

БЕСТСЕЛЛЕР ПО ВЕРСИИ NEW YORK TIMES, WALL STREET  
JOURNAL И USA TODAY

# ПЕРЕХОД К ГОЛУБОМУ ОКЕАНУ

ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОНКУРЕНЦИИ

В. ЧАН КИМ И РЕНЕ МОБОРН

Рене Моборн

**Переход к голубому океану.  
За пределами конкуренции**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 005.332  
ББК 65.290

**Моборн Р.**

Переход к голубому океану. За пределами конкуренции /  
Р. Моборн — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

ISBN 978-5-00117-459-2

Как начать процесс перехода к голубому океану? Какие инструменты использовать, чтобы обнаружить новые возможности на рынке? Как определить, какие из стратегий выведут компанию в голубой океан, а какие нет? И, главное, как собрать команду, способную реализовать все запланированное на практике? В. Чан Ким и Рене Моборн детально разбирают процесс перехода к голубому океану и инструменты, необходимые для успешного создания нового рынка. Вы узнаете, какие решения работают, что нужно сделать, чтобы сотрудники ощущали свою причастность к процессу и способствовали его успешной реализации, а также какие ловушки подстерегают тех, кто решил совершить переход к голубому океану, и как их избежать. Все вместе – готовое пошаговое руководство для использования на практике. На русском языке публикуется впервые.

УДК 005.332  
ББК 65.290

ISBN 978-5-00117-459-2

© Моборн Р., 2017  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2017

# Содержание

Предисловие	6
Часть I. Переход к голубому океану	8
Глава 1. Как превзойти лучших из лучших	8
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# **В. Чан Ким, Рене Моборн**

## **Переход к голубому океану.**

## **За пределами конкуренции**

*Издано с разрешения Hachette Book Group, Inc. и The Van Lear Agency*

Научный редактор *Екатерина Малахова*

Книга рекомендована к изданию Татьяной Дремлюга, Анастасией Трофиловой и Федором Трухиным

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

This edition published by arrangement with Hachette Books, New York, USA. All rights reserved.

© W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2017

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

**\* \* \***

*Бороться и искать, найти и не сдаваться.*  
*Альфред Теннисон*

## Предисловие

В стихотворении «О я! О жизнь!» американский поэт и эссеист Уолтер Уитмен размышляет над тяготами и невзгодами, определяющими жизненный опыт человека. «Где среди этого добро? О я! О жизнь!» – вопрошает он. Его ответ: все мы, вместе и каждый в отдельности, можем вписать свою строку в величайшую пьесу жизни. И этот ответ всегда был с нами.

Жизнь полна испытаний и невзгод, но мы способны повлиять на нее самым фактом своего существования. Какой будет ваша строка? Мы постоянно задаем себе этот вопрос. Что мы отстаиваем и на чем хотим сосредоточить усилия в надежде, что нам удастся вписать в пьесу жизни хотя бы малую строку, которая поможет миру двигаться дальше?

Для нас, теоретиков бизнеса, мир, развитию которого мы всегда стремились способствовать, не был миром конкурентной борьбы и разделения рынков, где успех одного достигался за счет других. Конечно, конкуренция существует, как и множество сценариев, при которых одна сторона выигрывает, а другая проигрывает, но не это захватило наше воображение и не это было тем, в чем, как нам кажется, нуждается наш мир. Мы восхищались организациями и людьми, которые смогли выйти за рамки конкуренции, чтобы провести новые границы возможностей, роста и труда, открыть мир, где успех сводится не к разделению существующего и, как правило, уменьшающегося пирога, а к созданию более крупного экономического пирога для всех – того, что мы называем *голубым океаном*. Суть его не в разрушении, а в *неподрывном* созидании, при котором успех одного не должен достигаться за счет других.

Но как превратить стремление в действие, воплотить намерение в реальность?

Нам нужна дорожная карта, которая сможет изменить наше видение и высвободит воображение, позволяя избавиться от веры в ограниченность настоящего и обрести способность создавать возможности будущего. Для этого нам придется внушить себе и своим сотрудникам чувство уверенности, поскольку, хоть мы и переполнены творческой энергией и нам свойственна психологическая устойчивость, в глубине души большинство из нас крайне восприимчивы и уязвимы. Без способности уверенно действовать мало кто отважится пойти по новому пути, какой бы четкой ни была дорожная карта. Мы стремимся сделать что-то значимое, но в то же время боимся, что неспособны на это. Уверенность – магическое качество, позволяющее преодолеть скрытое неверие в собственные силы, показывающее эмоциональный путь движения вперед, вселяющее веру в процесс.

Книга, которую вы держите в руках, – наше решение этой проблемы. Она основана на продолжавшемся почти 30 лет путешествии к голубому океану, в ходе которого мы изучали разные организации (большие и малые, коммерческие, некоммерческие и даже правительственные), сумевшие выйти за пределы конкуренции на переполненных рынках (алых океанах) и устремиться к новым вершинам уверенности, созданию рынков и роста. Рассматривая как тех, кто успешно совершил этот переход, так и тех, кому это не удалось, мы поняли: чтобы любой процесс работал, он должен учитывать сомнения, укреплять уверенность и раскрывать свойственную людям креативность.

В этой книге людям и характерам уделяется столько же внимания, сколько и проверенным процессам и инструментам создания рынка. Она поможет вам, вашей команде и компании перейти от алого океана к голубому так, чтобы сотрудники чувствовали себя причастными к процессу и содействовали его успешной реализации. Здесь вы найдете пошаговое руководство, которое можно применить на практике; примеры решений, которые использовали изученные нами организации; описание, какие из этих решений работают, а какие нет, а также с какими ловушками вы можете встретиться при переходе к голубому океану и как их избежать.

Мы выбрали строку, которую хотим вписать в историю этого мира. И мы твердо убеждены, что каждый из вас способен раздвинуть границы и вписать собственные строки. Нельсон

Мандела сказал однажды: «Многое кажется невозможным, пока этого не сделаешь». Надеемся, наша книга поможет вам сделать свой выбор.

## Часть I. Переход к голубому океану

### Глава 1. Как превзойти лучших из лучших

«Когда я играю музыку, у меня возникает чувство, будто я нахожусь в прекрасном мире, которому нет конца». В 2008 году среди разрушений, имя которому Ирак, у Зухаль Султан появилась мечта. Эта семнадцатилетняя иракская пианистка хотела создать в своей стране первый национальный молодежный оркестр и путешествовать с ним по миру. Однако в Ираке было мало музыкантов, мало опытных преподавателей музыки и столь же мало качественных музыкальных инструментов, не говоря уже о том, что иракскую молодежь разделяли многовековые культурные барьеры.

С чего же начать? Зухаль попыталась найти дирижера через интернет. Шотландский дирижер и музыкант с классическим образованием Пол Макалиндин ответил на ее предложение и согласился возглавить Национальный молодежный оркестр Ирака.

Вскоре Пол понял, что ему придется быть не только музыкантом, но и стратегом, ведь у оркестра нет шансов, если он будет таким же, как и другие национальные молодежные оркестры. В этой отрасли царила жесткая конкуренция, здесь лидировали авторитетные европейские молодежные оркестры из Франции, Италии, Испании и Великобритании. В их составе были сильные молодые музыканты с превосходными техническими навыками и дирижеры мирового класса, они отлично исполняли шедевры Брамса, Бетховена и Шопена. Пол понял: чтобы выделиться и при этом не увеличивать расходы, его коллектив должен найти принципиально новое определение национального молодежного оркестра.

Вместо акцента на технических навыках и стремления к музыкальному совершенству Национальный молодежный оркестр Ирака сосредоточился на способности музыки исцелять, устранять глубинные противоречия между людьми и демонстрировать скрытую красоту богатого наследия своей страны. С этой целью Пол уменьшил упор на изысканный европейский репертуар и отказался от приглашения прославленных солистов и дирижеров, что значительно сократило расходы.

Вместо этого Пол и Зухаль собрали группу молодых музыкантов, игравших оригинальную иракскую музыку курдского и арабского происхождения, и включили ее в репертуар оркестра наравне с музыкой Гайдна, Бетховена и Шуберта. Полной неожиданностью для многих стало то, что оркестр объединил молодых музыкантов мужского и женского пола из числа суннитов и шиитов, арабов и курдов. Таким образом, Пол и Зухаль создали оркестр, который выражал надежды молодых иракцев и демонстрировал их приверженность совместному созданию лучшего будущего из хаоса войны. Один из музыкантов оркестра Мухаммед Аднан Абдаллах сказал об этом так: «Музыка – это язык мира, она помогает людям любить друг друга. Когда музыканты играют вместе, они говорят именно об этом»<sup>1</sup>.

Национальный молодежный оркестр Ирака стал известен как «самый храбрый оркестр в мире» – звание, которое впервые присвоил ему британский телеканал Sky News. Возможно, эта группа молодых музыкантов и не достигла высшего технического совершенства, но ей определенно удалось обрести высший уровень вдохновения. Им удалось выделиться на фоне других национальных молодежных оркестров и получить похвальные отзывы, бурные аплодисменты зрителей и внимание во всем мире. Они привлекли новых слушателей, которые раньше никогда не ходили на концерты классической музыки, а также обзавелись в социальных медиа боль-

---

<sup>1</sup> См. видео 2009–Kickoff Year, 10:34, [www.youtube.com/watch?v=5DCaqw0dasU](http://www.youtube.com/watch?v=5DCaqw0dasU).



шим, чем любой другой молодежный музыкальный коллектив, числом поклонников. Кроме того, они показали молодым иракцам, что те могут создать для своей страны другую историю, отличающуюся от истории разрушений, ненависти и войны, – историю мира, надежды и солидарности<sup>2</sup>.

Пол Макалиндин – умный человек и превосходный дирижер. Он трудолюбив, старается делать все, что в его силах, и всей душой стремится изменить мир к лучшему. Однако он признает, что он не гений и не типичный предприниматель. Во многих отношениях Пол похож на большинство из нас. Тем не менее, несмотря на имевшиеся ограничения (от скудных ресурсов до нехватки талантливых музыкантов), Пол и члены его оркестра разработали креативную стратегию, не требовавшую больших затрат и позволявшую коллективу держаться в стороне от сложившейся в этой сфере жесткой конкуренции.

Отметим, что Пол и Национальный молодежный оркестр Ирака не одиноки в этом начинании.

### **От оркестров до фритюрниц**

Рассмотрим в качестве примера Groupe SEB – французскую транснациональную компанию, основанную в 1857 году. Подобно многим другим крупным компаниям с хорошей репутацией, Groupe SEB возглавляли профессиональные менеджеры, многие из которых работали здесь много лет. В Groupe SEB сформировалась культура с определенной долей бюрократии и внутренних противоречий. Как и большинство производителей мелкой бытовой техники того времени, подразделения Groupe SEB сталкивались со все более жесткой конкуренцией и давлением на рентабельность бизнеса. Ярким тому примером стали электрические фритюрницы для приготовления картофеля фри – им с большим трудом удавалось выделяться в этом сегменте рынка, объем которого сокращался на 10 % в год.

Осознавая необходимость вырваться из жесткой конкуренции, Кристиан Гроуб (в то время он руководил подразделением электрических кухонных приборов) и члены его команды поставили перед собой задачу в корне изменить ситуацию. Менеджеры Groupe SEB отнеслись к этому несколько скептически. В конце концов, что можно сделать с фритюрницей для приготовления картофеля фри, если цена – это единственное, что стимулирует продажи?

Кристиан и члены его команды рассуждали иначе. Что, если все игроки в отрасли работают, опираясь на один и тот же набор исходных предположений, но эти предположения ограничивают привлекательность их продуктов и спрос на них? Что произойдет, если переосмыслить эти предположения? Кристиан и его команда задались целью определить и критически проанализировать базовые отраслевые предположения. Когда они сделали это, полученный результат стал для них откровением.

Команда Кристиана обнаружила, что есть два факта, которые все принимают без вопросов, и, по сути, эти два факта определяли всю отрасль. Первый заключался в том, что приготовление свежего картофеля фри требует жарки, а второй – что для жарки нужно большое количество масла.

Очевидно? Да. Тем не менее эти предположения привели к тому, что отрасль упустила из виду целый ряд проблем. Два с половиной литра масла, которые требуются для приготовления картофеля фри, обходятся дорого. Его нагревание делает прибор опасным. Масло трудно

---

<sup>2</sup> В 2014 году, через шесть лет после образования оркестра, ИГИЛ захватила Ирак. Укрепление позиций этой организации и ее проникновение в Ирак вынудило оркестр временно прекратить свою деятельность. Однако тот импульс надежды, о котором идет речь в книге, можно услышать до сих пор, ведь некоторые величайшие музыканты мира и сегодня отдают должное тому голубому океану, который создал этот оркестр.

утилизировать, что затрудняет процесс очистки. Вдобавок ко всему масло делает картофель фри вредным для здоровья и чрезвычайно калорийным продуктом.

Критический анализ общепринятой точки зрения помог команде переосмыслить проблему и изменить задачу, на которой была сфокусирована отрасль, – как сделать лучшую в своей категории фритюрницу, на другую – как можно приготовить аппетитный, полезный, свежий картофель фри без жарки. Итогом этой работы стала фритюрница для приготовления картофеля фри ActiFry – прибор совершенно нового типа. ActiFry впервые вышел на рынок Франции в 2006 году и с тех пор получил распространение во всем мире. Для приготовления картофеля в этой фритюрнице его не требуется жарить в большом количестве масла. Достаточно всего одной столовой ложки, чтобы приготовить килограмм картофеля, и в нем будет на 40 % меньше калорий и на 80 % меньше жира, чем в такой же порции традиционного картофеля фри. Кроме того, прибор легко поддается очистке и не создает проблем с безопасностью или утилизацией масла. В итоге вы получаете превосходный картофель фри – хрустящий снаружи и мягкий внутри. Выигрышное сочетание здорового, низкокалорийного, но все же очень вкусного картофеля фри вдохновило Опру Уинфри написать твит о том, как она любит свой ActiFry. «Эта машина... изменила мою жизнь, – написала Опра. – И мне не платят за то, чтобы я говорила это»<sup>3</sup>. В итоге спрос на фритюрницу ActiFry превысил предложение по всей Европе; кроме того, после комментария Опры Уинфри курс акций Groupe SEB подскочил на 5 % только благодаря одному этому продукту. Конкурентам понадобилось пять лет, чтобы выйти на этот рынок, но даже после этого им не удалось захватить на нем значительную долю. Groupe SEB получила патенты на ActiFry, так что конкуренты не смогли предложить свой продукт с сопоставимыми характеристиками. Даже сейчас, по прошествии более чем десяти лет, ActiFry остается лидером мирового рынка. После вывода ActiFry на рынок объем этой отрасли вырос на 40 % благодаря привлечению новых потребителей, ранее не покупавших электрические фритюрницы.

Безусловно, создание молодежных оркестров и фритюрниц для приготовления картофеля фри – совершенно разные сферы. Они предлагают разные продукты, конкурируют разными способами и состоят из разных игроков. Две организации, о которых шла речь выше, также отличаются друг от друга. Национальный молодежный оркестр Ирака – это новая некоммерческая организация, по существу, стартап. Groupe SEB – транснациональная компания, история которой насчитывает более 150 лет.

Но какими бы разными ни были эти две организации и условия, в которых они работают, по сути, они добились успеха одним и тем же способом. Обе совершили переход от конкуренции на существующих оживленных рынках к созданию нового рыночного пространства. И хотя они, как и все компании, столкнулись с трудностями, им удалось их преодолеть, завоевав поддержку и доверие людей. Именно это явление мы обозначаем термином *переход к голубому океану*.

Переход к голубому океану – системный процесс, направленный на то, чтобы вывести компанию с беспощадных рынков с кровавой конкуренцией (алых океанов, полных акул) к открытым голубым океанам (или новым рынкам, лишенным конкуренции), причем таким способом, который обеспечивал бы вовлеченность сотрудников в этот процесс.

Для лучшего понимания концепции перехода к голубому океану давайте рассмотрим еще один пример, на этот раз связанный с правительством – возможно, одной из самых бюрократических, трудно поддающихся переменам структур, которую мало кто может назвать креативной или инновационной.

---

<sup>3</sup> Твит Опры Уинфри о фритюрнице ActiFry был опубликован в 13:46 15 февраля 2013 года. В нем сказано: «Эта машина T-Fal actify изменила мою жизнь. И мне не платят за то, чтобы я говорила это». T-Fal – это бренд Groupe SEB, под которым ActiFry продается в США. В разных странах Groupe SEB продает фритюрницу ActiFry под разными брендами (в том числе T-Fal, Tefal и SEB), поэтому в книге мы называем прибор просто фритюрницей ActiFry компании Groupe SEB.

## Дар второго шанса

В настоящее время многие страны сталкиваются с такими проблемами, как рост числа преступлений, переполненные тюрьмы и высокий уровень рецидивной преступности. Подобная ситуация имеет серьезные последствия: все это дорого обходится налогоплательщикам, угрожает безопасности граждан, деструктивно влияет на людей, которые встали на преступный путь и не могут вырваться из порочного круга, и приносит боль их семьям.

Большинство правительств решают проблему переполненности тюрем традиционным способом: строят еще больше тюрем или максимально используют существующие, удерживая мелких преступников в тюремных камерах вместе с закоренелыми рецидивистами. Ни один из этих вариантов решения проблемы не обеспечивает результата. Строительство новых тюрем требует времени и денег, а содержание мелких преступников совместно с рецидивистами превращает тюрьмы в школы преступной деятельности.

В любом случае внимание сосредоточено на лишении свободы и содержании заключенных под стражей, а не на реабилитации преступников. Так, за период с 1980 года в Калифорнии было построено 22 тюрьмы, а годовой бюджет штата на содержание тюрем составляет сейчас около 9 миллиардов долларов. Тем не менее тюрьмы Калифорнии по-прежнему переполнены, а уровень рецидивной преступности достигает 65 %. В общем, существующие стратегии управления тюрьмами успешно справляются с функцией наказания, но не могут сделать то, в чем общество нуждается больше всего: перевоспитать заключенных так, чтобы они стали его достойными членами.

Столкнувшись с этой проблемой в 2010 году, правительство Малайзии осознало, что разорвать порочный круг, связанный с лишением свободы, и сократить преступность можно, только кардинально изменив стратегию и сместив фокус внимания. Для этого правительство обратилось к такому инструменту, как Саммит по стратегии голубого океана (National Blue Ocean Strategy Summit, NBOS)<sup>4</sup>. Каждый месяц на саммите NBOS собиралось руководство страны: премьер-министр, вице-премьер и ведущие министры, а также государственные чиновники самого высокого уровня, в том числе представлявшие службы безопасности. Состав участников саммита формировался в зависимости от рассматриваемой проблемы, при этом к участию приглашали руководителей соответствующих организаций из частного сектора.

В поисках креативного решения проблемы тюрем участники саммита NBOS не стали использовать в качестве эталонного критерия лучшие мировые практики. Вместо этого (подобно тому, что сделали Пол Макалиндин в Национальном молодежном оркестре Ирака и Кристиан Гроуб в Groupe SEB) они постарались определить и критически проанализировать базовые отраслевые предположения. Главным из них было устоявшееся мнение о том, что всех преступников необходимо сажать в тюрьму. Существует ли альтернатива дорогостоящим тюрьмам строгого режима, которая могла бы обеспечить высокие результаты при гораздо более низких затратах?

Изучив эти вопросы, участники саммита увидели возможность, которую министры и специалисты по вопросам безопасности никогда не принимали во внимание. У большинства военных баз по всей стране были пустующие земли. Эти базы располагали надежной системой безопасности для защиты от несанкционированного проникновения на территорию, которая вполне подходила для содержания заключенных. В случае мелких преступников, а это подавляющее число заключенных, такие пустующие территории можно было без особых затрат превратить в эффективную среду для содержания.

---

<sup>4</sup> Саммит был создан правительством страны еще в 2009 году с целью инициировать разработку инновационных стратегий и новых практик, способных обеспечить высокий уровень социального воздействия при низком уровне затрат.

Участники саммита подняли также вопрос о второй устоявшейся практике, мешавшей правительству увидеть возможности для реабилитации преступников. Речь о том, что ключевые профессиональные ресурсы для реабилитации заключенных находились вне компетенции министерства, отвечавшего за тюрьмы. По традиции руководители тюрем несли ответственность за реабилитацию, но у них был опыт лишь в области содержания заключенных под стражей и обеспечения высокого уровня охраны, а не в части их обучения, профессиональной переподготовки, занятости и семейных нужд. И именно эти ключевые факторы гораздо лучше могли обеспечить другие министры.

Когда саммит NBOS подверг критическому анализу и опроверг устоявшиеся предположения, он совершил переход к голубому океану, результатом которого стала программа общинной реабилитации (Community Rehabilitation Program, CRP). Вместо строительства дорогостоящих тюрем саммит NBOS создал центры CRP для мелких преступников на пустующих землях военных баз – первые центры такого рода во всем мире. Программа CRP предложила решение проблемы переполненности тюрем, которое можно было реализовать быстро и без больших затрат. При этом мелких правонарушителей отделили от закоренелых преступников. И это было только начало.

В центрах CRP было решено при содействии специалистов министерства сельского хозяйства и министерства образования обеспечить профессиональную подготовку заключенных по таким специальностям, как разведение рыбы и выращивание сельхозкультур с дальнейшей продажей продукции на рынке. В результате заключенные получили возможность зарабатывать и откладывать деньги, полученные от продажи продуктов, которые они сами выращивали. Это не только развивало ценные навыки, но и демонстрировало мелким правонарушителям финансовую альтернативу преступной деятельности. Через уполномоченных по правам человека центры CRP связывались с членами семей заключенных, поощряя их более регулярные контакты, а также предоставляли им расположенное поблизости жилье, чтобы члены семьи, посещавшие заключенного, могли больше времени проводить вместе с ним.

В традиционных тюрьмах встречи родственников с заключенными проходят за стеклянными перегородками и длятся 30 минут, а в центрах CRP заключенным, их супругам и детям разрешается не только обнимать друг друга, но и играть вместе. Это исцеляет раны узников и напоминает им о том, как сильно их любят и насколько важна реабилитация. После освобождения из тюрьмы министерство трудовых ресурсов предоставляет заключенным услуги по трудоустройству, а министерство по делам женщин, семьи и общественного развития выдает кредиты в том случае, если они захотят открыть собственный бизнес.

В итоге программа общинной реабилитации принесла огромную пользу заключенным, их семьям и обществу в целом, при этом затраты правительства остались низкими. Приведем некоторые факты: за период с 2011 года, когда были созданы центры CRP, уровень рецидивной преступности среди мелких преступников снизился на 90 % и составляет примерно 0,6 % от уровня рецидивной преступности в калифорнийских тюрьмах. Семьи заключенных счастливы, а общество находится в большей безопасности. Что же касается затрат, то по сравнению с традиционной тюрьмой строительство центра CRP обходится дешевле на 85 %, а его содержание – на 58 %. Таким образом, за счет сокращения затрат и приносимой обществу пользы программа CRP за первое десятилетие своего существования должна обеспечить доход более 1 миллиарда долларов.

Однако самое важное – это кардинальное изменение жизни бывших заключенных. Программа вселяет в них надежду, позволяет не забывать о чувстве собственного достоинства, а также предоставляет в их распоряжение инструменты, помогающие начать новую жизнь и стать достойными членами общества. Один из бывших заключенных CRP сказал об этом так: «У меня такое чувство, что мне дали второй шанс. Я освоил новые навыки и на деньги, зара-

ботанные в CRP, смог открыть мастерскую по ремонту мотоциклов. Теперь я понимаю, что у меня есть будущее».

## От рыночной конкуренции к созданию рынка

Многие руководители компаний в своих действиях опираются на два базовых предположения. Одно из них, что границы рынка и отраслевые условия – это данность, которую невозможно изменить, и исходя из этого следует выстраивать стратегию<sup>5</sup>. Второе, что для достижения успеха в условиях внешних ограничений компания должна сделать стратегический выбор между дифференциацией и низким уровнем затрат: она может добиться большей ценности своей продукции для потребителей при более высоких затратах и, как следствие, при более высоких ценах, либо снизить издержки, но при этом ценность также будет более низкой. Компании недоступно и то и другое одновременно. В связи с этим принято считать, что суть стратегии сводится к нахождению компромисса между ценностью и издержками<sup>6</sup>.

Но так ли это на самом деле? Разве компании не могут определять границы рынка и отраслевые условия, в которых работают? Разве они не могут, стремясь добиться дифференциации и низких издержек, разрабатывать стратегии, ломающие компромисс «ценность – издержки»?<sup>7</sup>

Давайте рассмотрим в качестве примера CRP. Разве саммит NBOS принял как данность такие отраслевые вводные, как рост затрат на строительство и содержание тюрем, высокий уровень рецидивной преступности и повышение уровня преступности в целом? Нет. Напротив, участники саммита пересмотрели границы того, что означает содержать заключенных под стражей и заниматься их реабилитацией. Они взглянули на проблему в контексте тюрем, полиции, вооруженных сил и других министерств и совершили стратегический и организационный сдвиг, который изменил привычные условия и придал им новый вид.

Что касается дифференциации и низких затрат, то центры CRP не пошли на компромисс между ценностью и издержками. Вместо этого они совершили прорыв с точки зрения создания ценности системы реабилитации для мелких преступников, их семей и общества в целом при низком уровне затрат на эту программу для правительства. Отказавшись от следования общепризнанным мировым практикам, центры CRP открыли голубой океан и вышли за пределы привычных в своей сфере стандартов, при этом добившись поддержки со стороны представителей всех вовлеченных в процесс министерств.

На рис. 1.1 наглядно представлена динамика этого процесса. Сплошная линия показывает границу продуктивности по Портеру<sup>8</sup>, она определяет текущие рамки отрасли, общую сумму всех ее лучших практик<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Этот феномен обозначается термином «детерминизм окружающей среды», или «структуралистский взгляд». Его теоретические корни следует искать в экономике промышленной организации, основную идею которой можно кратко сформулировать при помощи парадигмы «структура – поведение – эффективность». Эта парадигма гласит, что структура отрасли определяет поведение или стратегию компании, что, в свою очередь, оказывает влияние на эффективность. См., например, Bain (1959) и Scherer (1970).

<sup>6</sup> Формулировку такого взгляда на стратегию можно найти в знаковой книге Майкла Портера: Michael Porter, *Competitive Strategy* (1980) (издание на русском языке: Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2017).

<sup>7</sup> Способность компаний осознанно формировать границы отрасли и создавать новое рыночное пространство путем разрушения компромисса между ценностью и издержками – это основная идея наших исследований по теме стратегии создания рынка. Среди других публикаций см., например: Kim and Mauborgne (1997a, 1999a, 2005, 2009, 2015a).

<sup>8</sup> Майкл Портер – американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, специалист в области изучения экономической конкуренции – разработал теорию конкурентных преимуществ стран. *Прим. науч. ред.*

<sup>9</sup> В своей работе «Что такое стратегия?» (What Is Strategy? 1996) Портер сформулировал и применил концепцию границы продуктивности для проведения различия между операционной эффективностью и стратегией.

**Рисунок 1.1**

От рыночной конкуренции к созданию рынка



Эта кривая описывает самый высокий уровень ценности и соответствующих ей издержек, которого может достичь компания, используя существующие технологии и лучшие методы ведения бизнеса. Следовательно, такая граница – это область, где стратегия реализуется в существующем рыночном пространстве, то есть в алом океане. Здесь у всех игроков одинаковая продуктивность – отношение ценности к издержкам. Существует прямая зависимость между ценностью для потребителя и издержками: чем больше один показатель, тем выше другой. Иными словами, график подтверждает, что для успешной реализации стратегии рыночной конкуренции (или стратегии алого океана) компания должна сделать выбор между ценностью и издержками: она может выделиться либо ценностью, обеспечивая дифференциацию (позиция 1), либо низким уровнем издержек (позиция 2)<sup>10</sup>. Если предложение компании располагается ниже отраслевой границы продуктивности, ее непременно превзойдут конкуренты, находящиеся на этой границе. Таким образом, в центре внимания стратегии стоит вопрос о том, как конкурировать и побеждать в рамках существующего рыночного пространства.

<sup>10</sup> См.: Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Пабlishер, 2017.

Однако подобная логика не работает в случае с CRP. С точки зрения бизнеса центры CRP не принимали существовавшую границу отрасли как данность и не старались достичь границы продуктивности, пытаясь отыскать лучшие практики в сфере строительства и содержания тюрем. Вместо этого они совершили переход к голубому океану, сломав компромисс между ценностью и издержками. В рамках программы CRP была разработана альтернативная стратегия, которая прочертила новую границу «ценность – издержки», качественно изменив *тип* и *уровень* предлагаемой ценности. Это яркий пример того, как создается новое рыночное пространство. Описанную альтернативную динамику отображает пунктирная линия на [рис. 1.1](#). В этом случае стратегия обеспечивает как дифференциацию, так и низкий уровень издержек. Если открывается новая граница «ценность – издержки», которая выходит далеко за пределы сложившейся в отрасли кривой продуктивности, то образуется голубой океан, а конкуренция на существующей границе становится ненужной<sup>11</sup>.

На первый взгляд, переход к голубому океану может показаться каким-то магическим действием, однако это не так. На самом деле такой переход – систематизированный процесс, и его может использовать кто угодно. Более того, этот процесс не просто описывает путь от алого океана к голубому, но и выстраивает переход так, чтобы привлекать к участию людей и вселять в них ощущение сопричастности. Фритюрница ActiFry компании Groupe SEB, Национальный молодежный оркестр Ирака и малайзийская программа общинной реабилитации – это лишь несколько примеров перехода к голубому океану, совершенного в разных уголках мира.

### Наш путь к голубому океану

Понимание, что голубой океан существует, и осознание того, как выглядит процесс его достижения, пришло к нам не в одночасье. Это результат почти тридцатилетнего исследовательского пути, по которому мы шли, зачастую наперекор всему и всем. Три десятка лет назад мы стали очевидцами феномена, который захватил наши умы и сердца и вывел нас на этот путь. В середине 80-х годов глобальная конкуренция разгоралась в невиданных ранее масштабах; впервые за всю историю американские компании стремительно теряли свои позиции в одной отрасли за другой. В самых разных областях производства, от мотоциклов до автомобилей, от экскаваторов до бытовой техники, они проигрывали новой группе конкурентов – японским корпорациям.

В то время мы работали в Энн-Арбор и не только читали об этом процессе, но и наблюдали его своими глазами. Детройт (центр автомобильной промышленности Америки, расположенный поблизости) был фактически разрушен. «Большая тройка» – General Motors, Ford и Chrysler – массово сокращала рабочие места. Компании закрывались, люди жили в страхе. В Мичигане регистрировались даже случаи вандализма: испытывая страх и тревогу перед новым сильным конкурентом, жители специально разбивали стоявшие на улицах машины японского производства. Для нас ситуация стала абсолютно очевидной, когда мы въехали в Детройт. Проезжая одну улицу за другой, мы поймали себя на мысли, что чувствуем себя так, словно попали в город-призрак, медленно превращающийся в развалины. В то время мы оба испытывали финансовые трудности и ездили на потрепанных старых автомобилях. Так и Детройт казался потрепанным – и в части духа, и в части экономики.

Экономика развитых стран в тот момент входила в новую фазу своего развития, бросая государствам новый вызов. Суть этого вызова заключалась в переходе от ситуации, когда после Второй мировой войны спрос превышал предложение, к более жесткой игре, по условиям которой предложение превышало спрос, а значит, конкуренция становилась все более ожесточен-

---

<sup>11</sup> Пунктирная кривая образует новую границу продуктивности, когда процесс имитации и конкуренции будет в полном разгаре.



ной. Возможно, именно американские компании первыми ощутили всю тяжесть этого вызова, но мы были убеждены, что со временем проблема распространится на компании всего мира, в том числе на японские. Не будучи подготовленными, они потерпят крах, как это произошло с некогда могущественным Детройтом.

Мы были потрясены и решили найти способ, который позволит преодолеть вызовы новой реальности и откроет дорогу к процветанию. По мере постижения сути происходящего мы формулировали вопросы, которые и стали темой наших исследований. В частности, как компания может вырваться из алого океана кровавой конкуренции и обеспечить устойчивый, прибыльный рост? Как превзойти лучших из лучших, создать новое рыночное пространство и сделать конкуренцию ненужной?

Первые результаты наших исследований были представлены в виде ряда статей по теме стратегии и управления, опубликованных в журнале Harvard Business Review и в других научных изданиях<sup>12</sup>. Кульминацией можно назвать издание нашей первой книги «Стратегия голубого океана»<sup>13</sup>. Опубликованная в 2005 году, а затем обновленная и дополненная в 2015-м, она была переведена на 44 языка и стала бестселлером на всех пяти континентах. Долгие годы упорной и напряженной работы, огромных усилий и настойчивости – вот история ее создания.

Если говорить в общих чертах, в «Стратегии голубого океана» представлен взгляд на рынок как на среду, состоящую из океанов двух типов – алых и голубых. Алые океаны – это все существующие отрасли, за которые ведут борьбу большинство компаний. Голубые океаны – отрасли, которые еще предстоит создать и которые все больше обеспечивают прибыль и рост. Изучив 150 стратегических ходов, предпринятых более чем за сто лет в 30 отраслях, мы изложили все концептуальные различия и базовые закономерности, отделяющие *действия, предпринимаемые в рамках рыночной конкуренции* (то, что мы называем *стратегией алого океана*), от *действий, направленных на создание рынка* (то, что мы называем *стратегией голубого океана*). В книге описываются аналитические инструменты для создания голубых океанов, а особое внимание уделяется причинам того, почему стратегия алого океана – это теория рыночной конкуренции, а стратегия голубого океана – это теория создания рынка, делающая рыночную конкуренцию ненужной. Вскоре термины «алые океаны», «голубые океаны» и «стратегия голубого океана» вошли в деловой язык.

По мере того как люди, правительства, компании и некоммерческие организации во всех уголках планеты начали смотреть на свой мир сквозь призму алых и голубых океанов, с неожиданной для нас скоростью возникла огромная волна интереса к этой теме. Авторитетные компании увидели себя в алом океане и восприняли это как призыв к действиям, направленным на то, чтобы вырваться из этого океана и открыть свой голубой океан. Предприниматели заявили о необходимости искать возможности для создания голубых океанов и всячески избегать алых океанов. Фокус внимания сместился, а обсуждение вышло на совершенно новый уровень: от вопроса «Что такое стратегия голубого океана?» к вопросу «Как применить теорию и инструменты на практике, с тем чтобы перейти от алого к голубому океану?».

Предпринимателям и стартапам требовалось описание конкретных шагов, необходимых для создания и удержания голубого океана с минимальными рисками. Компании, занимающие лидирующие позиции в своих отраслях и увязшие в алых океанах, стремились понять, как выйти в открытые воды. Они рассуждали так: у нас бюрократическая культура, с трудом поддающаяся переменам. С чего же нам начать процесс перехода, как заинтересовать и вовлечь в него сотрудников, если все, что они знают и к чему привыкли, – это конкуренция согласно принятым в отрасли правилам? Накопленный опыт подсказывал им, что, какими бы креатив-

---

<sup>12</sup> См. работы В. Чан Кима и Рене Моборн разных лет (1993, 1995, 1996, 1997а, 1998, 1999а, 2002б, 2004, 2005, 2009, 2015а).

<sup>13</sup> В. Чан Ким, Рене Моборн. [Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. Прим. ред.



ными ни были их идеи и какими бы настойчивыми ни были их попытки изменить сложившуюся ситуацию, перемены не произойдут, если не решить вопросы, связанные с человеческим фактором. Для успешного перехода к голубому океану этим компаниям надо было знать, как добиться поддержки со стороны людей.

Для нас это стало новой исследовательской задачей: мы решили изучить опыт тех людей, которые уже применили наши советы в своих компаниях. К их числу относились такие люди и организации, как Пол Макалиндин и Национальный молодежный оркестр Ирака, Кристиан Гроуб и его команда в Groupe SEB, а также саммит NBOS, организованный правительством Малайзии. Все они, начиная с 2009 года, придумали и осуществили более ста национальных проектов по созданию голубых океанов<sup>14</sup>. Мы проанализировали закономерности успехов и неудач этих людей и компаний, а также обобщили накопленный ими опыт, чтобы понять, что работает, что не работает и как избежать возможных ловушек на пути перехода от алого к голубому океану.

Представители многих компаний обратились к нам или к членам глобальной сети институтов стратегии голубого океана за советом. Они хотели узнать, как начать процесс перехода, как и какие инструменты применять для поиска новых возможностей, как определить объем и содержание инициатив по созданию голубого океана, а также как организовать команду, чтобы реализовать все это на практике. Кроме того, их интересовал вопрос, что необходимо сделать, чтобы сотрудники доверяли процессу, поскольку только так можно было пробудить в них энтузиазм и добиться вовлеченности, без чего невозможно совершить такой переход. Как вы увидите ниже, одна из таких компаний – Kimberly-Clark Brazil, производитель потребительских товаров, – смогла выбраться из алого океана гиперконкурентной бразильской отрасли по производству туалетной бумаги с оборотом более 1,5 миллиона долларов. Использование инструментов голубого океана позволило этой компании установить новый отраслевой стандарт, которым стала туалетная бумага ее производства Compacto.

Многие компании самостоятельно применили нашу теорию и рекомендации на практике. Мы узнали о них благодаря сарафанному радио, из переписки или из публикаций в прессе и связались с ними. К числу таких компаний относится сеть доступных отелей класса люкс citizenM. Сейчас эта сеть с главным офисом в Амстердаме расширяет свое присутствие по всему миру и уверенно занимает верхние строчки в рейтингах удовлетворенности гостей, сохраняя при этом наименьший уровень издержек. Еще один пример – компания HealthMedia, которая еще в 2006 году имела объем продаж всего 6 миллионов долларов и испытывала большие трудности. Под руководством Теда Дако эта компания создала новый рынок предоставления медицинских консультаций с использованием цифровых технологий и всего через два года была продана Johnson & Johnson за 185 миллионов долларов. Сюда же можно отнести и Wawa – сеть продовольственных магазинов и АЗС, тридцать шестую по величине частную компанию в США. Под руководством бывшего CEO<sup>15</sup> и действующего заместителя председателя правления Говарда Стокела, который воспользовался стратегией голубого океана, Wawa добилась стремительного роста. Сформировав рыночное предложение, сеть Wawa продолжает развиваться под руководством CEO Криса Гейсенса.

Мы проанализировали самые разные случаи, в том числе компании из сегментов B2C и B2B, а также организации из государственного и некоммерческого секторов. Исследовав практические примеры и проведя дальнейшие изыскания, мы не только выявили общие для всех факторы успешного перехода к голубому океану, но и обнаружили ловушки на этом пути.

---

<sup>14</sup> К сожалению, после того как фритюрница ActiFry компании Groupe SEB вышла на рынок и получила огромный успех, Кристиан Гроуб, возглавлявший этот проект, ушел из жизни.

<sup>15</sup> Chief Executive Officer (CEO) – главный исполнительный директор (генеральный директор). *Прим. ред.*

## **Три ключевых элемента успешного перехода к голубому океану**

**Первый элемент – принятие видения голубого океана для расширения своих горизонтов и изменения представлений об источниках благоприятных возможностей.**

Компании, раздвигающие границы в понимании подхода «ценность – издержки», мыслят иначе, чем те, кто сфокусирован на конкуренции в рамках существующих рынков. Они задают совершенно иные вопросы, которые помогают увидеть и осмыслить благоприятные возможности, а также рисковать оригинально и инновационно. Они предлагают клиентам ценность таких *типов* и *уровней*, которые другие либо не видят, либо отбрасывают как недостижимые или неуместные. Такие компании готовы допустить возможность создания фритюрницы, позволяющей готовить вкусный и более полезный для здоровья картофель фри.

Люди, которые не боятся выйти за привычные границы, могут решиться создать национальный молодежный оркестр (заслуживающий высокой оценки во всем мире, несмотря на отсутствие в его составе высококвалифицированных музыкантов или качественных музыкальных инструментов), переосмыслив его суть и роль в преодолении культурных различий и содействии делу мира. Такие люди способны решиться на строительство реабилитационных центров для мелких преступников на территории военных баз, несмотря на то что это противоречит исторически сложившемуся разделению компетенций вооруженных сил, полиции и тюрем.

Деятельность многих компаний целиком и полностью зависит от лучших отраслевых практик, даже если эти компании стремятся порвать с ними. Принятие видения стратега голубого океана открывает разум для новых возможностей, расширяет горизонты и помогает смотреть в верном направлении. Без расширения и переориентации видения любые попытки открыть новые границы равносильны тому, чтобы бежать на запад в поисках восхода солнца, – сколь быстрым ни был бы ваш бег, вы не встретите восход солнца на западе.

Правильное видение играет важную роль, но в большинстве случаев его недостаточно, чтобы мысленно представить и провести новую границу в понимании компромисса «ценность – издержки». Это одна из самых сложных и интересных задач, с которыми сталкиваются компании. У них есть стремление вырваться из алого океана, есть желание совершить переход к голубому океану и, возможно, есть свое видение голубого океана, но у них нет инструментов создания рынка и практического руководства, как воплотить видение голубого океана в реальность.

**Второй элемент – практический инструментарий для создания рынка с четкими рекомендациями, как использовать эти инструменты, чтобы трансформировать видение голубого океана в новое коммерчески привлекательное предложение, дающее возможность сформировать новое рыночное пространство.**

Правильное видение складывается в результате изменения стратегического мышления. Практический инструментарий позволяет задавать нужные вопросы на каждом из этапов процесса и определять значимость полученных ответов. В совокупности это формирует креативный подход у сотрудников и создает структуру, в рамках которой вы сможете открыть то, чего не видят другие, а также избежать возможных ловушек, в которые попадает большинство компаний. Инструменты и рекомендации помогут найти ответы на главные вопросы, которые возникают в процессе движения к новой границе компромисса «ценность – издержки». Как критически проанализировать явные и скрытые предположения в отношении своего бизнеса и рынка? Как выявить океан неклиентов для создания дополнительного спроса? Как систематически пересматривать границы рынка с целью обнаружения нового ориентира «ценность – издержки», который сделает конкуренцию ненужной? Как создать единственное в своем роде

предложение при низких издержках? И как разработать бизнес-модель, благодаря которой компания сможет воплотить свое стратегическое видение в реалиях рынка и получить прибыль?

Все необходимые инструменты были представлены в нашей первой книге «Стратегия голубого океана», но, как говорится, дьявол кроется в операционных деталях. В этой книге мы тщательно проанализируем эти детали и покажем, как правильно сформировать команду, организовать процесс, применить каждый инструмент и в каком порядке это лучше сделать, чтобы обеспечить необходимые результаты и преодолеть возможные препятствия на пути. Речь идет не о наставлениях с высоты накопленного опыта, а о полезных практических рекомендациях менеджерам для каждого из этапов пути от алого океана к голубому.

Переход к голубому океану – это движение по пути трансформации. Чтобы увидеть новую границу компромисса «ценность – издержки», нужно нечто большее, чем понятная идея и стратегия. Чтобы продвигаться в направлении новой границы, необходимо вовлечь в этот процесс сотрудников. Как известно, без добровольного сотрудничества со стороны людей вы остановитесь на полдороге. В большинстве случаев стратегии компании не принимают во внимание человеческий фактор, однако ваша стратегия должна его учитывать.

**Третий элемент – «человечность» процесса, благодаря которой у людей появляется уверенность в том, что они могут взять на себя ответственность и стать движущей силой эффективной реализации стратегии.**

Большинство компаний на пути к переменам сталкиваются с внутренними препятствиями. Это может быть когнитивное препятствие, связанное с тем, что сотрудники склонны держаться за существующее положение вещей. Или препятствие политического характера, возникающее как результат глубинных разногласий или структурной разобщенности, которые порождают внутреннюю напряженность и противостояние. Кроме того, это может быть мотивационное препятствие, если сотрудники фокусируются на выполнении текущих задач, и им не хватает энергии, увлеченности и внутреннего импульса для чего-то действительно значимого. Например, Пол Макалиндин и Национальный молодежный оркестр Ирака столкнулись с серьезным препятствием при объединении в одну команду людей, которых разделила многолетняя братоубийственная война. Компании Groupe SEB было трудно преодолеть организационные препятствия, связанные с прочно укоренившимися в отрасли методами работы и скептицизмом. Правительству Малайзии пришлось противостоять классическим препятствиям, мешающим работе большинства правительств: ведомственной разобщенности и напряженным отношениям между министерствами, не говоря уже о мотивационном препятствии, обусловленном особенностями менталитета госслужащих.

Как бы странно это ни прозвучало, но наши исследования показывают, что две наиболее распространенные практики, на которые полагаются компании в процессе реализации своих стратегий, и есть причина провала основной массы усилий, направленных на преобразования. Во-первых, большинство компаний воспринимают разработку и реализацию стратегии как разрозненные последовательные действия. Одна группа специалистов занимается стратегией и передает ее другой группе для реализации. Научные исследования по теме стратегии и инноваций в основном поддерживают подобное разделение и последовательность. Во-вторых, при реализации стратегии большая часть времени и внимания сфокусированы на осуществлении структурных перемен. При этом используются методы кнута и пряника, такие как изменение зон ответственности сотрудников, пересмотр систем материального стимулирования, введение ключевых показателей эффективности персонала и тому подобное.

Кнуты, пряники и структурные сдвиги играют определенную роль, однако не способствуют формированию доверительных отношений с сотрудниками, которые как раз и имеют решающее значение в обеспечении трансформационных перемен. Для того чтобы добиться успеха в вопросе нововведений, компаниям следует делать нечто отличное от обычной практики.

Вместо того чтобы смотреть на реализацию стратегии как на то, что начинает происходить, как только вы ее приняли, следует с самого начала встроить этот процесс непосредственно в саму стратегию. В противном случае сотрудники не будут чувствовать свою причастность к происходящему. Особое внимание стоит сосредоточить на эмоциях и психологии сотрудников, а не увлекаться манипулированием такими сугубо механическими рычагами воздействия на них, как иерархическая структура, наказание и вознаграждение. Если вам удастся заинтересовать сотрудников и вселить в них уверенность в то, что они способны взять на себя ответственность и стать движущей силой новой стратегии, они будут стремиться к ее успешной реализации и самостоятельно искать способы преодоления организационных ограничений, с которыми вы столкнетесь.

Как завоевать сердца и умы людей и привести их действия в соответствие с новой стратегией? Не стоит забывать, что перемены несут с собой угрозу стабильности, поэтому звать людей совершить переход к голубому океану равносильно тому, чтобы предложить им бросить хорошо знакомое и взять взамен неизвестное новое. Однако, как это ни удивительно, изучая компании, совершившие успешный переход к голубому океану, мы заметили, что люди в таких компаниях становятся более креативными и энергичными, а реализация стратегии не ставится под сомнение, а ведь это именно то, что так необходимо, но, как правило, труднодостижимо. Чем это можно объяснить? Чем дольше мы об этом думали, тем более очевидным становилось, что процесс воздаст людям должное, признавая их страхи, неуверенность, потребность в уважении, стремление что-то значить в этом мире. Мы постарались понять, каким словом можно обозначить и лучше всего описать это нечто. Самое близкое по значению слово, которое мы нашли, — *человечность*.

Мы поняли, что по своей сути успешный переход к голубому океану — это целиком и полностью человеческий процесс. Этот переход не отвергает, а, напротив, приветствует человеческие качества, делая нас более компетентными и уверенными в себе, побуждая двигаться вперед. При этом не сбрасываются со счетов наш скептицизм и уязвимость, наши страхи, что мы не справимся с поставленной задачей, наши сомнения в том, что голубые океаны вообще существуют, наша потребность в интеллектуальном и эмоциональном признании, которые позволяют нам ощутить свою значимость. Сделав человечность неотъемлемой частью процесса перехода к голубому океану, компания способна кардинально изменить психологию команды и сформировать эмоциональную среду для перемен, сколько бы сотрудников в ней ни было — пять человек или 10 тысяч. И тогда с каждым шагом по этому пути ослабевают их страхи и крепнет уверенность в своих силах.

На всех этапах движения к голубому океану крайне важными составляющими успеха становятся такие понятия, как разбивка задач<sup>16</sup>, постижение происходящего на собственном опыте и справедливость процесса, поскольку они затрагивают базовые чувства людей. Хорошая новость в том, что (как вы узнаете немного позже) их можно воспроизвести в любой компании.

На рис. 1.2 изображена суть успешного перехода к голубому океану: три элемента дополняют друг друга и все вместе его обеспечивают. Однако не стоит заблуждаться: мы смогли идентифицировать три ключевых элемента (видение голубого океана, практический инструментарий создания рынка с четкими рекомендациями к их применению, а также человечность этого процесса) не только потому, что компании всегда их правильно понимали. Напротив, мы извлекли уроки из множества ошибок и разочарований, с которыми столкнулись компании, неправильно трактовавшие суть этих элементов. Именно это заставило нас уделить еще больше внимания их усилению.

## Рисунок 1.2

---

<sup>16</sup> О специфике использования этой терминологии и описание механики процесса см. в [главе 4](#). Прим. науч. ред.

### Три ключевых элемента успешного перехода к голубому океану



Очевидно, что переход от алого океана к голубому происходит не за один день и не по итогам одного совещания. Но, с другой стороны, этот процесс и не растягивается на долгие годы. Например, вывод на рынок фритюрницы ActiFry занял два года, так как компании Groupe SEB понадобилось время на получение патентов. Национальный молодежный оркестр Ирака и правительство Малайзии с его программой общинной реабилитации совершили переход к голубому океану примерно за год. Как только компании начинают видеть возможность провести качественно новую границу ориентира «ценность — издержки», они повышают свою активность, что дает мощный импульс к переходу от алого океана к голубому.

### Почему переход к голубому океану так важен

Не вызывает сомнений тот факт, что многие отрасли нуждаются в новых границах понимания компромисса «ценность — издержки». Это и здравоохранение, и энергетика, и даже государственное образование в США (его эффективность по-прежнему крайне низкая, тогда как затраты на него резко возросли). Автомобильной промышленности однозначно необходимы новые низкозатратные способы решения экологических проблем, а банки и другие финансовые организации испытывают потребность в новых стратегиях для достижения устойчивой высокой эффективности.

Согласно сценариям ООН, при сохранении текущих тенденций роста численности населения и уровня потребления к 30-м годам XXI столетия нам понадобится две планеты Земля, чтобы обеспечить всех ее обитателей достаточным объемом ресурсов и свежего воздуха<sup>17</sup>. Нам необходимо открыть новые границы в понимании ориентира «ценность — издержки» в самых разных базовых областях, таких как производство и поставка воды для коммунальных нужд, обеспечение доступа к электроэнергии и ее использование, а также проектирование и управление городами, что позволило бы предотвратить кризис, который многие считают неизбежным.

Возьмите любую из существующих отраслей и задайте вопрос, не нуждается ли она в переходе к голубому океану. Как соотносятся в ней спрос и предложение? Сейчас такие факторы, как снижение рентабельности, рост затрат, стагнация или сокращение продаж, а также борьба за долю на рынке оказывают негативное воздействие на самые разные сектора экономики: от строительных компаний до салонов красоты, от рекламных агентств до юридических

<sup>17</sup> См.: Global Footprint Network, “World Footprint: Do We Fit on the Planet?”

фирм, от представителей бумажной промышленности до издательской отрасли. Даже общественные и некоммерческие организации, такие как музеи, библиотеки, благотворительные фонды и музыкальные оркестры не избежали этой участи.

Словом, все мы расплачиваемся за то, что нас окружают алые океаны. Для того чтобы кардинально изменить сложившуюся ситуацию, нужны более креативные стратегии обнаружения новых границ компромисса «ценность – издержки», а вместе с ними и новых горизонтов прибыльного роста.

А как обстоят дела у вас?

Возможно, ваша ситуация аналогична той, в которой оказался Пол Макалиндин и его Национальный молодежный оркестр Ирака. Вы управляете или входите в состав стартапа или небольшой компании из маленького городка. Вам известно, что для обеспечения прибыльного роста необходимо вырваться из алого океана прямой конкуренции, но вы не знаете, как это сделать. Или вы работаете в крупной авторитетной компании с прочно устоявшимися процессами, сформировавшейся культурой и определенной долей бюрократии, как Кристиан Гроуб и его команда в Groupe SEB. Ваша компания увязла в алом океане конкуренции, но вы не уверены, сможет ли она избавиться от преследующей ее коммодитизации<sup>18</sup> и ценовой конкуренции. Складывается впечатление, что мировоззрение людей подчиняется старому образу мыслей, но вы понимаете, что воспользоваться благоприятными возможностями в будущем можно лишь в том случае, если совершить стратегический сдвиг. Возможно, вы представляете одно из правительственных учреждений, министерство или госкорпорацию, и методы работы вашей организации уже давно не позволяют ей добиваться успеха. Вам известно, что для увеличения потребительской ценности вашего продукта при одновременном сокращении издержек необходимы фундаментальные сдвиги, но вы не представляете, как справиться с этой задачей. Если вы можете соотнести себя с любой из этих ситуаций, тогда переход к голубому океану – это именно то, что вам нужно.

## О чем вы узнаете из этой книги

Прежде чем приступить к вопросу о том, как совершить переход к голубому океану, в [главе 2](#) мы опишем ключевые концепции и механизмы создания рынка. Мы надеемся, что, прочитав ее, вы сможете разобраться, что *на самом деле* представляет собой стратегия по созданию рынка и как она работает. В частности, мы рассмотрим вопрос, почему созидательное разрушение и подрывные инновации оказывают ограниченное воздействие и охватывают только часть общей картины появления новых рынков. Кроме того, мы затронем такой аспект, как существование совершенно иной совокупности благоприятных возможностей для создания рынка (зачастую остающихся без внимания) на основе *неподрывного* созидания. Мы также поговорим о том, почему инновации, которые приветствуют и продвигают экономисты, – это не всегда то, что необходимо для открытия новых коммерчески привлекательных рынков, расширяющих границы ориентира «ценность – издержки», и почему так важно понимать, в чем состоит различие между двумя этими подходами.

Главы 3 и 4 посвящены основным принципам перехода к голубому океану. [Глава 3](#) в общих чертах описывает, какой образ мышления необходим, чтобы его совершить. В [главе 4](#) речь идет о том, как именно он происходит. Здесь мы подробно остановимся на вопросе, как вселить в сотрудников уверенность в том, что они способны взять на себя ответственность и стать движущей силой процесса перехода к голубому океану, а также как развить их креативные навыки.

---

<sup>18</sup> Коммодитизация (от англ. commoditization) – процесс перехода продукта из марочной категории в категорию рядовых продуктов. *Прим. науч. ред.*

В следующих главах вы найдете описание пяти этапов, из которых состоит процесс перехода к голубому океану. На каждом этапе мы будем вводить новые инструменты, которые помогут вам уверенно продвигаться к цели. Мы подробно разберем различные ситуации, расскажем, как использовать тот или иной инструмент в каждой из них, объясним, как интерпретировать полученные результаты, и покажем, в какие ловушки вы можете попасть. Вы узнаете, как сделать человечность неотъемлемым атрибутом каждого из этапов, чтобы члены вашей команды были готовы изучать новые возможности и брать на себя ответственность за процесс и его результаты. Всё вместе это позволит превратить реализацию стратегии в неотъемлемую часть перехода к голубому океану.

## **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.