А «Исторический очерк о паттерне создания голубого океана» приведен сжатый обзор истории трех символизирующих США отраслей, основанный на нашей базе данных: автомобильной – то, на чем мы добираемся до работы; компьютерной – то, чем мы пользуемся на работе; киноиндустрии – куда мы идем развлекаться после работы. Как показано в приложении А, неизменно успешных компаний или отраслей не существует. Однако стратегические шаги, повлекшие за собой создание голубых океанов и новых траекторий мощного роста прибыли, поразительно схожи между собой.

Стратегические шаги, о которых мы говорим, – шаги по созданию продуктов и услуг, открывших и завоевавших новые рыночные пространства с резко возросшим спросом, – представляют собой захватывающие рассказы о прибыльном росте, истории, заставляющие задуматься о возможностях, упущенных теми компаниями, которые застряли в алых океанах. Мы выстроили свое исследование вокруг этих стратегических шагов, чтобы понять, каким образом создаются голубые океаны и достигается высокая эффективность компании. Мы изучили более ста пятидесяти стратегических шагов, сделанных с 1880 по 2000 год

более чем в тридцати отраслях, и тщательнейшим образом исследовали бизнес-игроков, участвовавших в каждом из этих событий. Отрасли были самые разнообразные: от гостиничной, киноиндустрии, розничной торговли, авиаперелетов, энергетики, компьютеров, телерадиовещания и строительства и до автомобилестроения и сталелитейной промышленности. Мы проанализировали не только победителей, которым удалось создать голубые океаны, но и их менее успешных конкурентов.

Как в рамках каждого конкретного стратегического шага, так и во всей совокупности стратегических шагов мы искали сходства внутри группы, создавшей голубые океаны, и среди менее удачливых игроков, завязших в алом океане. Искали мы и различия, существующие в этих двух группах. В процессе поисков мы постарались выявить общие факторы, приведшие к созданию голубых океанов, а также ключевые характеристики, отличающие победителей от простых «выживающих» и неудачников, дрейфующих в алом океане.

В результате, исследовав более тридцати отраслей, мы убедились, что ни характеристики отрасли, ни характеристики организации не могут объяснить различий, существующих между этими двумя группами. При оценке переменных характеристик отрасли,

организации и стратегии мы обнаружили, что создание и завоевание голубых океанов удавалось как мелким компаниям, так и крупным, как молодым менеджерам, так и старым, компаниям из привлекательных и непривлекательных отраслей, компаниям-новичкам и настоящим мастодонтам, частным и государственным компаниям, представителям низкотехнологичных и высокотехнологичных отраслей, а также компаниям самого разного национального происхождения.

В ходе анализа мы не обнаружили ни одной перманентно безукоризненной компании или отрасли. Однако за кажущимся разнообразием историй успеха удалось все же отыскать последовательный и присущий всем набор стратегических шагов по созданию и завоеванию голубых океанов. Была ли то Ford в 1908 году со своей «Моделью Т» (Model T); GM, в 1924 году выпустившая элегантные машины, обладавшие эмоциональной привлекательностью; CNN, предложившая в 1980 году новости, идущие в реальном времени двадцать четыре часа в сутки и семь дней в неделю; или же Compaq, Starbucks, Southwest Airlines или Cirque du Soleil, любые другие случаи выхода в голубой океан, которые мы изучили в ходе исследований, – независимо от отрасли подход к стратегии создания голубых океанов всегда был схожим. Наши исследования охватывали также знаменитые

стратегические шаги, приведшие к радикальным переменам в общественном секторе. И здесь мы обнаружили потрясающе похожий рисунок действий.

## **Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана**

Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов заключалось в подходе к стратегии. Компании, застрявшие в алом океане, следовали традиционному подходу, стремясь победить конкурентов и стараясь занять для этого удобную для защиты позицию в рамках сложившихся в отрасли порядков<sup>[15]</sup>. А вот создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов<sup>[16]</sup>. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, названной нами *инновацией ценности*. Инновация ценности является краеугольным камнем стратегии голубого океана. Мы называем ее инновацией ценности потому, что, вместо того чтобы сосредоточивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, вы делаете конкуренцию ненужной, создавая такой скачок в ценности для покупателей и для компании, что тем самым открываете новое, не охваченное конкуренцией пространство рынка.

Инновация ценности предполагает, что одинаковый



упор делается как на ценность, так и на инновацию. Ценность без инновации, как правило, сводится к созданию ценности по нарастающей – это увеличивает ценность, но не позволяет выделиться из среды конкурентов<sup>[17]</sup>. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первопроходчеству или футуристической направленности. Все это зачастую оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять и за что готовы платить<sup>[18]</sup>. Здесь важно отличать инновацию ценности от ее противоположности – технологической инновации и рыночного первопроходчества. Наши исследования показали, что победителей, создающих голубые океаны, от неудачников отличает не наличие самых современных технологий и не «сроки выхода на рынок». Иногда эти компоненты присутствуют, но чаще обходятся без них. Инновация ценностей достигается лишь тогда, когда компания сочетает инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки. Если же увязать инновацию с ценностью подобным образом не удастся, то инноваторы технологий и первопроходцы рынка начинают нести яйца, которые затем высидивают уже другие компании.

Инновация ценности – это новый способ мышления и воплощения стратегии, приводящей к созданию голубого океана и к уходу от конкуренции. Что важ-

но, инновация ценностей игнорирует одну из наиболее широко распространенных догм стратегии, основанной на конкуренции: компромисс «ценность – издержки»<sup>[19]</sup>. Традиционно считается, что компания может либо создать большую ценность для потребителей за счет более высоких издержек, либо создать разумную ценность, но при низких издержках. Стратегия в данном случае рассматривается как выбор между дифференциацией и низкими издержками<sup>[20]</sup>. В противоположность этому те, кто старается создать голубые океаны, ставят задачу одновременно добиться и дифференциации, и снижения издержек.

Вернемся к примеру с Cirque du Soleil. Одновременное решение как задачи дифференциации, так и обеспечения низких издержек лежит в основе предпринимательского опыта этой компании. Во время ее дебюта прочие цирки занимались тем, что сравнивали себя с конкурентами и пытались увеличить приходящуюся на них долю уже падающего спроса, слегка подправляя традиционные цирковые программы. Для этого они старались привлечь самых знаменитых клоунов и укротителей львов – такая стратегия увеличивала издержки цирков, но при этом мало что меняла в опыте цирковой деятельности. Результат – рост издержек, не приносящий увеличения доходов, и постепенный спад спроса на цирковые зрелища вообще.

С появлением Cirque du Soleil такие усилия стали не нужны. Не будучи ни заурядным цирком, ни классическим театром, Cirque du Soleil не обращал внимания на деятельность конкурентов. Вместо того чтобы подчиниться традиционной логике и бороться с конкурентами, эта компания предложила лучшее решение задачи – создание более веселого и увлекательного цирка. Cirque du Soleil принес людям цирковое веселье и развлечение *плюс* интеллектуальную глубину и сокровища театрального артистизма, тем самым сформулировав по-новому саму проблему<sup>[21]</sup>. Сломав рыночные границы театра и цирка, Cirque du Soleil по-другому взглянул не только на посетителей цирка, но и на тех, кто в цирк не ходит: взрослых, любителей театра.

Это привело к созданию абсолютно новой концепции цирка, которая сломала компромисс «ценность – издержки» и создала голубой океан нового рыночного пространства. Оцените разницу. В то время как другие цирки уделяли основное внимание шоу с участием животных, приглашению известнейших исполнителей, одновременному показу нескольких номеров на трех аренах сразу и проталкивали сдачу в аренду площадей для торговли во время представлений, Cirque du Soleil обошелся без всего этого. Все вышеперечисленные факторы долго считались само со-

бой разумеющимися составляющими традиционной цирковой индустрии, и вопросом об их актуальности никто не задавался. При этом участие животных в представлениях порождало все большее недовольство публики и дискомфорт. Более того, номера с участием животных были одними из самых дорогих, поскольку требовалось не только приобрести животное, но и оплатить расходы на его дрессировку, медицинское обслуживание, жилье, страховку и транспортировку.

Точно так же, когда цирковая индустрия занялась приглашением звезд, в сознании зрителя так называемые звезды цирка были весьма незначительны по сравнению со звездами кино. И опять-таки данная тактика требовала больших затрат и не имела практически никакого влияния на зрителя. Идея трех арен тоже канула в Лету. Такие представления не только создавали напряжение для зрителей, вынужденных быстро переводить взгляд с одной арены на другую, но и требовали большего количества участников, что влекло за собой рост соответствующих затрат<sup>[22]</sup>. Неплохим способом получения прибыли казалась сдача внаем помещений под торговые точки и продажа товаров между рядами, но на практике оказалось, что завышенные цены удерживали зрителей от приобретений и порождали у них ощущение обма-

нутости.

Вся неувядающая привлекательность цирка сводилась к трем основным факторам: шатру, клоунам и классическим цирковым номерам, различного рода акробатическим трюкам и выступлениям на моноцикле. Поэтому Cirque du Soleil сохранил клоунов, но юмор их из площадного стал более тонким и легким. Был облагорожен шатер, а ведь именно от шатра по иронии судьбы и отказались многие цирки, начав арендовать помещения для представлений. Видя, что шатер и только шатер является символом, впитавшим в себя магию цирка, Cirque du Soleil создал классический символ цирка, отличающийся великолепной внешней отделкой и повышенной комфортностью. Такие шатры наводили на мысли о великих и легендарных цирках. Опилки и жесткие скамейки были оттуда убраны. Акробатические и другие захватывающие номера остались, однако стали играть меньшую роль. Их сделали более элегантными, добавив некий артистический флер и интеллектуальную составляющую.

Заглянув на рыночную территорию театра, Cirque du Soleil ввел также новые нецирковые элементы, например сюжетную линию, а вместе с ней и интеллектуальную насыщенность, артистическую музыку и танцы, разнообразие постановок. Все эти элементы, ставшие новинкой в цирковой индустрии, были взя-

ты из альтернативного «живого» развлечения – театральной индустрии.

К примеру, если в традиционных цирках номера – это череда никак не связанных между собой выступлений, то каждое творение Cirque du Soleil, напротив, имело тему и сюжет, тем самым напоминая в определенной степени театральное действие. Хотя тема задавалась расплывчато (это делалось намеренно), она вносила в представление гармонию и элемент интеллектуальности, при этом не ограничивая количество собственно цирковых номеров. Кроме того, Cirque du Soleil позаимствовал некоторые идеи из бродвейских шоу. Так, например, он представляет разнообразные программы и постановки, а не традиционные шоу «на все случаи жизни». Опять-таки по аналогии с бродвейскими шоу в каждом представлении Cirque du Soleil имеется подходящее музыкальное сопровождение, которому подчинены (а не над которым довлеют) визуальная составляющая, освещение и длительность каждого выступления. В программу также включены и красивые танцы – идея взята из театра и балета. Встроив все эти компоненты в свою программу, Cirque du Soleil сумел создать более утонченные представления.

Более того, внедрив концепцию разнообразия постановок и тем самым дав людям повод ходить в цирк

чаще, Cirque du Soleil значительно повысил имевшийся спрос.

Суммируя, можно сказать, что Cirque du Soleil предлагает лучшее, что есть в цирке и в театре, а все прочие элементы минимизирует или сводит к нулю. Благодаря такому беспрецедентному предложению Cirque du Soleil создал голубой океан и изобрел новый вид «живого» развлечения, которое в значительной степени отличается как от традиционного цирка, так и от традиционного театра. В то же время, отказавшись от многих наиболее дорогих составляющих цирка, компании удалось резко сократить свои затраты, тем самым одновременно добившись и дифференциации, и низких издержек. Cirque du Soleil сделал стратегический шаг, приблизив цены на свои билеты к театральным. Цена билетов в несколько раз превысила уровень, принятый в цирковой индустрии, но при этом цены оказались привлекательными для взрослых зрителей, привыкших к ценам на театральные билеты.

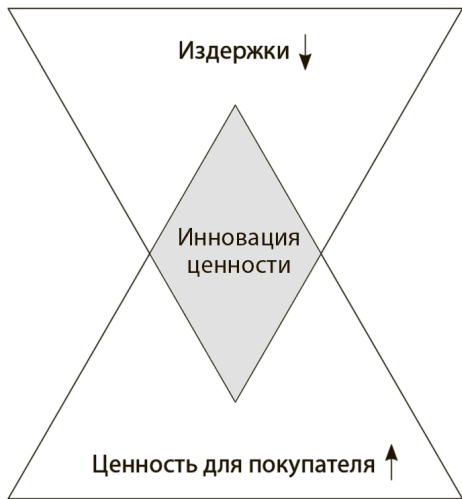
На рис. 1.2 отражена динамика соотношения «дифференциация – низкие издержки», соответствующая инновации ценности.

Как показано на рис. 1.2, создание голубых океанов предполагает одновременное снижение издержек и увеличение ценности для покупателя. Именно так

достигается скачок ценности как для компании, так и для ее покупателей. Поскольку ценность для покупателей основана на полезности и цене, предлагаемых компанией, и поскольку ценность для компании генерируется из цены и структуры издержек, инновация ценности достигается только тогда, когда вся система деятельности компании в области полезности, цены и издержек должным образом скоординирована. Именно этот системный подход делает создание голубых океанов устойчивой стратегией. Стратегия голубых океанов интегрирует функциональные и операционные виды деятельности компании.

Напротив, такие инновации, как инновация производства, можно реализовать на подсистемном уровне, не затрагивая общую стратегию компании. К примеру, инновация производственного процесса может сократить издержки компании, тем самым поддержав выбранную стратегию лидерства в области издержек, не меняя при этом полезности предлагаемого компанией продукта. Несмотря на то что инновации такого рода способны помочь компании укрепить свои позиции, а то и занять более высокое место на существующем пространстве рынка, подобный подсистемный подход редко создает голубой океан нового рыночного пространства.





Одновременное достижение дифференциации и снижения издержек

**Рис. 1.2.** Инновация ценности: краеугольный камень стратегии голубого океана

*Инновация ценности создается в той области, где действия компании благотворно влияют на структуру издержек и на предложение ценности покупателям. Снижение издержек происходит за счет упразднения и снижения факторов, по которым идет конкуренция в конкретной отрасли. Ценность для покупателя возрастает благодаря созданию и развитию элементов, которые эта отрасль ранее никогда не предлагала. Со временем издержки становятся еще меньше за счет эффекта мас-*

*штаба производства вследствие больших объемов продаж, генерируемых идеальной ценностью.*

Одновременное достижение дифференциации и снижения издержек

В этом смысле инновация ценности – это больше чем *инновация*. Это *стратегия*, которая охватывает всю систему деятельности компании<sup>[23]</sup>. Инновация ценности требует, чтобы компании ориентировали всю систему на достижение *скачка* ценности для покупателей *и* для себя самих. Без такого интегрального подхода инновация останется отрезанной от самой сути стратегии<sup>[24]</sup>. На рис. 1.3 отображены основные отличительные характеристики стратегий алых и голубых океанов.

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс «ценность — издержки»	Разрушение компромисса ценность–издержки
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, <i>либо</i> на низкие издержки	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации <i>и</i> снижения издержек

**Рис. 1.3.** Стратегия алого океана против стратегии

## голубого океана

Согласно основанной на конкуренции стратегии алого океана, структура отрасли уже изначально задана и фирмы вынуждены конкурировать в установленных рамках. Данная посылка основана на том, что ученые называют *структуралистским* взглядом, или детерминизмом *окружающей среды*<sup>[25]</sup>. Инновация ценности же, напротив, основана на том, что границы рынка и структура отрасли не предопределены заранее и что их можно изменять с помощью действий и убеждений «игроков» данной отрасли. Мы называем это *реконструкционистским* взглядом. В алом океане дифференциация стоит дорого потому, что фирмы конкурируют между собой, подчиняясь одному и тому же правилу наилучшей практики. Здесь стратегический выбор для фирм заключается в том, чтобы стремиться либо к дифференциации, либо к снижению издержек. Напротив, в реконструкционистском мире стратегическая задача заключается в создании новых правил наилучшей практики, для чего рушится созданный компромисс «ценность – издержки» и создается голубой океан. (Дальнейшее обсуждение этого вопроса см. в приложении Б «Инновация ценности: реконструкционистский взгляд на стратегию».) Cirque du Soleil нарушил пра-

вило наилучшей практики (best-practice) цирковой индустрии и добился дифференциации и снижения издержек с помощью реконструкции элементов, взятых за пределами существующих границ отрасли. Можно ли после всех сделанных компанией упразднений, снижений, увеличений и изобретений считать Cirque du Soleil цирком? Или это театр? А если театр, то какого рода – бродвейское шоу, опера, балет? Четкого ответа не существует. Cirque du Soleil реконструировал различные элементы всех этих альтернативных вариантов и в итоге вобрал в себя малую толику каждого из них, однако при этом ни в один из них не превратился целиком. Он создал голубой океан, свободное от конкуренции рыночное пространство, отрасль, которой и по сей день нет названия.

## **Разработка и реализация стратегии голубого океана**

Хотя экономические условия указывают на все растущую необходимость создания голубых океанов, существует устойчивое убеждение, что шансы на успех снижаются, если компания в своей деятельности выходит за рамки существующего отраслевого пространства<sup>[26]</sup>. Как преуспеть в голубых океанах? Что следует делать компаниям, чтобы максималь-

но расширить возможности, минимизировав при этом риски, связанные с разработкой и реализацией стратегии голубого океана? Если вы недостаточно хорошо разбираетесь в принципах расширения возможностей и минимизации рисков, лежащих в основе создания и завоевания голубых океанов, то шансы на неудачу вашей деятельности по созданию голубого океана окажутся высоки.

Конечно, стратегии без риска не бывает<sup>[27]</sup>. Стратегия всегда включает в себя возможности и риск — и неважно, происходят ли события в алом или голубом океане. Однако в настоящее время равновесие на игровом поле нарушено в пользу инструментов и аналитических структур, предназначенных для преуспевания в алых океанах. До тех пор пока это не изменится, алые океаны по-прежнему будут преобладать в стратегических планах компании, даже если императив создания голубых океанов станет еще более очевиден. Возможно, именно поэтому, несмотря на уже звучавшие призывы к компаниям выйти за пределы существующего отраслевого пространства, они так и не предприняли никаких серьезных шагов в этом направлении.

Книга, которую вы держите в руках, призвана изменить этот дисбаланс путем предоставления методики в подкрепление наших тезисов. В ней мы излага-

ем принципы и приводим аналитические перспективы достижения успеха в голубых океанах.

Глава 2 посвящена аналитическому инструментарию и моделям, необходимым для создания и завоевания голубых океанов. Хотя дополнительные инструменты по мере необходимости приводятся и в других главах, эта базовая аналитика используется на протяжении всей книги. Целенаправленно применяя эти инструменты голубого океана, заостренные на вопросах возможностей и рисков, компании могут производить проактивные изменения в отраслевых или рыночных основах. В последующих главах мы изложим принципы успешной разработки и воплощения стратегии голубого океана и объясним, как они наряду с аналитикой применяются на практике.

Существует четыре ведущих принципа успешного создания стратегии голубого океана. Все они поочередно будут рассматриваться в главах с третьей по шестую. Глава 8 определяет пути, следуя которым можно систематично создавать свободное от конкуренции рыночное пространство в различных межотраслевых областях, тем самым снижая *поисковый риск*. Эта глава научит вас уходить от конкуренции, выходя за рамки шести традиционных ограничений конкуренции и открывая коммерчески важные голубые океаны. Шесть путей сфокусированы на рас-

смотреии альтернативных отраслей, стратегических групп, групп покупателей, предложений дополнительных товаров и услуг, функционально-эмоциональной привлекательности отрасли и даже на том, как заглянуть в завтрашний день.

В главе 4 показано, как построить процесс стратегического планирования, чтобы вырваться за рамки традиционного постепенного совершенствования деятельности компании и создать инновацию ценности. Глава предлагает альтернативу нынешнему процессу стратегического планирования, который часто называют перемалыванием чисел, обрекающим компании на пошаговое совершенствование. Этот принцип решает задачу снижения *планировочных рисков*. Применяя тот же подход, что и к созданию видения компании, который заставляет вас концентрироваться на общей картине и не дает захлебнуться в цифрах и жаргонизмах, в этой главе авторы демонстрируют состоящий из четырех этапов процесс планирования, позволяющий выстроить стратегию создания и завоевания возможностей голубых океанов.

# 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.



# Комментарии

**1.**

Дискуссия относительно того, как определяются границы рынка и устанавливаются конкурентные правила игры, см. у Harrison C. White (1981) и Jose Porac и Jose Antonio Rosa (1996).

**2.**

Gary Hamel и С. К. Prahalad (1994), а также James Moore (1996) заметили, что конкуренция становится интенсивнее, а коммодитизация в бизнесе нарастает – две тенденции, которые делают создание рынка важным условием роста компаний.

**3.**

С того времени, как Michael Porter (1980, 1985) опубликовал свои революционные работы, конкуренция проникла в центр стратегического мышления. См. также Paul Auerbah (1988) и George S. Day и др. (1997).

**4.**

См., например, Hamel и Prahalad (1994).

**5.**

См. Standard Industrial Classification Manual (1987)

и North American Industry Classification System (1988).

**6.**

См. Standard Industrial Classification Manual (1987) и North American Industry Classification System (1988).

**7.**

С классической военной стратегией и ее основным фокусом на конкуренцию на ограниченной территории можно ознакомиться у Carl von Clausewitz (1993).

**8.**

Обсуждение этого вопроса см. у Richard A. D'Aveni и Robert Gunther (1995).

**9.**

Дополнительную информацию о глобализации и о ее экономическом влиянии см. у Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).

**10.**

Отдел статистики ООН (2002).

**11.**

См., например, Copernicus and Market Facts (2001).

**12.**

См., например, Copernicus and Market Facts (2001).

**13.**

Richard T. Pascale (1990).

**14.**

Richard Foster и Sarah Kaplan (2001).

**15.**

Peter Drucker (1985) заметил, что компании склонны соревноваться друг с другом, подглядывая за тем, что делают конкуренты.

**16.**

Kim и Mauborgne (1997a, 1997b, 1997c) утверждают, что концентрация на сравнении себя с конкурентами и на победе над ними ведет к подражательному, а не инновационному подходу к рынку, что зачастую приводит к ценовому давлению и дальнейшей коммодитизации. Они убеждены, что компания должна действовать иначе, стремиться сделать конкуренцию неактуальной, для чего предложить клиентам скачок ценности. Gary Hamel (1998) уверен, что успех как новичков, так и старожилов отрасли

зависит от способности избегать конкуренции и по-новому воспринимать существующую модель отрасли. Далее он утверждает (2000), что формула успеха заключается не в том, чтобы противостоять конкуренции, но в том, чтобы обойти ее.

## 17.

Создание ценности как стратегическая концепция имеет слишком широкие рамки, поскольку не существует никаких ограничений, обуславливающих процесс создания ценности. Компания, например, может создать ценность, просто снизив цены на 2 %. Хотя это, безусловно, является созданием ценности, вряд ли это можно назвать инновацией ценности, которая требуется для открытия нового рыночного пространства. Несмотря на то, что ценность можно создать, просто проделав все то же самое более совершенным способом, инновацию ценности невозможно получить без отказа от прежнего образа действий, совершения новых шагов или совершения того же, что и прежде, но абсолютно новым образом. Наши исследования показали, что, имея стратегическую задачу создания ценности, компании, как правило, концентрируются на создании постепенных усовершенствований на границе. Хотя поэтапное создание ценности

и способствует возникновению некоторой ценности, его недостаточно для того, чтобы компания могла выделиться и достичь высокой эффективности работы.

## **18.**

Примеры рыночных первопроходцев, предлагающих нечто большее, нежели покупатели готовы принять, см. у Gerard J. Tellis и Peter N. Golder (2002). За десять лет исследований они обнаружили, что победителями в бизнесе становятся менее 10 % первопроходцев, а остальные 90 % составляют неудачники.

## **19.**

Сведения о более ранних исследованиях, оспоривших эту догму, см., например, у Charles W. L. Hill (1988), а также у R. E. White (1986).

## **20.**

Обсуждение необходимости выбора между дифференциацией и низкими издержками см. у Porter (1980, 1985). Для иллюстрации компромисса «ценность – издержки» Porter (1986) пользуется кривой границы продуктивности.

## **21.**

В ходе наших исследований выяснилось, что инновация ценности связана скорее с переопределением проблемы, на которой сконцентрировано внимание отрасли, нежели с поиском решений существующих проблем.

## **22.**

В ходе наших исследований выяснилось, что инновация ценности связана скорее с переопределением проблемы, на которой сконцентрировано внимание отрасли, нежели с поиском решений существующих проблем.

## **23.**

Обсуждение того, чем является и чем не является стратегия, см. у Porter (1996). Он утверждает, что, хотя стратегия должна охватывать всю деятельность компании, на уровне подсистемы могут произойти операционные улучшения в работе.

## **24.**

Там же. Следовательно, инновации, происходящие на подсистемном уровне, стратегией не являются.

## **25.**

Предтечей структуралистского взгляда стал Joe S.

Bain. См. Bain (1956, 1959).

## **26.**

Прорыв в неизведанное, пусть и в самых разных контекстах, всегда считался рискованным предприятием. Steven P. Schnaars (1994), к примеру, отметил, что положение первопроходцев рынка хуже, чем положение их подражателей. Chris Zook (2004) утверждает, что дальнейшее расширение поля деятельности компании и уход от основной деятельности рискован и имеет невысокие шансы на успех.

## **27.**

Inga S. Baird и Howard Tomas (1990) утверждают, например, что любые стратегические решения требуют риска.