



ГОВАРД Ю |

Профессор по менеджменту
и инновациям бизнес-школы IMD,
Швейцария



БИЗНЕС ПРОРЫВ



**КАК БЫТЬ
УНИКАЛЬНЫМ
В МИРЕ, ГДЕ ВСЕ
МОЖНО
СКОПИРОВАТЬ**



Top Business Awards

Говард Ю

**Бизнес-прорыв. Как быть
уникальным в мире, где
все можно скопировать**

«ЭКСМО»

2018

УДК 005
ББК 65.290-2

Ю Г.

Бизнес-прорыв. Как быть уникальным в мире, где все можно скопировать / Г. Ю — «Эксмо», 2018 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-157628-8

Хотите выжить — совершайте прорывы! Какими бы уникальными ни были ваши товар или услуга, их быстро повторят конкуренты. А значит, чтобы оставаться на плаву, нужно всегда находиться на шаг впереди. Хотите быть впереди — меняйтесь! Меняйте свой продукт, свой подход к работе. Так делали Procter & Gamble и Apple, Steinway и WeChat. Проанализировав их опыт, Говард Ю — профессор менеджмента и инноваций престижной бизнес-школы IMD в Швейцарии — выделяет пять основных принципов бизнеса. Придерживаясь их, можно совершить прорыв в делах и вывести свою компанию на новый уровень доходов и успеха у клиентов. О том, как выжить компаниям в мире, где все можно скопировать, и какую роль в этом играет руководитель, читайте в книге «Бизнес-прорыв». В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-157628-8

© Ю Г., 2018
© Эксмо, 2018

Содержание

Отзывы	6
Введение	8
Как работает конкуренция	8
Когда каждый гениален: гонка уступок	8
Чудо-лекарство	10
Жемчужина больше не сияет	11
А возможна ли стабильность?	12
План действий	13
Часть I	17
Глава 1	17
Лучшее фортепиано в истории	17
Династия в опасности	20
Неудобный незнакомец	21
Хорошо быть новичком	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Ю Говард
Бизнес-прорыв
Как быть уникальным в мире,
где все можно скопировать

Памяти моего отца Джимми

Howard Yu

Leap: How to Thrive in a World Where Everything Can Be Copied

* * *

This edition published by arrangement with Public Affairs, an imprint of Perseus Books, LLC, a subsidiary of Hachette Books, New York, USA. All rights reserved.

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Copyright © 2018 by Howard Yu

© Перевод на русский язык, К. Плотникова, 2021

© Оформление. ООО «Издательство „Эксмо“», 2021

ОТЗЫВЫ

«Эта книга просто незаменима. В ней рассматриваются основные проблемы, стоящие перед руководителями компаний, а примеры из практики иллюстрируют важные концепции, лежащие в основе науки, социологии и бизнеса».

– *Джозеф Л. Боуэр и Дональд Кирк Дэвид, почетные профессора Гарвардской школы бизнеса.*

«Новая книга Говарда Ю отвечает на главный вопрос бизнеса: как выжить и приспособиться к меняющемуся миру? „Прорыв“ показывает, как адаптировать бизнес, и исследует технологические возможности и реалии современного рынка, которые должны использоваться компаниями для процветания. Каждый лидер может извлечь выгоду из этой книги».

– *Йорген Виг Кнудсторп, исполнительный директор компании LEGO.*

«По мере того, как развитие новых технологий влияет на победу компаний в конкурентной гонке, Говард Ю демонстрирует важность грамотного управления. „Прорыв“ – это ценное руководство, которое поможет менеджерам подготовить свои компании к долгой и успешной жизни».

– *Кейт Феррацци, основатель и генеральный директор консалтинговой компании Greenlight и автор бестселлеров The New York Times «Никогда не ешьте в одиночку» и «Ваша группа поддержки».*

«В мире, движимом глобальной конкуренцией и постоянными изменениями, компании все чаще стремятся к достижению долгосрочного успеха. Эта книга – уникальный источник стратегических идей, которые позволят организациям вступить на путь обновления и обеспечить себе устойчивый рост».

– *Урс Ронер, президент Credit Suisse Group.*

«Говард Ю утверждает, что даже в век искусственного интеллекта компетентность человека в инновациях будет основным фактором, способствующим процветанию компаний. Его советы просто бесценны для менеджеров и генеральных директоров по всему миру».

– *Виджей Говиндараджан, заслуженный профессор Школы бизнеса Така Университета Дартмута и автор бестселлера The New York Times «Обратные инновации».*

«В то время, когда крупные корпорации сталкиваются со стартапами, когда 100-летние бизнес-модели устаревают и когда ваш следующий конкурент может прийти из совершенно новой отрасли, Говард Ю предлагает корпорациям гид по обновлению, а их лидерам демонстрирует необходимость в проявлении внимательности, солидарности и сочувствия. Союз больших данных и человечества может коренным образом изменить бизнес. Горячо рекомендую эту книгу».

– *Пол Вайраух, президент Mars, Inc.*

«Эта книга покажет, почему творческое начало и любопытство, свойственные человеку, имеют огромный вес в новом мире искусственного интеллекта и повсеместного доступа к сети, и почему мы, лидеры, должны научиться совершать прорывы, а не просто медленно двигаться тем путем, к которому привыкли».

– *Юко Карвинен, председатель совета директоров Finnair.*

Введение

Как работает конкуренция

Стремительное появление новых рынков, внешних и внутренних, показывает один и тот же процесс промышленной трансформации, которая непрерывно изменяет экономическую структуру, разрушая старую и создавая новую. Этот процесс является неотъемлемой частью капитализма.

– Йозеф Шумпетер, австрийский и американский экономист (1883–1950)

Остановить конкуренцию невозможно. Со времен великой промышленной революции каждая страна, становившаяся богатой, начинала с копирования других стран: французы копировали англичан, американцы – немцев, а японцы – всех остальных.

Не все игроки рынка выдерживают такое соревнование. Тем не менее, некоторые компании смогли выжить и даже процветать на протяжении веков. Как им это удалось?

Когда каждый гениален: гонка уступок

Гринвилл, Южная Каролина, 1872

Генри Хэммет, который полтора века назад был мэром Гринвилла, Южная Каролина, был счастливым человеком. Также он был человеком внушительных размеров и ездил в специально сделанном для него двухместном экипаже, который вмещал всю его великолепную полноту. Лысый и чисто выбритый, с тяжелым подбородком и бледной кожей, Хэммет был хорошо знаком элите Каролины. Выступая на собрании городского клуба, уроженец Гринвилла объявил о создании железной дороги Ричмонд и Данвилл¹. «Участок (Пидмонта), где будет пролегать линия железной дороги, обладает всеми естественными преимуществами, необходимыми для процветания страны, – говорил Хэммет, – путешественник будет восхищаться его красотой и достоинствами, а капиталист увидит, что это одна из лучших областей для инвестиций»². По мнению мэра, появление железной дороги должно было стать для Пидмонта шансом на перспективные реформы в экономике и дать региону возможность избавиться от репутации бедного белого анклава, населенного погрязшими в долгах фермерами и горняками.

В эпоху золотого века американской железной дороги, между 1870-м и 1890-м годами, было построено около 73 000 миль путей. Это примерно 7000 миль в год. Большинство из них вели на Глубокий Юг и в западные штаты³. Проект национальной железнодорожной сети, которая пересекала бы Пидмонт, связывая его с Шарлоттом и Атлантой, доходя до Нью-Йорка и вниз, до Нового Орлеана, самым коротким путем по прямой, был настолько захватывающим, что железная дорога Пидмонта рекламировалась как Air-Line – этот термин, по-английски означающий «кратчайшее расстояние между точками», предвосхитил появление коммер-

¹ Даниэль Август Томпкинс, «Хлопковая фабрика, коммерческие особенности. Учебник для использования в текстильных школах», 189.

² Аллен Тулос, «Привычки промышленности: культура и трансформация Каролины Пьемонт» (Чапел-Хилл: Университет Северной Каролины, 1989), 143.

³ «Железные дороги в 1880-х годах», American-Rails.com, доступ от 8 сентября 2017, <http://www.american-rails.com/1880s.html>.

ческой авиации⁴. Проект был настолько убедительным, что мэр Хэммет воспользовался своим же собственным советом и создал Производственную Компанию Пидмонта (ПКП), используя преимущества вновь обретенных связей. 15 марта 1876 года ПКП начала экспортировать на быстро растущий рынок Китая свернутое в цилиндры хлопковое полотно диаметром до 36 дюймов, изготовленное с использованием самого современного и доступного для производства текстильного оборудования.

Этот проект имел огромный успех. К 1883 году, после приобретения оборудования стоимостью около 80 000 долларов, ПКП стала крупнейшим производителем текстиля в Южной Каролине с 25 796 веретенами и 554 станками. Пять лет спустя Хэммет открыл второй завод, Пидмонт № 2, а в следующем году – третий, Пидмонт № 3.

Китайским потребителям понравилась дешевая, грубая и прочная ткань, они стали обходить стороной более дорогой британский импорт, а крупные заводы Пидмонта с их низкой заработной платой стали известны во всем мире. Оказалось, что спрос на текстильные товары, как и на многие другие (такие, как уголь, нефть, железо и сталь), был очень гибким. Потребители покупали больше ткани при условии ее низкой цены и переставали покупать при повышении цен. Путешественник, странствующий по Китаю, сообщал: «На Востоке не было ни одной дыры, в которой я бы не нашел бренд „Пидмонт“»⁵.

Несмотря на головокружительный рост, многие компании быстро приходили к маленькому КПК. Такие названия, как Holt, Cannon, Gray, Springs, Love, Duke и Hanes, прогремели по всему региону, когда взлетел международный рынок. Деятельность этих компаний положила конец жесткой хватке британских производителей на азиатском рынке, царившей там со времен промышленной революции. А к 1930-м годам ткани с Юга составляли 75 % от общего количества произведенных в США. Местные новости объясняли этот ошеломляющий успех талантом к продажам и находчивостью трудолюбивых южан, которые в значительной степени вытеснили всех остальных из бизнеса.

Так продолжалось до тех пор, пока из Японии не прибыла «однодолларовая блузка»⁶. Вскоре после Второй мировой войны именно японцы были сторонниками изобретательности и низкой оплаты труда. Эти трудолюбивые иностранцы производили текстиль даже дешевле, чем жители Пидмонта. Но в течение следующего десятилетия производство одежды в Японии также сократилось из-за появления более дешевой рабочей силы в Гонконге, Тайване и Южной Корее, а когда заработная плата выросла и в этих местах, текстильные фабрики продвинулись дальше – в Китай, Индию и Бангладеш. Работникам текстильной промышленности в Китае и Индонезии в 2000 году платили менее 1 доллара в час; в Соединенных Штатах рабочие в это время зарабатывали около 14 долларов.

К концу XX века крупные густонаселенные американские фабричные города превратились в жалкие тени самих себя. Промышленные здания были заколочены и заброшены, перепрофилированы или вновь открыты как музеи. В октябре 1983 года пожар уничтожил большую часть Пидмонта № 1, который был объявлен национальным историческим памятником в знак признания важности компании для текстильной промышленности Юга. Здесь давно все поросло сорняками, в округе ни души. Пидмонт № 1 фактически прекратил производство текстиля еще в 1977 году.

Руины здания были демонтированы и тихо вывезены, а название завода было вычеркнуто из Национального реестра исторических мест США⁷. Но и сегодня Общество по сохранению

⁴ «Система воздушных линий Пьемонта» (1882), Д. Шантейн, доступ от 8 сентября 2017 г.

⁵ Пьетра Риволи, «Путешествие футболки в мировой экономике». Экономист рассматривает рынки, власть и политику мировой торговли, 2-е изд. (Хобокен, Нью-Джерси, 2015), 100.

⁶ Александра Харни, «Китайская цена: истинная цена конкурентного преимущества Китая» (Нью-Йорк: Penguin Press, 2009), глава 1.

⁷ «Производственная компания Пьемонта», Национальная программа исторических памятников, «Служба национальных

текстильного наследия Гринвилла продолжает собирать живые воспоминания своих стареющих жителей, используя метод записи устных свидетельств о прошлом⁸.

Можно ли из этой истории сделать вывод о том, что текстильное производство является исключительно преходящим, и никто не может процветать на этом рынке долго? Но Пидмонт – не единственный пример. Возьмем персональный компьютер или чудо инженерной мысли – жесткий диск. Раньше, при хранении информации на магнитной ленте, накопитель должен был прочитать всю ленту, прежде чем пользователь смог бы найти нужную ему информацию. Накопитель на жестких магнитных дисках ускорил этот процесс за счет хранения и извлечения блоков данных не последовательно, как в случае с магнитными аудиокассетами, а в режиме произвольного доступа. Для этого вращающиеся диски делают около 7000 оборотов в минуту, в то время как магнитные головки, расположенные на подвижных рычагах, считывают и записывают данные. Чтобы оценить этот технологический прорыв, представьте себе пилота, который летит на истребителе со скоростью свыше 600 миль в час (это более 965 километров в час), на высоте около 3000 метров и сбрасывает теннисные мячи в корзины, стоящие на земле, 600 раз, не допуская ни единой ошибки. На такое чудо инженерной мысли в 1950-х годах была способна только лаборатория IBM в Сан-Хосе. А первая рабочая модель, выпущенная в 1956 году, появилась благодаря изобретению Томасом Эдисоном фонографа и его аудионосителя – воскового цилиндра⁹. С тех пор технология HDD (hard disk drive) существенно улучшилась: физический размер диска сократился, а емкость хранилища увеличилась. Но центр инноваций сегодня может оказаться где угодно, и конкуренты разбросаны по всему миру. Японская компания Toshiba, за которой следуют несколько тайваньских компаний, стала активно конкурировать в этом секторе за счет чрезвычайно эффективных производственных процессов. Ценовое давление оказалось настолько сильным, что довело отрасль до нулевой маржи.

Еще один пример – возобновляемые источники энергии. Ветрогенераторы, пионерами распространения которых были General Electric (GE), Siemens и Vestas, когда-то почти полностью производились западными компаниями. Менее чем за два десятилетия китайские производители, такие как Goldwind и Sinovel, стали крупными поставщиками на мировом рынке, захватив его значительную долю у более ранних игроков. Или производство солнечных панелей: китайская компания Yingli в 2013 году заняла в этой отрасли лидирующую позицию как крупнейший в мире производитель. Фактически семь из десяти ведущих производителей панелей сейчас – поздние игроки этого сектора, и базируются они в Китае.

Текстильная промышленность, технология HDD, возобновляемая энергия – после рассмотрения всех этих примеров возникает один вопрос: является ли вытеснение компаний-первопроходцев с рынка неизбежной судьбой в современной экономике, и как не позволить конкурентам вас уничтожить?

Чудо-лекарство

Базель, Швейцария, 2014

В пяти минутах езды от центра Базеля, на северо-западе Швейцарии, находится обширная сеть интегрированных офисных комплексов. Здесь располагается штаб-квартира Novartis – третьей по величине фармацевтической компании в мире. В каждом здании, выходящем веером из главного двора, есть элементы, связанные с современной архитектурой (например, конструкции из нержавеющей стали со стеклянными стенами от пола до потолка), а в минима-

парков», доступ от 9 сентября 2017 г., <https://www.nps.gov/nhl/find/withdrawn/piedmont.htm>.

⁸ «История». Общество текстильного наследия Гринвилла, от 11 марта 2018 г., <http://greenvil le-textile-heritage-society.org/oral-history/>.

⁹ Клейтон М. Кристенсен, «Индустрия жестких дисков: история коммерческой и технологической турбулентности», *Business History Review* 67, номер. 4 (1993): 533–534, doi:10.2307/3116804.

листных гравийных садах можно столкнуться с грандиозными ультрасовременными скульптурами. Если бы не толпы менеджеров в черных костюмах и специалистов в белых халатах, это место можно было бы принять за музей современного искусства.

Одно из зданий на Фабрикштрассе, 22 спроектировал британский архитектор Дэвид Алан Чипперфилд. Открытая пространственная структура здания и междисциплинарное сотрудничество работающих там ученых впечатляют. Внутри этого пространства объединяются биология, химия, математика и медицина. Ученые проводят клеточные эксперименты и анализируют данные, чтобы выявить главных виновников рака. Все это является частью масштабной цели по борьбе с неизлечимыми болезнями, а элегантная современная штаб-квартира отражает уровень процветания компании Novartis.

Эти здания – современные, но место, где они расположены, имеет большую историю. CIBA-Geigy и Sandoz – два предшественника компании, объединившиеся в Novartis в 1996 году, давно обосновались на берегах могучего Рейна, и их история неразрывно связана с Базелем. Компания CIBA начала производить свой первый жаропонижающий препарат – аспирин – в 1887 году. В 1895 году конкурирующая с ней Sandoz впервые произвела и продала синтетический сахарин и кодеин на растительной основе. Основанный в 1896 году Roche, еще один конкурент из Швейцарии, расширял свою деятельность за рубежом: в 1897 году – на Милан, в 1903 году – на Париж, а в 1905 – на Нью-Йорк. Век спустя, в начале 2014 года, совокупная рыночная капитализация двух гигантов, Novartis и Roche, все еще была на подъеме, превысив оборот в 400 миллиардов долларов. Только в 2014 году Novartis потратили 9,9 миллиардов долларов на исследования и разработки¹⁰.

В отличие от других промышленных городов, уровень жизни в Базеле остается одним из самых высоких в Западной Европе. Исторический центр Базеля, разделенный Рейном, представляет собой эклектичную коллекцию: старинные городские дома, окруженные узкими каменными улочками, соседствуют с образцовыми промышленными сооружениями и современными жилыми комплексами. Все эти здания сильно отличаются по стилю, но сосуществуют в идеальной гармонии. В отличие от истории Пидмонта, успех Базеля кажется безграничным.

Так почему же экономические перспективы текстильных компаний оказались преходящими, а на берегах Рейна все еще царит стабильность? И почему при столкновении с натиском конкурентов некоторые пионеры отрасли остаются невредимы, а других сметают новые игроки?

Жемчужина больше не сияет

Когда ученые сталкиваются лицом к лицу с головоломкой, они читают, наблюдают, берут интервью, обсуждают и пишут об этом. Эта книга является результатом исследований, которые начались в 2011 году, когда я в качестве штатного преподавателя присоединился к бизнес-школе IMD в Швейцарии. Моей основной деятельностью было составление программ обучения для руководителей, это позволило мне детально исследовать основной вопрос этой книги: как бизнесу процветать в мире, где все можно скопировать. Участники программы, многие из которых оказались опытными международными бизнес-лидерами из разных отраслей, были моими интеллектуальными гидами и рассказывали мне истории о подъеме и падении менее известных компаний. Я же занимал выгодную позицию: наблюдал за коллективным опытом и пытался его обобщить.

Вместе с тем, мое увлечение (или, возможно, даже одержимость) отраслевой динамикой и судьбой пионеров разных сфер бизнеса уходит корнями в далекое прошлое – в то время, когда я еще не думал об академической карьере. Я родился и вырос в Гонконге и с детства

¹⁰ «Novartis AG», AnnualReports.com, от 3 февраля 2018 г., <http://www.annualreports.com/Company/novartis-ag>.

наблюдал за неизбежной миграцией капитала и знаний. Я помню, что учителя моей школы описывали экономику Гонконга как «entrepôt» («склад») – так британцы называли мой город, служивший единственным окном между Китаем и остальным миром. Практически все товары (сыр, шоколад, автомобили, хлопок и рис) должны были проходить через Гонконг по пути в Китай и обратно.

Так Гонконг с его низкими затратами на рабочую силу вырос как крупный производственный центр для трудоемких отраслей. Некогда сонный рыбацкий поселок стал «Жемчужиной Востока» – ярким примером экономического развития. К 1972 году Гонконг стал крупнейшим в мире экспортером игрушек, потеснив на этой позиции Японию, а текстильная промышленность стала основой нашей экономики. Ли Ка-Шинг, один из самых богатых людей в Азии, с капиталом в 30 миллиардов долларов, начинал как фабричный рабочий и поставщик пластиковых цветов, прежде чем начал заниматься строительством объектов недвижимости, эксплуатацией контейнерных портов, массовыми перевозками, розничной торговлей, телекоммуникациями и многим другим.

Но в начале 1980-х годов производственный кластер Гонконга развалился. Заводы переместились в континентальный Китай, а вместе с ними – и рабочие места. Сначала люди уезжали через границу в Шэньчжэнь, потом – в провинцию Гуандун, а затем разбредались по всему Китаю. Безработица в Гонконге резко возросла, полностью уничтожив оптимизм его жителей. Когда я заканчивал колледж, мои одноклассники говорили о необходимости приобретения новых знаний и практических навыков, чтобы оставаться самодостаточными. Это было еще до того, как мы получили свою первую работу. Чтобы выжить, говорили мы себе, нужно уметь меняться.

И Гонконг сделал именно это. Он отбросил свою прежнюю производственную и колониальную идентичность и заново превратился в финансовый и логистический центр региона. Я вырос именно в таком Гонконге. Это происходило в то время, когда политики во всем мире единодушно восхваляли «эффективность» аутсорсинга, и еще до того, как экономисты начали тревожиться о том, что развивающиеся рыночные компании могут однажды догнать устоявшихся игроков рынка на Западе. Эра безграничного доверия к глобализации для нас, гонконгцев, была эпохой недоверия. Все, с кем я говорил, стремились к стабильности и преемственности, и я всеми силами старался узнать, как этого добиться.

А возможна ли стабильность?

Почему же люди со знаниями и опытом бежали из Пидмонта и Гонконга, в то время как промышленность Швейцарии продолжала и продолжает оставаться стабильной и процветающей? Когда я задаю этот вопрос руководителям высшего звена, они часто насмешливо смотрят на меня, а затем категорически заявляют: «Фармацевтические препараты более высокотехнологичны, чем текстиль и игрушки», или: «Крупные фармацевтические компании владеют большим количеством патентов», и тому подобное. Эти выводы основаны на наблюдении о том, что разработка новых лекарств и их коммерциализация хорошо защищают швейцарских гигантов, в то время как наличие специальных навыков в изготовлении игрушек и одежды не гарантируют никакой защиты их обладателям.

Это объяснение звучит убедительно. Но нельзя забывать о том, что многие отрасли промышленности с ошеломляющими технологиями также не смогли противостоять конкуренции, и более дешевые подражатели вытеснили их с рынка с течением времени. Если бы комплексные знания и технологии были решающим фактором в сдерживании конкуренции, экономисты смогли бы составить диаграмму выживания, показывающую типичную продолжительность жизни компании в зависимости от технологической сложности отрасли. Чем сложнее технология, тем дольше средняя продолжительность жизни типичного сотрудника.

Это помогло бы создать простую, элегантную модель, достойную внимания студентов бизнес-школ по всему миру.

Но, увы, создать ее невозможно. Иностранные конкуренты, прибывшие на рынок с опозданием, превзошли признанных пионеров отрасли по производству таких продуктов, как жесткие диски, автомобили, ветряные турбины и мобильные телефоны. Но разве производство текстиля в Пидмонте не было когда-то передовой технологией? Все эти контраргументы доказывают, что одним только господством высоких технологий невозможно объяснить несоответствие между судьбами жителей Пидмонта и Базеля.

Второе объяснение причины этого неравенства касается природы самих знаний. Некоторые руководители справедливо отмечают, что разработка фармацевтических препаратов – крайне изменчивый и рискованный процесс. Это видно по затратам Novartis на исследования, которые компания берет на себя без гарантии того, что лекарство будет успешным в клинических испытаниях и в конечном итоге поступит на рынок. Сегодня коммерциализация одного нового препарата может составлять в среднем около 2,6 миллиардов долларов, причем прогнозируемая сумма будет удваиваться каждые пять лет. Для сравнения, инновационные разработки в таких секторах, как текстильная промышленность, электроника, производство ветряных турбин и солнечных батарей, более предсказуемы и намного дешевле. С этой точки зрения, пока компания работает в секторе, в котором разработка и развитие продукта остаются крайне неопределенными процессами, для вновь прибывших на рынок игроков окно возможностей остается закрытым. Для решения сложных проблем, которые по своей природе непредсказуемы, требуются богатый опыт, глубокие знания и компетентность; всего этого не хватает новичкам.

Однако история изобилует примерами новичков, успешно устранивших ошибки, которые ранее считались непреодолимыми. Рассмотрим производство автомобилей. В течение долгого времени проблемы с качеством в этой отрасли принимались как должное. Руководители Ford, General Motors и Chrysler полагали, что никакая инженерная изобретательность не сможет побороть человеческие ошибки. Как же были удивлены западные эксперты, консультанты и ученые, когда Toyota и Honda начали внедрять бережливое производство и систему управления материально-техническим снабжением «точно в срок». Никто даже не мог вообразить, что использование множества инструментов контроля качества сможет быстро привести в некогда неуправляемую хаотичную индустрию порядок и дисциплину. Вскоре Токио низвел Детройт – бывшую автомобильную столицу мира – до его нынешнего положения в так называемом «ржавом поясе» США.

Таким образом, иностранные компании-новички действительно могут преуспеть в отраслях, где инновации и сфера производства ранее считались непредсказуемыми; мы рассмотрим еще один пример в следующей главе. Но почему этого не происходит в фармацевтической промышленности? Да, патенты и нормативные акты могут запрещать копирование аналогичных препаратов. Но ничто не мешает новичку научиться создавать новые лекарства. Что же могут сделать компании, чтобы успешно предотвратить вытеснение с рынка и стагнацию?

План действий

«Хочешь выжить – меняйся», – эта фраза отражает дух, в котором была написана эта книга. Здесь я буду сравнивать истории и действия различных компаний. Сопоставляя их результаты, я выделю пять основных принципов, которые объясняют и предсказывают, как компании могут процветать во времена, когда рабочая сила, информация и деньги перемещаются легко, дешево и почти мгновенно.

Проще говоря, поиск уникального решения, гарантирующего вам устойчивые преимущества, – это иллюзия. Интеллектуальная собственность, позиционирование на рынке, узнавае-

мость бренда, масштабность производства и система сбыта никогда не могут долго противостоять конкуренции. Любые преимущества компаний, какими бы уникальными они ни были, не остаются безусловными. Хороший дизайн и отличные идеи копируются несмотря на существование патентного законодательства и коммерческой тайны. Единственный способ преуспеть в таких условиях в течение длительного периода времени – это совершать скачки. Пионеры отрасли должны переходить от одной дисциплины к другой, чтобы использовать или создавать новые знания о том, как производится продукт или услуга. При отсутствии таких усилий новички отрасли всегда будут вас догонять и перегонять.

Почему бы тогда компаниям не делать таких скачков чаще? Дело часто усложняется тем фактом, что все силы руководителей обычно направлены на удовлетворение текущих потребностей бизнеса. Все то, что хорошо для компании в долгосрочной перспективе, плохо в ближайшей. Поэтому для того, чтобы быть готовым к скачку, вам потребуется иной способ мышления и ведения бизнеса.

Принцип 1: понять, что лежит в основе вашей компании и определить вектор ее развития.

Сначала мы рассмотрим вопрос о том, почему так сложно предотвратить конкуренцию. Даже при отсутствии каких-либо технологических сбоев или изменений в потребительских предпочтениях, компании-новички часто бросают серьезные вызовы пионерам отрасли. В рамках этого исследования мы узнаем, какой урон музыкальный бизнес Yamaha нанес компании Steinway&Sons. Фундаментальных изменений в производстве фортепиано тогда не произошло, но компания Steinway вынуждена была бороться за свое благополучие. Это противоречивое и тревожное наблюдение показывает, почему и как компании-подражатели могут вторгаться на рынок, а затем и обгонять пионеров индустрии. Чтобы избежать этого, руководители должны, прежде всего, заново оценить фундаментальные базовые знания компании и уровень ее развития. Обход опасности должен начинаться с того, чтобы знать, в какой точке вы находитесь.

Принцип 2: приобретать и развивать новые знания.

Из истории современной медицины мы знаем, что новые знания, полученные в одной области, часто ведут к открытиям в других. Именно этот непрерывный процесс открывает новые пути для роста. Конкурентное преимущество в наибольшей степени зависит от усвоения новых знаний и своевременного создания новых рынков и предприятий. Только продвигаясь вперед, а не совершенствуя то, что уже было, компания-пионер может избежать угрозы от подражателей. Именно так почти полтора столетия удалось продержаться на вершине успеха некогда малоизвестным фармацевтическим компаниям Базеля.

Роль руководителя здесь очень важна. В некоторых отраслях компаниям не надо быть семи пядей во лбу, чтобы совершить прорыв: новые открытия научного сообщества сами подсказывают, в каком направлении это можно сделать. Такие компании могут достичь успеха уже на старте. Другим отраслям везет меньше – тогда очевидного направления для скачка у бизнеса может и не быть. Тем не менее, снова и снова я сталкивался с компаниями, которые, казалось, были обречены, но они неизменно выходили в лидеры. Например, Procter&Gamble сохранила свои лидирующие позиции в области потребительских товаров для дома, сделав скачок в сторону новых дисциплин знаний. Далее мы более подробно рассмотрим эту историю.

Принцип 3: сила воздействия резкого скачка.

Если история – это инструмент, который позволяет нам понять прошлое, помогая установить концепцию перехода к новым знаниям, мы должны спроецировать наше понимание истории в будущее и выяснить, где искать возможности для прыжка.

Хоть разные отрасли промышленности отличаются друг от друга, сдвиги в мировой экономике будут ощущать все, независимо от того, кто вы и где живете. Так было с изобретением парового двигателя в XVIII веке и с использованием электричества в XIX. Во второй половине XXI века развитие всех компаний мира будут подталкивать две взаимосвязанные силы – неумолимое развитие повсеместного доступа к сети и искусственного интеллекта.

Компании-победители должны использовать эти кардинальные изменения и совершать прорыв в соответствующем направлении. Таким образом, независимо от того, являетесь ли вы создателем технологий, традиционным производителем, начинающим предпринимателем или некоммерческой организацией, вы должны определить те сдвиги, которые будут иметь наибольшее значение в ближайшие десятилетия, и перенастроить ваши компетенции раньше других.

Принцип 4: эксперимент во имя доказательств.

Глядя на вышеупомянутые принципы, необходимо сделать конкретный выбор. Смелое решение всегда выглядит хорошо – до тех пор, пока оно не окажется неверным. Иллюстрируя фразу Дональда Рамсфелда о «неизвестных неизвестных», руководители могут даже не осознавать, что они не обладают критически важной информацией. Принятие решений должно быть основано на фактических данных. Чтобы облегчить этот процесс, менеджеры должны проводить регулярные эксперименты, чтобы прийти к выводам с требуемым уровнем осведомленности.

Давайте взглянем на ситуацию с другой стороны. Самый большой риск, угрожающий выживанию большой и сложной организации, заключается во внутренней политической борьбе и коллективном бездействии. Аргументы, которые разыгрываются в зале заседаний совета директоров, могут напоминать пустую риторику, и часто сводятся лишь к личным убеждениям спикера. Экспериментальные исследования – это ваше «окно истины», впускающее свет извне. Далее мы рассмотрим, как можно выявить критические предположения, а затем доказать их правильность с помощью строгих экспериментов.

Принцип 5: глубокое погружение в реализацию.

Осознанность – это не то же самое, что сознательность, поэтому одних идей никогда не бывает достаточно. Поскольку стратегия и ее реализация неразрывно связаны, если идеи компании-пионера не воплощаются в повседневные действия и оперативную тактику, она все еще рискует быть вытесненной с рынка подражателями. Важно не только правильно мыслить – но и правильно действовать.

Фундаментальным преимуществом первопроходцев, удержавшихся на вершине, являются накопленные ими знания; в сочетании со знаниями из новых областей они могут изменить существующую траекторию развития продукта. Однако существующим на рынке компаниям иногда бывает трудно совершить скачок, отчасти потому, что идеи, меняющие правила игры, могут легко отсеиваться по мере продвижения бизнес-предложений вверх по корпоративной лестнице. Вот почему головное руководство должно быть готово к тому, чтобы вмешаться в ситуацию и при необходимости выпустить новые предписания. Я знаю случаи, когда высшее руководство в лице генерального директора лично разбиралось в ситуации в критические моменты, используя тактику «глубокого погружения», и прилагало все силы для решения возникших проблем. Глубокое погружение отличается от микроменеджмента тем, что опирается на силу знания, а не на силу позиции. Этот принцип устраняет последние препятствия, которые могут стоять на пути усилий давно созданной и успешно работающей компании по перенастройке самой себя.

* * *

Теперь, когда у вас есть план действий, мы рассмотрим, почему одни пионеры отрасли процветают, а другие умирают. Эти истории лягут в основу наших основных ориентиров в постоянно меняющемся мире.

Часть I

Что произошло

Глава 1

«Фортепианная война»: когда сила становится слабостью

Тот, кто не помнит своего прошлого, обречен на то, чтобы пережить его вновь.

– Джордж Сантаяна, философ (1863–1952)

Лучшее фортепиано в истории

Между Бульваром Астория и Двадцать восьмой авеню, вдоль Стейнвей Стрит, в Квинсе, Нью-Йорк, расположился район, широко известный как Маленький Египет. Здесь, напротив мечети Аль-Иман, находится грохочущий ночной клуб. Кальян-бар располагается в том же квартале, что и пекарня, из которой доносятся запахи пахлавы и рахат-лукума. Двигаясь на север, вы попадете на почтенную фабрику Steinway&Sons.

Здание фабрики с красными кирпичными стенами и близко расположенными окнами выглядит очень впечатляюще. Внутри многие станки старше, чем рабочие, которые ими пользуются. С потолка свисают люминесцентные лампы. По радио доносится легкий джаз. В миле от завода можно увидеть самолеты в аэропорту Ла-Гардия, построенном на земле, которой когда-то владела семья Стейнвей.

Раньше земли было намного больше. Участок площадью более 400 акров, включая весь Маленький Египет, когда-то был частью Стейнвей-Виллидж. Вокруг фабрики располагались склад лесоматериалов, чугунолитейный завод и жилье для рабочих, а также почтовое отделение, библиотека, парк, общественная баня и пожарная часть. Также здесь стояла знаменитая пожарная машина Стейнвей Брандспойт № 7, сейчас она занимает почетное место в Музее пожарной охраны Нью-Йорка¹¹. История Steinway началась в 1853 году, когда немецкий иммигрант по имени Генри Энгельхард Стейнвей основал свою фирму по производству фортепиано с идеей «создать самое лучшее в мире фортепиано и относиться к каждому инструменту лучше, чем многие врачи относятся к своим пациентам»¹².

Что касается изготовления фортепиано, с тех времен мало что изменилось. Steinway всегда специализировались на выпуске продукции, сделанной вручную с минимальным использованием техники. Для изготовления U-образного обода рояля рабочие вручную покрывали клеем и укладывали друг на друга восемнадцать листов шпона твердого клена, в 22 фута длиной каждый. Команда рабочих Steinway, некогда состоявшая в основном из итальянцев, теперь полна специалистов со всего мира. Они пропускают доски через специальный гибочный пресс,

¹¹ «Старинной пожарной машине FDNY исполняется 150 лет: пожарные машины на протяжении многих лет», *New York Daily News*, от 25 апреля 2015 г., <https://web.archive.org/web/20170608165852/http://www.nydailynews.com/news/fdny-turns-150-fire-trucks-years-gallery-1.2198984?pmSlide=1.2198967>.

¹² «Steinway&Sons | The Steinway Advantage» от 3 февраля 2018 г., <https://web.archive.org/web/20170611062352/http://www.steinwayshowrooms.com/about-us/the-steinway-advantage>; Дэнни Полк, «Steinway Factory Tour» https://web.archive.org/web/20150225093233/http://www.ilovesteinway.com/steinway/articles/steinway_factory_tour.cfm. www.queensscene.com, от 12 марта 2018 г., <http://www.queensscene.com/news/2014-08-01/Lifestyle/SteinwaySons.html>.

который задает форму рояля. Начиная с прямого края, шесть человек с силой толкают будущую деталь, совершая синхронное и почти хореографическое движение, заставляя ее двигаться под пресс. Обливаясь потом, они фиксируют изогнутую доску в нужном положении и затягивают ее с помощью гигантских хомутов весом по 65 фунтов, специальных штырей, вращающихся ручек и гаечных ключей большого размера. Лязгающие звуки эхом разносятся по бетонному полу. После этого на ободке мелом проставляется дата, и он отправляется в темную комнату для кондиционирования на десять-шестнадцать недель, чтобы «простояться» при нужной температуре и влажности до начала сборки¹³.

Для неспециалиста фортепиано кажется ошеломляюще сложным инструментом, ведь оно состоит из почти двенадцати тысяч деталей, плотная посадка которых очень важна для качества звука. Даже при использовании современной системы с компьютерным управлением каждая деталь, от деки до басов и штега (*деревянный мостик, посредством которого колебания струн передаются деке – Прим. ред.*), намеренно вырезается таким образом, чтобы она была немного больше, чем требуется. Это позволяет опытным мастерам убирать лишнюю массу вручную.



Компания Steinway&Sons изготавливает свои фортепиано штучно, применяя навыки, которые передавались от мастера к ученику из поколения в поколение. Спустя столетие их фортепиано все еще делают вручную в Квинсе, Нью-Йорк. Фото Кристофера Пейна

¹³ Рикки В. Гриффин, «Менеджмент» (Австралия, 2013), 30-31. «Steinway Factory Tour | Steinway Hall Texas». От 3 февраля 2018 г., <https://web.archive.org/web/20160330202353/http://www.steinwaypianos.com/instruments/steinway/factory>.

«Если бы древесину до стандартного размера обрезал инструмент, – объяснял в 1991 году генеральный директор Сэнфорд Г. Вудард, – готовая деталь подходила бы и для других фортепиано, но не идеально; единственный способ сделать это хорошо – сделать вручную»¹⁴.

На изготовление одного фортепиано уходит два года, и каждое из них звучит по-своему, с разной окраской звука и нюансами силы и деликатности. Каждый Steinway обладает собственной «индивидуальностью».

В этом отношении очень важен настройщик тона, он должен извлечь максимум из каждого инструмента и усилить его уникальность. Один из настройщиков так рассказывал об этом в интервью для *Atlantic Monthly*: «Когда у вас есть хорошее, ровно и мягко звучащее пианино, вы можете совершить большую ошибку, если попытаетесь сделать его звук идеальным. Это как если бы я хотел сфотографировать человека или некий объект при полном освещении. Но если у меня нет хорошего освещения, можно использовать приглушенный свет, при котором у объекта проявляются новые качества, вокруг него возникает какая-то загадка. И в итоге вы не хотите приоткрывать эту тайну и рисковать, выставляя его на свет»¹⁵. Обучение в Steinway занимает много времени. Настройщик тона учится от одного до трех лет, прежде чем начать работать самостоятельно¹⁶. Хорас Комсток, гид по фабрике Steinway, заявлял *New York Times*: «Мы верим в семейственность, в высшей степени». Посетителям, которым показывают фотографии рабочих Steinway времен Первой мировой войны, напоминают, что единственное, что за эти времена поменялось, – это одежда рабочих¹⁷.

Более чем 90 % пианистов, в том числе такие легендарные виртуозы, как Владимир Горовиц, Ван Клиберн и Ланг Ланг, выбирали Steinway. Артур Рубинштейн, которого многие считают величайшим пианистом XX века, однажды заявил: «Steinway – это Steinway, и в мире нет ничего подобного ему»¹⁸. Рояли Steinway украшают такие места, как Белый дом, музеи и даже Смитсоновский институт. Они присутствуют на национальных концертных площадках, в главных симфонических оркестрах и студиях звукозаписи. Также эти инструменты известны своей чрезвычайной долговечностью. Дерево, из которого изготавливается Steinway, никогда не гниет, а металлические детали не ржавеют. Идея планового устаревания, которая стимулировала рост рынка холодильников, компьютеров и мобильных телефонов, не распространяется на фортепиано. И, в отличие от автомобилей, у Steinway нет ежегодных обновлений моделей. Бывший генеральный директор компании Питер Перес говорил, что самая серьезная конкуренция, с которой он столкнулся, была связана с коллекционными роялями Steinway, цены на которые иногда превышали их первоначальную розничную цену в четыре раза¹⁹.

Несмотря на эти замечательные достижения, финансовые показатели Steinway за последние пять десятилетий были далеко не звездными. Один кризис следовал за другим. В 1926 году Steinway продали 6294 роялей, это рекорд компании за все время; в 2012 году было продано чуть более 2000 инструментов²⁰. В период с 1972 по 1996 год компания трижды меняла собственников, переходя от Columbia Broadcasting System (CBS) к группе частных инвесторов во

¹⁴ Мэтью Л. Уолд, «Изготовление фортепиано в Стейнвей: грубая сила и хорошая рука», *New York Times*, от 28 марта 1991 г., <http://www.nytimes.com/1991/03/28/business/piano-making-at-steinway-brute-force-and-a-fine-hand.html>.

¹⁵ Майкл Ленехан, «Качество инструмента», *Атлантика*, август 1982 года, 46.

¹⁶ Джозеф М. Холл и М. Эрик Джонсон, «Когда процесс должен быть искусством, а не наукой», *Harvard Business Review*, март 2009, 59–65.

¹⁷ Джеймс Баррон, «Фортепиано: Создание концертного гранта Steinway Grand» (Нью-Йорк: Times Books, 2006), XVIII.

¹⁸ Артур Рубинштейн, «Steinway&Sons», от 31 января 2017 г., <https://www.steinway.com/artists/arthur-rubinstein>, 139.

¹⁹ «A Sound Investment | Steinway Hall Texas», от 3 февраля 2018 г., <https://web.archive.org/web/20170614055826/http://www.steinwaypianos.com/kb/resources/investment>.

²⁰ Элизабет Вайс, «Почему пианисты заботятся о продаже Steinway», (блог), от 13 сентября 2013 г., <http://www.newyorker.com/online/blogs/currency/2013/09/why-pianists-care-about-the-steinway-sale.html>.

главе с братьями Джоном и Робертом Бирмингемами, а затем к Selmer Industries – производителю музыкальных инструментов номер один в Соединенных Штатах. Все эти изменения произошли еще до того, как в 1996 году компания Steinway стала публичной и была зарегистрирована на Нью-Йоркской фондовой бирже, а затем стала частной, когда в 2013 году компания по управлению инвестициями Paulson & Co. купила Steinway за 512 миллионов долларов. Эта продажа вызвала большое негодование у любителей фортепиано, которые осудили сделку и назвали ее оппортунистическим захватом. «Волки снова победили», – написал по этому поводу один из пользователей на крупном онлайн-форуме Piano World²¹.

Почему же даже самому лучшему в мире производителю фортепиано не удалось избежать краха?

Династия в опасности

В центре Манхэттена, в нескольких шагах от Карнеги-холла на западе Пятдесят седьмой улицы, стоит здание, когда-то бывшее флагманским зданием Steinway. Рядом со входом находилось восьмиугольное пространство, которое руководители называли ротондой, – двухэтажное здание высотой 35 футов с роскошными картинами Н. К. Уайета и Рокуэлла Кента. Под живописным куполообразным потолком с яркими небесами и клубящимися облаками аллегорические сцены из жизни львов, слонов, богинь и нимф рассказывали о влиянии музыки на человеческую расу²².

В феврале 1968 года Генри З. Стейнвей, президент компании в четвертом поколении, который станет последним президентом, носящим фамилию Стейнвей, беседовал со своим советом. Они признали, что компания Yamaha является их основным конкурентом на международном уровне. Генри был самым высоким из Стейнвеев и носил костюмы от Brooks Brothers, которые подчеркивали его умение овладевать вниманием присутствующих. Он призвал своих управленцев сделать «то, что было необходимо для решения этой проблемы» и изложил следующий план действий:

Частично успех Yamaha в США обусловлен доступностью продукта: их дилеры могут доставить инструмент сразу, а наши – нет. Мы должны активизировать наши усилия по производству большего количества фортепиано.

Мы никогда не сможем тягаться с Yamaha в цене, поэтому наше продвижение и реклама должны четко отражать причины, по которым стоит покупать именно Steinway.

Наши фортепиано должны быть лучшими в деталях – в том, что мы называли «жалобами на придирки». Я позабочусь о том, чтобы привезти инструмент Yamaha для сравнения с нашими.

Политика компании, запрещающая дилерам размещение нашего продукта на торговых площадках рядом с Yamaha, должна остаться прежней.

Нужно постараться получить как можно больше информации о Yamaha. Я возьму на себя обязательство собрать все воедино. Я бы хотел, чтобы вы порылись в своих файлах и прислали мне копии всего, что у вас есть²³.

²¹ Плуобой, «Предсказание падения Стейнвей», от 14 апреля 2013 г., <http://www.pianoworld.com/forum/ubbthreads.php?topics/2133374.html>.

²² «Steinway&Sons | About Steinway Hall» от 3 февраля 2018 г., <https://web.archive.org/web/20170706195110/http://www.steinwayshowrooms.com:80/steinway-hall/about>; <http://laguardiawagnerarchives>, от 1 января 1970 года, blogspot.ch/2016/04/steinway-hall-place-for-piano-in-music.html; Ричард Либерман, «Steinway&Sons» (Торонто: CNIB, 1999), 146–152.

²³ Коллекция Стейнвей, февраль 1968, 040241, папка 23, Генри Стейнвей и Wagner Archives.

Что особенно поразило Генри, так это быстрый рост новых конкурентов. Когда-то малоизвестная компания Yamaha сосредоточилась на производстве небольших домашних пианино. Инструмент имел большой успех среди японцев, для которых важно было сохранить как можно больше пространства в своем жилище. Такое пианино разительно отличалось от любого концертного рояля, который можно было увидеть в роскошном демонстрационном зале на западе Пятьдесят седьмой улицы.

Но каким образом конкурент из Японии – страны, где почти никто не играл на пианино до десятилетия после Второй мировой войны, – стал грозным соперником выдающейся компании Steinway&Sons? Как это могло произойти?

Неудобный незнакомец

В 1960 году Yamaha открыла свой первый офис в Лос-Анджелесе и наняла Джимми Джингу, американца японского происхождения, для управления продажами в Соединенных Штатах. Но Джингу потерпел неудачу. Местные дилеры и ритейлеры неохотно покупали инструменты у неизвестной компании. «Мне очень жаль, но мы имеем дело только с известными брендами». «Мы не будем покупать у японцев». «Ваша компания не кажется нам жизнеспособной». Таковы были комментарии, которые продолжал слышать Джингу. И только один продавец, Сэм Циммеринг, был впечатлен качеством и ценностью пианино. Несмотря на это, он считал название бренда Yamaha непривлекательным и хотел продавать пианино под другим названием.

К счастью, один из менеджеров по продажам Циммеринга, Эв Роуэн, проявил больше энтузиазма. Он считал, что отказываться от названия Yamaha – сумасшествие. «Поместите название Yamaha на эти пианино, и я смогу продавать их по всей стране», – настаивал Роуэн²⁴. Он был именно тем человеком, в котором нуждалась Yamaha: с пятнадцатилетним опытом работы в розничной и оптовой торговле музыкальными инструментами и глубоким пониманием рынка США. Итак, компания Yamaha приняла его на работу.

Грубый, темпераментный и самоуверенный Роуэн никогда не был популярным руководителем. Но он был человеком, одержимым идеей. Работая в скромном офисе на Першинг-Сквер в центре Лос-Анджелеса, он сумел убедить Объединенный школьный округ города купить несколько десятков пианино Yamaha, что придало компании столь необходимый для нее авторитет.

Чтобы преодолеть общее негативное представление жителей Соединенных Штатов о том, что японская продукция сделана плохо, Роуэн также попросил независимых настройщиков и техников фортепиано поделиться своим мнением и организовал воркшопы, чтобы продемонстрировать надежное качество инструментов Yamaha. Эта беспрецедентная информационно-пропагандистская программа стала самым продолжительным учебным курсом для техников в истории и с любовью называлась «Маленькая красная школа».

Тем не менее, память часто играет с людьми злую шутку, отбрасывая события, которые произошли раньше, и пропуская важные детали. Оказывается, что история фортепиано Yamaha начинается намного раньше, чем эти знаменательные события в Соединенных Штатах²⁵.

²⁴ «Как Yamaha стала частью США», *Music Trades*, от 1 июля 2010 г.

²⁵ Отрывок из «Как Yamaha стала частью США». Большая часть данных была получена от Music Trade. «Первое столетие Ямахи», Август 1987, 50–72.

Еще в 1887 году молодой человек из Японии по имени Торакусу Ямаха впервые увидел фисгармонию Mason&Hamlin в небольшом японском городке Хамамацу. Этот инструмент был привезен из США одним из уроженцев городка и подарен местной школе. В те времена правительство Японии только начало спонсировать западную музыку, и множество иностранных производителей, таких как W. W. Kimball Co., Story&Clark, Estey Organ и Mason&Hamlin, экспортировали туда фисгармонии. Что именно случилось с инструментом в местной школе, история умалчивает, известно лишь, что никто не представлял, как отремонтировать фисгармонию, и директор школы решил обратиться за помощью к Ямахе. Торакусу, не специалист в этом деле, взявшись за работу, сумел с ней успешно справиться. Семейное предание гласит, что в процессе работы инструмент настолько восхитил Торакусу, что он решил создать собственный. Не имея доступа к стандартным компонентам, он использовал доступные ему детали и смастерил из них свою конструкцию: изготовил клавиши из полированных черепаховых панцирей, а не из слоновой кости, и использовал зубило для керамики, чтобы вручную вырезать каждую латунную пластину. Мехи были сделаны из черных бумажных полос, а табулатура – из бычьих костей²⁶. Никто не понимал, как получилось, что молодой Торакусу был настолько талантлив в обращении с инструментами, чтобы уметь воспроизводить то, что видел раньше. И все же его фисгармония работала на удивление хорошо.

После этого Торакусу отправился в путешествие по окрестностям Хамамацу, где в скором времени будет находиться штаб-квартира его компании. В погоне за новыми инвесторами Торакусу удалось собрать 30 000 иен (около 10 000 долларов США в денежном выражении на сегодняшний день) и основать компанию по производству музыкальных инструментов, носящую его фамилию: Ямаха.

Во время Первой мировой войны Yamaha популяризировала губные гармоники. Во время Второй мировой войны, как и многие компании частного сектора, Yamaha перешла на производство для военных нужд и выпускала лодки, машинное оборудование и другие изделия из пластика. Как и для всей Японии, война имела для Yamaha негативные последствия, но после ее завершения компания вернулась к производству музыкальных инструментов. В 1947 году, когда союзные державы одобрили гражданскую торговлю, Yamaha снова начала экспортировать свои знаменитые губные гармошки. В 1950 году Геничи Каваками, президент в четвертом поколении, взял на себя управление компанией и почти сразу же отправился в трехмесячное мировое турне.

Новому генеральному директору сначала было отказано в экскурсии по заводу компании C. G. Conn в Элксхарт, штат Индиана: никто не хотел развлекать незнакомого японца. Но Каваками удалось посетить фортепианные фабрики Kimball и Gulbransen в Чикаго, фабрику инструментов King band в Кливленде и фабрику Baldwin в Цинциннати. В Европе он посетил гамбургский завод Steinway и несколько других немецких производителей фортепиано. Эти визиты оказали большое влияние на Каваками. Он говорил: «Мы были такими примитивными по сравнению с ними. Пока я не съездил за границу, я не понимал, что нам нужно многому научиться. Наша продукция была недостаточно хороша для экспорта»²⁷. В течение следующих трех десятилетий Каваками решил поднять Yamaha до уровня западных коллег, и в итоге превзошел каждого из них. По его инициативе на складе лесоматериалов было установлено автоматизированное деревообрабатывающее оборудование, а на фабрике – конвейерные ленты для транспортировки фортепиано по сборочным линиям.

В 1956 году Yamaha ввела в эксплуатацию первую в Японии полностью автоматизированную сушильную печь, которая стала крупнейшим капитальным вложением для компании на сегодняшний день. Печь была разработана для испарения влаги из свежеспиленного дерева

²⁶ Питер Гудман, «Yamaha угрожает Steinway Grand: Война Steinway / Yamaha», Entertainment, от 28 января 1988 г.

²⁷ Питер Гудман, «Yamaha угрожает Steinway Grand: Война Steinway / Yamaha», Entertainment, от 28 января 1988 г.

и способна была вместить столько древесины, сколько нужно для производства пятидесяти тысяч фортепиано – в то время, как Yamaha производила только пятнадцать тысяч инструментов в год. Проект был резко осужден как расточительный и чрезмерный и стал громом для критики. Тем не менее, Каваками был непоколебим. Вопреки мнению всех критиков, генеральный директор настаивал на том, что вскоре Yamaha заполнит пустующую нишу рынка новыми фортепиано. И он был прав.

Японцы всегда любили музыку. Владение музыкальным инструментом в этой стране издавна считалось признаком успеха и хорошего образования. Бурный послевоенный экономический рост и сильный интерес японцев к западной музыке превратили страну в огромный внутренний рынок для Yamaha. В 1960-х годах продажи фортепиано выросли до рекордно высокого уровня: почти каждый японец с хорошим доходом мог себе его позволить.

Производство фортепиано увеличилось на 400 %, с 25 000 штук в 1960 году до 100 000 в 1966-м. Это сделало Yamaha крупнейшим производителем в мире, объем производства которого примерно в семнадцать раз превышал объем Steinway.

Чтобы еще больше стимулировать спрос, в 1966 году Каваками основал независимую некоммерческую организацию – Музыкальный фонд Ямаха. Фонд предлагал уроки игры на фортепиано за умеренную плату, постепенно франшиза распространилась и на другие страны. К 1980-м годам фонд организовал в Японии 9000 музыкальных школ с 680 000 участников и собрал вокруг себя почти 1 миллион студентов по всему миру.

Между тем, на фабрике Yamaha многие производственные процессы были автоматизированы, что позволило устранить множество ошибок, вызванных человеческим фактором. Компьютеризированная система распознавала куски шпона и направляла их на семь ободных прессов, соответствовавших семи разным по размеру роялям Yamaha. Требовалось всего двое рабочих, чтобы привести шпон в правильное положение, далее опускался гидравлический цилиндр, и шпон формировался под прессом. Клей обода высыхал за пятнадцать минут благодаря высокочастотному методу сушки²⁸. Весь процесс был разработан с минимальными изменениями производства, и эта система кардинально отличалась от трудоемкого процесса в Steinway.

Тем не менее, большинство американских компаний по производству музыкальных инструментов в середине 1960-х годов еще не считали Yamaha серьезным конкурентом. Когда в 1964 году вице-президент Story&Clark Роберт П. Булл посетил производство Yamaha, он был изумлен тем, что вряд ли кто-либо в Соединенных Штатах знал о размере и масштабах компании.

В 1966 году Yamaha объявила: «Нам удалось изготовить тестовую модель лучшего концертного рояля в мире». Этим прототипом был рояль Yamaha Conservatory CF, изготовленный с использованием традиционной ручной сборки и представленный в 1967 году на Чикагской торговой ярмарке.

Известно, что инженеры Yamaha регулярно покупали и разбирали рояли Steinway, чтобы перенимать методы и технологии конкурента. «Если между Steinway и Yamaha провести викторину по устройству фортепиано Steinway, я не знаю, кто покажет лучший результат – мы или они», – заметил старший менеджер Steinway. Хотя многие сомневались в том, что модель Yamaha CF сравнима со Steinway, прототип получил несколько положительных отзывов, и Yamaha перестала скрывать свои амбиции. «Мы усердно трудимся и хотим догнать Steinway», – заявил один из менеджеров Yamaha, хотя другой руководитель признал: «Сравнивать эти

²⁸ Питер Гудман, «Yamaha угрожает Steinway Grand: Война Steinway / Yamaha», Entertainment, от 28 января 1988 г.

рояли несправедливо, это все равно, что сравнивать Rolls-Royce с Toyota». Но они были согласны в том, что конкуренция «заставляет нервничать и Steinway, без сомнения, тоже»²⁹.

Для продвижения концертных роялей в 1987 году Yamaha запустила свой «Список артистов», идентичный «Списку концертов и исполнителей Steinway», который помогал привлечь известных исполнителей к выбору рояля Steinway для публичного выступления. Самый большой удар по Steinway был нанесен во время трансляции по национальному телевидению концерта Андре Уоттса с оркестром Нью-Йоркской филармонии. Концерт был посвящен его первому выступлению в Карнеги-холле двадцать пять лет назад. Уоттс был в списке артистов Steinway – среди сотен других концертных пианистов, которые бесплатно получали при необходимости рояли Steinway в обмен на общественное признание. Эти выдающиеся пианисты имели доступ к трем сотням роялей в более чем 160 городах по всей территории Соединенных Штатов. Пианисту нужно было только посетить дилера Steinway в своем городе, опробовать предлагаемые рояли (он мог быть всего один в сельской местности, но, например, в Нью-Йорке роялей предлагалось более сорока) и определить дату доставки выбранного инструмента в концертный зал. Steinway брали на себя всю организационную работу и взимали лишь небольшую плату за доставку пианино на место выступления.

Когда во время концерта к Уоттсу приблизились камеры, телевизионная аудитория ахнула, увидев название Yamaha, написанное на фортепиано большими золотыми буквами. Уоттс стал одним из пианистов «Списка исполнителей Steinway», который был разочарован плохим обслуживанием. Региональным агентствам компании не хватало средств для поддержания состояния роялей на необходимом уровне. Несмотря на утверждения Steinway о том, что ситуация улучшается, прогресс был медленным, а усилия компании – неочевидными. Уоттс стал первым перебежчиком в список артистов Yamaha. Компания также следила за другими подающими надежды исполнителями в крупных университетах, таких как Стэнфорд и Мичиган, а также в музыкальных обществах и консерваториях, которые часто сразу приобретали десятки роялей. «Иностранный игрок окончательно захватил концертную арену – источник силы Steinway», – как гласило официальное заявление компании.

Так компания Yamaha стала крупнейшим производителем фортепиано в мире, с объемом производства в 200 000 музыкальных инструментов в год, значительно превосходя цифру в 6000 единиц у Стейнвей.

Хорошо быть новичком

Когда мы изучаем историю создания фортепиано на моих семинарах для руководителей, опытные менеджеры обычно связывают успех Yamaha с такими факторами, как:

Предприимчивость Эва Роуэна, менеджера по продажам, который неуклонно следовал за курсом развития американского рынка.

Бум на рынке фортепиано в Японии, который позволил Yamaha достичь больших масштабов производства на внутреннем рынке.

Автоматизация производственного процесса, которая еще больше снизила себестоимость продукции.

²⁹ *Music Trades*, 135, выпуск 7-12 (Englewood, NJ: Music Trades Corp., 1987), 69, от 13 марта 2018 года, <https://books.google.com/books?id=NjAAAAMA AJ&g=robert+p.+bull+%22yamaha%22+1964+piano&dg=robert+p.+bull+%22yamaha%22+1964+piano&hl=en &sa=X&ved=OahUK.EwiLI-X500zZAhV104MKHTuFC04Q6AEIKDAA>. «Сборочная линия Ямаха», *New York Times*, от 22 февраля 1981 г.

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.