**Как продлить и сохранить успех**

Сохранить успех непросто: даже самые преуспевающие подвержены риску. Простого совета на все случаи жизни не существует. Однако можно научиться относиться к успеху осмотрительно и избегать опьянения от быстрой победы. Существуют три основных закона сохранения успеха.

Ричард Кох (Richard Koch), преподаватель экономики управления и стратегии бизнеса Школы бизнеса при Бирмингемском университете

Всего за 13 лет, с 1970 по 1983 год, треть из списка 500 ведущих фирм США, публикуемого в журнале Fortune, исчезла в корпоративном Бермудском треугольнике. Но лишь небольшую часть из них постигло банкротство. Остальные либо перешли в чужие руки, либо слились с другими компаниями. Однако и такой коэффициент отсева говорит о многом.

В 1982 году увидела свет самая успешная в истории книга о бизнесе "В поисках совершенства" Тома Питерса и Боба Уотермана. Два года спустя в журнале Business Week появилась сенсационная статья под названием "Надо же!", уведомляющая о падении с Олимпа большинства из 75 компаний, получивших титул „совершенных". Прошло немного времени, и на грани банкротства оказалась компания IBM, считавшаяся одной из самых неуязвимых и преуспевающих. Однако кто возьмется обвинять Питерса и Уотермана в неосторожности выбора?

Средняя продолжительность жизни многонациональной компании, если верить бывшему администратору концерна Shell Ари де Жосу, составляет от 40 до 50 лет. В то же время исследование продолжительности жизни местных фирм всех размеров, проведенное в Японии и в большинстве европейских стран, показало, что у них она составляет всего лишь 12,5 года.

Эти три примера подтверждают то, что все мы чувствуем инстинктивно: сохранить успех непросто, и даже самые преуспевающие корпорации подвержены профессиональному риску. Рынок и конкуренция — это их жизнь и их смерть, причем конкуренция включает в себя не только борьбу за потребителей, но и за корпоративный контроль путем поглощения других компаний. Из всех крупных организаций корпорации меньше всего защищены от банкротства.

Плоды устойчивого успеха настолько привлекательны — особенно для инвесторов и высших руководителей, — что удержаться в лидерах не так просто.

Простого совета на все случаи жизни не существует. Лучше подумаем о том, чтобы составить единую концепцию осторожности. Поступая таким образом, мы учимся относиться к успеху осмотрительно и избегать опьянения от быстрой победы.

Существуют три основных закона о пользе осторожности:

Парадокс Накопления;

Закон Энтропии;

Закон Непредусмотренных Последствий.

**Парадокс накопления**

Исследования в области экологии подтвердили, что численность хищников и добычи имеет тенденцию к совместным колебаниям с довольно регулярной цикличностью.

Добыча зависит от хищников точно так же, как и наоборот, — без хищников добыча становится слишком многочисленной и начинает голодать. Обе популяции получают выгоду от так называемого "колебательного цикла", когда числа устремляются то вверх, то вниз, но не достигают неустойчивых верхних или нижних пиков: цикл перемещается вокруг центральной точки, или точки "равновесия маятника".

И вот теперь мы подходим непосредственно к парадоксу накопления: если какое-то явно благодатное изменение окружающей среды способствует значительному росту популяции добычи, это может, как ни странно, отрицательно сказаться как на хищниках, так и на добыче. Значительное увеличение численности добычи ведет к еще большему увеличению числа хищников, которые очень быстро обнаружат, что добычи не хватит для их пропитания. Число хищников вначале увеличивается, а затем стремительно падает, а число добычи следует той же модели — лишенная внимания хищников, добыча вскоре становится слишком многочисленной и начинает голодать. Таким образом стабильный цикл, наше равновесие маятника, превращается в нестабильный. Нестабильный цикл может закончиться катастрофой как для добычи, так и для хищников, если один из нижних пиков зайдет слишком далеко, и вся популяция добычи и хищников не исчезнет с лица земли.

У парадокса накопления есть явная параллель в классической экономической теории, по которой, когда рынок становится достаточно прибыльным, он привлекает новых участников, и, после того как установится новое равновесие, прибыль упадет до нуля. От небольшого количества фирм на рынке до переизбытка один шаг.

Равновесие случается нечасто. На рынках имеют место циклы, которые мы можем разделить на три типа: равновесие маятника, благоприятные циклы и вредные циклы.

Идея равновесия маятника ближе всего к классической экономической мечте. Равновесие не встречается почти никогда, но система раскачивается вверх и вниз предсказуемыми и функциональными путями, в полном соответствии с тем, что предсказывает теория управления.

Мой опыт показывает, что лишь небольшие территории в мире бизнеса следуют этой модели. Хороший пример — оптовые цены. Рынки ведут себя подобным образом, только если у них очень низкие барьеры на входе и выходе, недифференцированные товары и услуги и никаких возможных преимуществ от масштабности, технологий или более грамотного способа ведения дел по сравнению с остальными. Некоторые рынки подходят к этому очень близко: можно назвать, к примеру, рынок дешевых гостиничных размещений типа "постель и завтрак", неквалифицированной рабочей силы или продажи дров или арбузов у дороги в бедных странах. К счастью, основная часть экономической жизни иная.

Поиски успеха в бизнесе — это поиски благодатных циклов. Это происходит тогда, когда игрок дифференцирует свой товар или услугу, чтобы иметь возможность получить более высокую маржу по сравнению с конкурентами и при этом завладеть большей, чем у них, рыночной долей. Того же эффекта можно добиться, значительно сокращая расходы по сравнению с конкурентами (и, следовательно, удерживая высокую маржу, несмотря на низкие цены), обеспечивая превосходство в масштабах, технологии, мастерстве ведения дел, или снижая затраты на производство до оборонительного уровня. Высокая маржа дает игроку возможность инвестировать еще больше средств в закрепление своего успеха и увеличение отрыва от конкурентов. Он может заплатить больше за привлечение лучших специалистов и внедрение самых продуктивных систем. Он может себе позволить рекламу и маркетинг за низкую цену со значительной эффективностью. Он может даже предоставлять потребителям больше стоимости и сделать разрыв между собой и конкурентами практически непреодолимым.

Все это происходит с преуспевающими, достаточно прибыльными компаниями. Таков, как вы помните, мир возрастающей доходности. В сложной современной экономике фирмы, вписавшиеся в благодатные циклы, всегда получают основную часть прибыли.

С точки зрения неудачливых претендентов, порочные циклы — это прямая противоположность благодатным циклам. Те, кто отстал, со временем отстают еще больше. Доходность уменьшается. Преуспевающие фирмы могут себе позволить сеять щедро; менее удачливым приходится быть более экономными.

Преуспевающим фирмам угрожает опасность того, что когда в системе происходит что-нибудь серьезное, они рискуют превратить благодатный цикл в порочный. Как это может произойти? Первый случай связан с парадоксом накопления — у вас может оказаться слишком много хорошего.

Достаточно большой успех делает вас высокомерными, самодовольными или алчными. Вы игнорируете новую технологию, потенциал которой позволяет предоставлять лучшие или более дешевые услуги, потому что ваш успех построен на старой технологии. Вы получаете такие значительные прибыли, что ваши менеджеры или профсоюзы увеличивают статьи расходов фирмы намного больше, чем конкуренты. Вы перестаете прислушиваться к потребителям; вы и так знаете, чего они хотят, к тому же они так назойливо мешают вам. Вы перестаете привлекать новые таланты или нанимаете талантливых людей, но не даете им сделать ничего нового.

Вы повышаете размеры, сложность, гетерогенность (неоднородность) фирмы, делаете ее менее управляемой и все менее похожей на родовую общину.

Если вы совершаете хотя бы одну из этих ошибок, можете распрощаться с надеждой на успех. В этом и состоит парадокс накопления.

Парадокс накопления в бизнесе — верный признак моральной порочности. Но второй из наших трех предупреждающих законов силы, закон энтропии, познакомит вас с аморальной физической силой, всегда готовой свести на нет любой из наших благородных порывов.

**Закон энтропии**

Понятие "энтропия" ввел немецкий физик Рудольф Юлиус Эмануэль Клаузиус для обозначения тенденции вещей к изнашиванию.

Люди стареют. Дома рушатся. Звезды сгорают. Утесы оседают в море.

Мир изменяется, и чтобы сохранить то, что у нас было раньше, мы должны сделать больше, чем сделали вчера. Вещи можно содержать в порядке или даже улучшить (краска на доме может выцвести, но дом можно покрасить снова еще лучше, чем раньше), но эта задача требует новых действий. Энергия системы разряжается и теряется, поэтому жизнь требует вливаний новой энергии.

Поддержание успеха требует постоянных усилий. Естественное состояние природы не равновесие, а энтропия. Конкурентное положение компании основывается на сложных взаимосвязях уникальных ресурсов и отношений, живых и беспокойных. Так же как любые системы и любые отношения, эти взаимосвязи, если о них не заботиться, не подкреплять и не обновлять, слабеют и распадаются. Противостоять энтропии вполне возможно. Но эта задача требует постоянных инноваций и улучшенного использования имеющейся в наличии энергии.

**Закон непредусмотренных последствий**

Третий общепринятый способ превращения успеха в поражение связан с непредусмотренными последствиями действий, предпринятых из лучших побуждений. Вот пример простейшего просчета, основанного на непонимании принципов работы систем.

Дитрих Дернер, профессор психологии Бамбергского университета в Германии, написал увлекательную книгу "Логика неудачи", в которой рассматривается вопрос, почему разумные люди и серьезные учреждения могут действовать осторожно и с наилучшими намерениями и все равно получать катастрофические результаты. Он говорит, что проблема заключается в наших моделях мышления, которые характеризуются линейностью, очередностью обдумывания деталей и привязанностью к причинно-следственным отношениям. В силу нашего неумения мыслить на языке систем и их взаимоотношений мы не можем охватить взглядом всю картину целиком и нагромождаем одни мелкие ошибки на другие, что в конечном итоге приводит нас к непредусмотренным и часто трагическим последствиям.).

Дернер приводит множество примеров катастроф. Почему высококвалифицированные инженеры, которые проектировали Асуанскую плотину и простая цель которых состояла в том, чтобы дать Египту дешевую электроэнергию, не осознали, что они прекратят ежегодные разливы реки, в течение тысячелетий обеспечивавшие богатство и плодородие долины Нила? Почему планировщики программ здравоохранения в бедных странах не учли, что увеличение численности населения приведет к резкому возрастанию потребности в пищевых продуктах и что без дополнительного производства пищи улучшение здравоохранения обернется для людей недоеданием, а порой и голодом?

**Как избежать непредусмотренных последствий**

Дитрих Дернер предлагает следующие рецепты:

Устанавливайте четкие, точные, позитивные и множественные цели. По возможности, цели должны быть конкретными. (Если мы этого не можем, то лучше делать что-нибудь кое-как, чем не делать ничего.)

Выстраивайте гипотезы и проверяйте их. Если мы сделаем х, то в результате получим а, b и с. Если нас устраивают а, b и с, то мы можем попробовать сделать х. Если ожидаемый результат получен не будет, по крайней мере, у нас останется дополнительная информация. Неправильные гипотезы можно исправить.

Используйте аналогии, чтобы прийти от того, что мы знаем, к тому, чего мы не знаем.

Думайте обо всем как о системе и постарайтесь идентифицировать все важные системные элементы. Постройте модель системы. Вы можете начать с одного элемента, но затем подумайте о его контексте. В примере с прудом можно начать с рыбки. Рыбка дышит, ест, испражняется. Ей нужен кислород. Что будет с отходами? Постепенно мы увидим, как стыкуются все элементы системы.

Думайте о проблемах, которые в данный момент не стоят перед вами, но могут появиться как побочные эффекты ваших действий. Подумайте о том, что может случиться через какое-то время. Вообразите потенциальные ловушки.

Не торопитесь приписывать все, что происходит, одной главной причине. Так бывает крайне редко.

Стройте симуляторы. Играя в игры, где на систему воздействует множество переменных величин, вы узнаете, как работает система, и сможете совершать ошибки, рискуя лишь воображаемыми наказаниями.

Одно обстоятельство, о котором не упомянул Дернер, но которое кажется мне очевидным, заключается в том, что самым эффективным лекарством от непредусмотренных последствий является человеческая изобретательность и адаптивность. Непредусмотренные последствия возникают, потому что мы живем в условиях нелинейных систем, совершаем изменения, действуем.

**Резюме**

Устойчивый успех строится на благодатном цикле. Но успех часто содержит семена саморазрушения. Благодатный цикл может превратиться в порочный, если успех меняет условия, которые привели вас к нему. В этом парадокс накопления: богатство разъедает желание радовать потребителей. Преуспевающие фирмы становятся вялыми и сложными. Там, где властвуют алчность, самодовольство и высокомерие, нет места успеху.

Помимо такого этического краха, вас подстерегают еще две опасности: энтропия и непредусмотренные последствия. Так же как все остальное, элементы бизнеса — идеи, технологии, отдельные люди, команды и корпорации — подвержены энтропии. Без технического обслуживания и обновления заводная пружина у этих элементов скоро ослабеет. Бизнес постоянно ощущает все более сильную нехватку энергии. Энтропия сильнее всего поражает вчерашних победителей. Успех нужно постоянно изобретать сначала, а прошедший успех затрудняет процесс достижения нового успеха. Самые тяжелые осложнения эта болезнь вызывает у фирм, которые поглощают больше стоимости, чем добавляют; их источник сотрудничества иссякает.

Сюда же могут вмешаться непредусмотренные последствия. Бизнес — это система взаимосвязанных компонентов. Изменения в одном из них могут пройти незамеченными, но все же развеять чары успеха. Мы должны ожидать непредусмотренных последствий. А когда они рано или поздно появятся, нам нужно тщательно смоделировать их причины.

В конечном счете, продление успеха — это вопрос морали. Как бы нам ни хотелось, чтобы все было по-другому, бизнес — это прежде всего искусство радовать избранных нами потребителей, предоставляя им больше вкуса, экономичности и стиля, чем может дать кто-либо другой. Это высокое призвание и тяжкий труд. Те, кто добивается успеха, получают огромные технические плюсы, но вместе с ними такие же огромные моральные минусы. Смогут ли они продемонстрировать еще больше вкуса, экономичности и стиля, когда изменятся условия и потребители? Сможет ли успех поддержать высокий уровень сервиса? Сможет ли успех поддержать простоту? Сможет ли успех удержать фокус? Сможет ли успех остаться гибким и подтянутым?

Опыт отвечает нам: "Иногда. Не часто. Не постоянно. И только при условии непрестанного обновления изобретений и предоставления большей стоимости".

**Руководство к действию**

Продлевайте успех, создавая каждый день новую стоимость.

Поддерживайте в себе и в вашей фирме скромность, ориентированность на услуги, гибкость, подтянутость и чувство голода. Всячески избегайте корпоративной сложности. Изживайте высокомерие, алчность и самодовольство.

Ожидайте и исправляйте неожиданные последствия. Научитесь предвосхищать их и бороться с ними. Думайте о бизнесе как о системе, чьи компоненты всегда перемещаются, где значительное смещение одного-единственного компонента может изменить всю систему в целом, где всегда будут возникать непредусмотренные последствия и где только с помощью постоянного контроля, адаптации и изобретательности можно обнаружить их и преодолеть.