

Девід Б. Йоффі — професор Гарвардської бізнес-школи, часто публікується в *The New York Times*, *The Wall Street Journal* та *Harvard Business Review*. Свого часу наймолодший із членів ради директорів *Intel*, а також автор та співавтор дев'яти книжок і більш ніж 100 досліджень із бізнес-стратегії та міжнародного управління, що продані накладом понад 3 мільйони примірників.

Майкл А. Кусумано — почесний професор менеджменту Массачусетського технологічного інституту. Ресурсом *silicon.com* був названий однією з найвпливовіших постатей у галузі технологій та ІТ, є автором і співавтором одинадцяти книжок зі стратегії, розробки продуктів та підприємництва в індустрії програмного забезпечення.

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

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

www.bookclub.ua

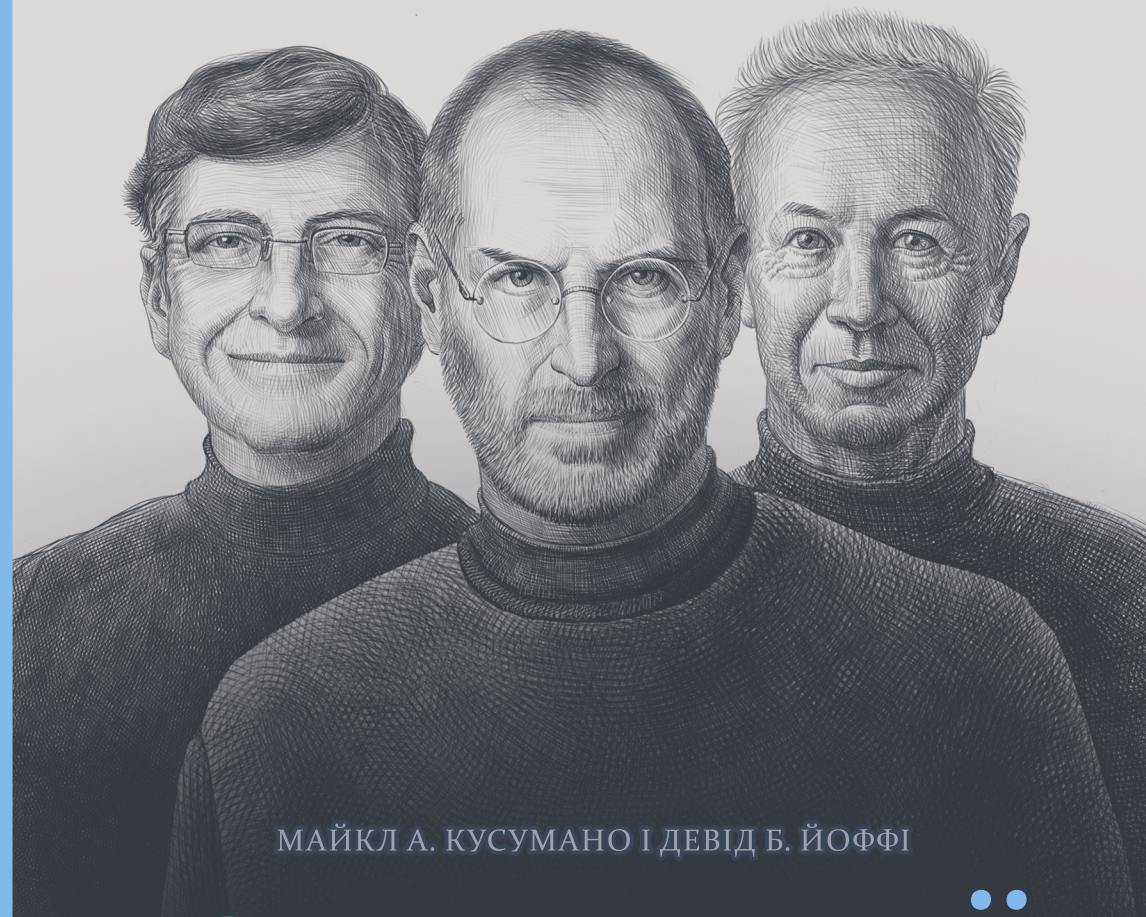
ISBN 978-617-12-2445-2



9 786171 224452

МАЙКЛ А. КУСУМАНО
ДЕВІД Б. ЙОФФІ

СТРАТЕГІЇ ГЕНІІВ



МАЙКЛ А. КУСУМАНО І ДЕВІД Б. ЙОФФІ

СТРАТЕГІЇ ГЕНІІВ

П'ЯТЬ НАЙВАЖЛИВИШИХ УРОКІВ
ВІД БІЛЛА ГЕЙТСА, ЕНДІ ГРОУВА
ТА СТИВА ДЖОБСА



БЛИСКУЧЕ Й ТОЧНО ОПИСУЄ,
ЯК ТРИ ЛЕГЕНДАРНІ СЕО СТВОРИЛИ СВІТ,
У ЯКОМУ МИ ЖИВЕМО.
АМБІТНИМ ЧИТАТИ НЕОДМІННО!

ДЖОН СКАЛЛІ, КОЛИШНІЙ *APPLE* СЕО

DAVID B. YOFFIE , MICHAEL A. CUSUMANO

STRATEGY RULES

FIVE TIMELESS LESSONS
FROM BILL GATES, ANDY GROVE,
AND STEVE JOBS



HARPER
BUSINESS

An Imprint of HarperCollinsPublishers

МАЙКЛ А. КУСУМАНО І ДЕВІД Б. ЙОФФІ

СТРАТЕГІЇ ГЕНІЇВ

П'ЯТЬ НАЙВАЖЛИВІШИХ УРОКІВ
ВІД БІЛЛА ГЕЙТСА, ЕНДІ ГРОУВА
ТА СТИВА ДЖОБСА

УДК 005.330
ББК 65.29
К94

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Published by arrangement with HarperBusiness,
an imprint of HarperCollins Publishers

Перекладено за виданням:

Yoffie D. B. Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andy Grove,
and Steve Jobs / David B. Yoffie and Michael A. Cusumano. — New York :
HarperCollins Publishers, 2015. — 272 p.

Переклад з англійської *Світлани Новікової*

Дизайнер обкладинки *Едуард Новіков*

Популярне видання

КУСУМАНО Майкл А., ЙОФФІ Девід Б.
**Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків
від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса**

Керівник проекту *В. В. Столяренко*
Координатор проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. І. Кривко*
Редактор *Т. М. Мишиньова*
Художній редактор *Ю. О. Сорудейкіна*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *Т. М. Куксова*

Підписано до друку 15.12.2016. Формат 60x90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Georgia». Ум. друк. арк. 16.
Наклад 7000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: corp@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика “Глобус”»
61012, м. Харків, вул. Різдяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

ISBN 978-617-12-2445-2 (укр.)
ISBN 978-0-06-237395-3 (англ.)

© David B. Yoffie and Michael A. Cusumano,
2015
© Sonia Moskowicz/Globe Photos, фото на с. 15
© Hemiroid Ltd, видання українською мовою,
2017
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

ІНШІ КНИГИ АВТОРІВ

МАЙКЛ А. КУСУМАНО І ДЕВІД Б. ЙОФФІ

Competing on Internet Time

ДЕВІД Б. ЙОФФІ

Judo Strategy (співавт. Мері Квек)

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

*International Trade and Competition
(співавт. Бенджамін Гомес Кассерес)*

Strategic Management of Information Technology

Beyond Free Trade (За ред.)

МАЙКЛ А. КУСУМАНО

Staying Power

The Business of Software

Platform Leadership (співавт. Аннабель Говер)

Microsoft Secrets (співавт. Річард У. Селбі)

Thinking Beyond Lean (співавт. Нобеока Кентаро)

Japan's Software Factories

The Japanese Automobile Industry

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

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

ЗМІСТ

Передмова	10
Вступ	
Як перетворитися на видатного стратега	16
Розділ 1	
Дивись уперед, відраховуй назад	38
Розділ 2	
Роби великі ставки, але не став на карту компанію	77
Розділ 3	
Створюй платформи й екосистеми, а не просто продукти	109
Розділ 4	
Використовуй важелі <i>та</i> силу — дій за правилами дзюдо та сумо	148
Розділ 5	
Побудуй компанію навколо власного «якоря»	183
Висновок	
Уроки для наступних поколінь	219
Примітки	238

ПЕРЕДМОВА

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

Коли стартував цей проект, ми зробили кілька важливих припущень. Одне з них полягає в тому, що керівники компаній і підприємці можуть багато чого перейняти від Гейтса, Іроуа і Джобса, хай які унікальні й непересічні особистості вони є. У нас ніколи не виникало жодного сумніву, що ці троє не були типовими СЕО* або бізнесменами, зважаючи на їхні особисті здібності або досяг-

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

нення. Безумовно, вони були титанами в технологічній галузі. Разом із цим їхні методи вирішення ключових проблем були схожими — отже, ми дійшли висновку, що ці методи могли б допомогти керівникам і підприємцям сформувавши більш системний підхід як до побудови стратегії, так і до її реалізації.

Друге припущення — це те, що належність цих трьох до світу високих технологій не завадить підприємцям інших галузей скористатися їхнім досвідом та усвідомити роль і значення стратегії та її здійснення. Ми віддали багато років дослідженню саме високотехнологічних компаній через швидкість, з якою там відбуваються зміни, адже стрімкий темп є винятковим стимулом вчасно збудувати правильну стратегію, а потім скрупульозно втілювати її в життя. До того ж технології, що швидко розвиваються, сьогодні є невід’ємною частиною будь-якого бізнесу. Швидкі зміни в соціальних мережах, хмарні обчислення, мобільні пристрої і навіть пристрої для носіння будуть впливати на більшість компаній протягом кількох найближчих десятиліть. Розуміння того, як стратегія розвивається в світі високих технологій, стало частиною ділового повсякдення.

Третє припущення полягає в тому, що стратегія та її реалізація нерозривно поєднані між собою. На заняттях студенти часто запитують: «Що важливіше, план чи його впровадження?» Після короткої паузи ми зазвичай відповідаємо іншим запитанням: «Чого б ви воліли: мати досконалий план, що погано виконується, чи невдалий план, реалізований ідеально?» Авжеж, жодний варіант не є прийнятним. Не може бути видатним план, який не виконується, так само як і нічого не варте майстерне виконання, якщо воно веде вас у хибному напрямку. Досвідчені керівники мають спрямувати організацію на правильний шлях, очолити її на цьому шляху та забезпечити результат. Як Білл Гейтс одного разу сказав: «Погана стратегія зазнає невдачі, незалежно від того, наскільки добре ви обізнані, а невдале втілення зведе нанівець найкращу стратегію. Якщо у вас є слабкі місця, ви опинитеся поза бізнесом»¹.

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

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

Ми вже дякували багатьом з тих, хто допомагав нам в нашому дослідженні протягом останніх двох десятиліть, а зараз нам хотілося б висловити подяку керівникам, які восени 2013 року, коли

проводилася більша частина досліджень, приділяли нам свій час і увагу. Насамперед ми хочемо подякувати Енді Гроуву. Енді зустрічався з нами кілька разів у період від вересня 2013 до липня 2014 року. Він читав і коментував окремі частини рукопису, а також відповідав на численні електронні листи. Крім Гроува, ми зверталися до Білла Гейтса, але зустріч не відбулася — наприкінці осені 2013 року він перепросив за зайнятість.

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

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

та семінару з інновацій, підприємництва та стратегій у бізнес-школі Слоуна при Массачусетському технологічному інституті.

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

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



Як перетворитися на видатного стратега

На початку березня 1998 року Білл Гейтс, Енді Гроув і Стів Джобс — генеральні директори Microsoft, Intel і Apple — разом сфотографувалися на прийомі з нагоди 75-ї річниці журналу *Time* в Нью-Йорку. Уперше і востаннє. Це єдина світлина, на якій усі троє на момент зйомки керували відповідними компаніями. Найбільше всіх вразили смокінги! На один вечір Джобс зняв свою славнозвісну чорну водолазку і джинси, Гроув — шкіряний піджак, а Гейтс — звичний светр та широкі штани.

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

Праворуч від Гроува помірковано усміхається Гейтс. Як голова Microsoft він здолав усі перешкоди на своєму шляху, серед яких замах Intel на програмне забезпечення (ПЗ), виклик компанії Apple

на ринку настільних (стаціонарних) персональних комп'ютерів та нещодавня спроба Netscape використати інтернет та витіснити Microsoft з провідного місця у сфері програмного забезпечення. Але такий успіх привернув до Гейтса небажану увагу. Уже два місяці по тому Департамент юстиції США разом із двадцятьма штатами та округом Колумбія подали низку позовів, звинувачуючи Microsoft у незаконному впливі на ринок та перешкоджанні конкуренції. 2000 року Гейтс закінчить свій 25-річний шлях CEO. Він залишався головою ради директорів до 2014 року, щоб знову поступитися своїм місцем і стати радником нового генерального директора компанії Сатї Наделли.

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

УДОСКОНАЛЮЮЧИ ПРАВИЛА СТРАТЕГІЇ

Ми можемо тільки здогадуватися, про що думали Гейтс, Гроув і Джобс, позуючи для світлина. Але, коли йдеться про найважливіші думки та дії, які підняли їх на цей п'єдестал, немає потреби розмірковувати — ми це *знаємо* напевно. Нам пощастило вчитися і працювати з цими трьома лідерами та їхніми компаніями понад

двадцять п'ять років. Девід Йоффі є членом ради директорів Intel з 1989 року, співпрацював з Гроувом під час його 11-річного перебування на посаді CEO та семи років на посаді голови ради директорів. Працюючи в Гарвардській школі бізнесу над дослідженням стратегій у сфері високих технологій, Девід також неодноразово спілкувався з Гейтсом, Джобсом та іншими лідерами в цій галузі. Майкл Кусумано занурився у стратегію та діяльність Microsoft. Як провідний експерт з питань ринку програмного забезпечення міжнародної бізнес-школи при Массачусетському технологічному інституті, він багато писав про цю галузь та брав докладні інтерв'ю в Гейтса і Гроува, так само як і в інших керівників та інженерів Microsoft, Intel і Apple. 1998 року вийшло наше спільне дослідження легендарної битви Microsoft з Netscape — книга *Competing on Internet Time*, яка стала бестселером. Ми можемо розповісти більше за інших про те, чим керувалися ці троє, приймаючи рішення, що підносили Microsoft, Intel та Apple на запаморочливі висоти і лише зрідка призводили до падінь.

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

Спільне бачення основ формування стратегії компанії та її здійснення не виникло раптово та одночасно в усіх трьох, воно відшліфовувалося впродовж усієї їхньої кар'єри в численних ви-

пробуваннях та помилках. П'ять правил, що ми визначили як головні в їхньому підході, — основа цієї книги:

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

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

Динаміка показників частки продукції компаній на ринку схожа. Частка Intel на ринку в сегменті мікропроцесорів зростає від 40 до 80 % протягом терміну керівництва Гроува¹. Під керівництвом Гейтса Microsoft заволоділа 95 % ринку операційних систем (ОС) для персональних комп'ютерів (ПК). На кінець другого терміну перебування на посаді Джобса Apple захопила 20 % ринку смартфонів, 60 % ринку MP3-плеєрів (iPod) та цифрових мультимедіа (iTunes), а також 70 % ринку планшетів (iPad)². До того ж Джобс пишався тим, що Apple продала 90 % усіх персональних комп'ютерів за ціною понад 1000 доларів³.

Найбільше вражає той факт, що на час відставки Джобса Apple була найдорожчою компанією у світі. Такого ж успіху досягла

й Microsoft наприкінці правління Гейтса. Intel була лише на крок позаду, посідаючи перше місце у світі протягом 27 місяців, коли Гроув з крісла CEO перебрався до апартаментів голови ради директорів (це сама лише метафора, оскільки Гроув і далі працював, подібно до інших працівників Intel, сидючи за перегородкою в офісі).

Прибутки та найвищі показники ринкової оцінки

	Прибутки від діяльності на момент вступу на посаду CEO	Прибутки від діяльності на момент відставки з посади CEO	Найвищі показники ринкової оцінки	Орієнтовна ринкова оцінка (кінець 2014 року)
Гейтс (25 років) (Microsoft)		\$ 11 млрд	\$ 612 млрд (27/12/99)	\$ 410 млрд
Гроув (11 років) (Intel)	(\$ 135 млн)	\$ 10 млрд	\$ 501 млрд (31/08/00)	\$ 165 млрд
Джобс (14 років) (Apple)	(\$ 403 млн)	\$ 34 млрд	\$ 668 млрд (14/11/14)	\$ 688 млрд

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

їх втримати навіть тоді, коли справжні землетруси змінювали бізнес-ландшафт. Вони справили величезний вплив на свої компанії, свій сегмент ринку, свою добу.

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

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

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

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

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

Ма, з яким він сприймає та розвиває інтернет-месенджери та мережеві технології.

Не дивно, що це нове покоління лідерів високих технологій будує свій бізнес на підвалинах, закладених Гейтсом, Гроувом і Джобсом. Так само, як їхні славетні попередники, вони працюють у динамічній галузі платформ, що характеризується стрімким розвитком та непередбачуваними змінами. Але ми вважаємо, що топ-менеджерам широкого кола сфер, не пов'язаних з технологіями, дослідження діяльності цих трьох керманців може бути так само корисним. Такі динамічні галузі, як от комп'ютерне програмне забезпечення, напівпровідники, побутова електронна техніка, цифрові засоби масової інформації, під час дослідження світу бізнесу відіграють таку саму роль, як дрозодіфи в біології⁴. Оскільки в цих галузях зміни відбуваються надзвичайно швидко, а життєві цикли дуже короткі, ми маємо всі шанси спостерігати, як одні компанії процвітають, а інші — банкрутують або зупиняються у своєму розвитку. Зрозумівши, як Microsoft, Intel, Apple та інші компанії в галузі хай-тек зуміли еволюціонувати, керівники вищої ланки та підприємці інших сфер можуть навчитися, як краще реагувати на зміни на своїх ринках.

Слово «навчитися» тут істотно важливе. Понад двадцять років спостерігаючи за діяльністю Гейтса, Гроува та Джобса, ми можемо впевнено говорити, що мистецтво стратегії не є вродженим. Більшість видатних CEO *вчать*ся, як стати справжнім стратегом та керівником. Наприклад, на початку своєї кар'єри Гроув уважав, що визначати корпоративну стратегію мають менеджери нижчої ланки, які ближчі до споживача. Пізніше він усвідомив, що в стратегії важливі обидва підходи — низхідний та висхідний. Настання ери інтернету заскочило Гейтса зненацька, і він ледве не програв компанії Netscape війну браузерів. Посоромлений кількома молодими та ще недосвідченими працівниками, він досить швидко запровадив потрібні зміни та врятував компанію від неминучого краху. Джобс майже довів Apple до банкрутства під час свого першого перебування на керівній посаді, перш ніж зрозумів, що однієї розробки чудових

продуктів замало. Урешті Джобс усвідомив, що Apple має розвивати партнерські стосунки в бізнесі та працювати з конкурентами, зокрема з Microsoft, щоб уціліти, а з часом і процвітати.

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

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

Гейтс, Гроув і Джобс були серед перших керівників та підприємців, які зрозуміли, як стати конкурентоспроможними на ринках

платформ. Вони старанно й досконало вивчали стратегію, організацію та історію, ознайомилися з новими технологіями, новими бізнес-моделями та новими галузями. Усі троє відчували потребу глибоко аналізувати свої перемоги й помилки. Ця відданість навчанню зіграла значну роль у становленні їх як видатних лідерів на такий довгий термін.

ТРИ СЕО

Коли ми починали працювати над цією книгою, ми уявляли її у формі бесіди з Гейтсом, Гроувом та Джобсом про те, що потрібно для становлення великого стратега. Ми багато чого навчилися в процесі аналізу та перегляду правил, яких, на наш погляд, усі вони дотримувалися. Ми виявили, що їхнє особисте минуле та інтереси зіграли велику роль у формуванні їхніх підходів до стратегії та створення компанії, так само як і до підприємництва в цілому. Отже доцільно почати цю книгу з їхніх біографій і стислої інформації про бізнес, яким вони керували. Почнемо з найстаршого з трьох.

Енді Гроув та INTEL

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

Спочатку Intel була орієнтована на проектування та виробництво мікросхем пам'яті для великих універсальних електронно-

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

Тим часом Intel усе ще позиціонувала себе як виробник модулів пам'яті. Проте до 1985 року рішучість і завзятість японських виробників, укупі зі спадом активності на ринку, перетворили це виробництво на збиткове. Після грошових вливань від ІВМ, які мали на меті втримати компанію на плаву, генеральний директор Гордон Мур і головний операційний директор Енді Гроув ухвалили складне рішення — офіційно залишити найбільший сегмент ринку пам'яті, що мав назву DRAM*, і зосередитися на мікропроцесорах. Коли 1987 року Гроув став CEO, він завершив вихід з ринку DRAM і закріпив за брендом Intel роль провідного постачальника мікропроцесорів для ПК. До 1992 року Intel стала найбільшою світовою компанією з виробництва напівпровідників. Шість років по тому, коли Гроув пішов з посади CEO, мікросхеми Intel були встановлені на близько 80 % комп'ютерів, що були в продажу. Крім того, компанія стала рушійною силою для центрів обробки даних і, зрештою, уже забезпечувала процесорами близько 90 % серверів по всьому світі. Тим часом логотип Intel Inside набув широкої популярності. Із виробника комплектувальних частин, відомого здебільшого вузькому колу фахівців, Intel перетворилася на лідера технології та власника одного з найцінніших брендів у світі⁵.

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

Білл Гейтс і MICROSOFT

Народившись 1955 року, майже на двадцять років пізніше за Гроува, Білл Гейтс мав зовсім інший життєвий старт. Він ріс у Сіетлі в привілейованій сім'ї впливового юриста та відомої громадської активістки. Наприкінці 1960-х, ще в середній школі, Гейтс відкрив для себе комп'ютери й одразу захопився програмуванням. У старших класах він написав програму, яку адміністрація використовувала для складання навчальних планів. Разом зі своїм однокласником Полом Алленом він навіть заснував невеличку компанію, яка працювала над фіксацією даних про дорожній рух. Гейтс вступив до Гарварду 1973 року, але за два роки покинув навчання, щоб 1975 року разом з Алленом заснувати Microsoft.

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

Великий прорив стався 1980 року, коли IBM, поспішаючи вивести на ринок свій перший комп'ютер, звернулась до Гейтса за операційною системою — програмою, що працює з мікропроцесором для обробки рутинних, але потрібних обчислювальних функцій. Не маючи потрібної власної оперативної системи, Microsoft придбала її в місцевої компанії, змінила бренд на DOS і передала її компанії IBM на неексклюзивних правах⁶. Щойно персональні комп'ютери IBM набули масового попиту, Microsoft стала єдиновладним лідером галузі завдяки продажу DOS також і конкурентам IBM. DOS була програмною платформою персональних комп'ютерів, доки Microsoft не презентувала систему Windows, яку від 1990 року почали продавати у великих обсягах.

Тим часом Microsoft стала беззаперечним лідером на ринку застосунків^{*}, почавши 1982 року з першої версії Excel, слідом за якою вийшов текстовий редактор Word. 1990 року було запущено

^{*} Застосунок — прикладна комп'ютерна програма, що дозволяє вирішувати конкретні завдання користувача.

пакет прикладних програм Office. Загалом, до 1985 року завдяки продажам мов програмування, операційних систем і застосунків щорічний дохід компанії перевищив 100 мільйонів доларів, що допомогло Microsoft стати загальновідомим брендом⁷. До 1987 року компанія вже обійшла свого конкурента, фірму Lotus (виробника популярного табличного процесора 1-2-3), щоб стати найбільшою у світі компанією в галузі програмного забезпечення для ПК з майже 350 мільйонів доларів прибутків⁸. Три роки по тому продажі Microsoft перевищили 1 мільярд доларів.

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

2000 року Гейтс покинув посаду CEO, передавши управління компанією своєму давньому другу і колезі Стіву Балмеру. Гейтс залишався головним системним архітектором програмного забезпечення Microsoft до 2006 року та штатним працівником до 2008 року, після чого віддавав більшу частину свого часу Фонду Білла і Мелінди Гейтс⁹.

Стів Джобс і APPLE

Як і Білл Гейтс, Стів Джобс народився 1955 року та ріс якраз тоді, коли революція ПК тільки починалася. Його батьками були студенти Вісконсинського університету, але немовлям хлопчика всиновила робітничка сім'я. Коли маленькому Стіву виповнилося п'ять років, вони переїхали із Сан-Франциско до Силіконової долини. Раннім знайомством з дизайном та електронікою Джобс завдячує своєму батькові, тесляру й механіку, який захоплювався реставрацією автомобілів. Сусід, який працював у компанії Hewlett-Packard, підігрівав невпинне зацікавлення Джобса до електронних схем: він

заохочував його комплектами електроніки «зроби сам» та ввів його в коло інженерів компанії Hewlett-Packard і місцевих студентів, які збиралися щотижня за програмою, що спонсорувалася компанією¹⁰. Мабуть, логічно було б припустити, що наступним кроком Джобса буде вступ до такого закладу, як Стенфорд або Берклі. Натомість він обрав Рід-коледж — школу мистецтв у штаті Орегон, відому своєю атмосферою вільнодумства та заперечення суспільних цінностей і норм. Джобс вступив до Ріду 1972 року, але за півроку кинув навчання. Наступні кілька років він відвідував коледж як вільний слухач, постійно спілкувався з друзями і врешті-решт по-мандрував до Індії. Після повернення до Силіконової долини він почав працювати над проектами разом зі Стівом Возняком — геніальним інженером, якого він знав ще з часів старшої школи. 1976 року вони заснували Apple Computer.

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

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

Хоча Mac ніколи не становив серйозної загрози для IBM PC і сумісних з ним комп'ютерів (так званих «клонів»), проте знаменував собою вирішальний момент для галузі. Mac був обладнаний графічним інтерфейсом користувача (ГІК), що робило його набагато простішим у використанні, ніж IBM PC. Це нововведення,