



# Обратный удар

Джон Сили Браун, Джон Хейгел

*Западные компании недооценивают развивающиеся страны. Им нужно действовать осмотрительно, чтобы не пришлось от наступления переходить к обороне.*

**В** те времена, когда только появилось огнестрельное оружие, случались неприятные происшествия: при выстреле несгоревший порох отбрасывало назад, прямо в лицо незадачливому стрелку. Так родился впоследствии широко использовавшийся в военной литературе термин «обратный удар» — им стали обозначать действие, которое оборачивается против того, кто его совершает.

Обратный удар — самое подходящее определение для непредвиденных последствий инвестиций, сделанных западными компаниями на развивающихся рынках. Западные компании с первого своего появления здесь, а это было несколько десятилетий назад, и вплоть до нынешней широкомасштабной экспансии рассматривают развивающиеся рынки в «империалистических», по определению Кеннета Либерталя и К.К. Прахалада<sup>1</sup>, терминах. Их привлекают, с одной стороны, потребители, чье благосостояние неуклонно растет,

---

<sup>1</sup> См.: Kenneth Lieberthal, C.K. Prahalad. The End of Corporate Imperialism // *Harvard Business Review*, August 2003, Vol. 81, No 8, p. 109—117 ([www.hbr.com](http://www.hbr.com)).

Джон Сили Браун (John Seely Brown) — бывший директор исследовательского центра Xerox PARC в Пало-Альто

Джон Хейгел (John Hagel III) — бывший сотрудник McKinsey

а с другой — неисчерпаемые запасы дешевой рабочей силы. Считается, что здесь компании смогут в полной мере пожать плоды нелегкой научно-исследовательской работы, которой они занимались у себя дома.

Но эта самонадеянность слишком опасна. Само присутствие незваных западных гостей в развивающихся странах, созданная ими конкурентная среда вынуждает местные компании предпринимать ответные действия. Сами же эти рынки порождают сегодня огромную по силе волну: на них создаются революционные продукты и инновационные технологии, благодаря чему и зрелые корпорации, и новички предлагают мировому рынку товары и услуги с очень привлекательным соотношением цены и качества. В конечном счете такие компании могут захватить значительную долю на рынках Европы и США.

Конечно, эти тенденции лишь зарождаются, и компании из развивающихся стран, как правило, сталкиваются сегодня

с колоссальными трудностями.

Пока им не удастся создать эффективную конкуренцию даже на собственной территории, поэтому говорить о вторжении в развитые страны пока очень рано. Более того, западные компании по-настоящему еще не охватили малообеспеченных

---

**Большинству компаний из развитых стран необходимо срочно перестроиться, чтобы отразить опасность, исходящую от новых конкурентов**

---

потребителей, а именно на этом направлении они многому научатся. Но уже сейчас есть первые признаки того, что вскоре можно ждать «обратного удара инноваций» со стороны развивающихся рынков.

- Объем импорта сети магазинов Wal-Mart из Китая уже достигает 1% ВВП этой страны. Как и другие розничные компании, торгующие по низким ценам, Wal-Mart готова помочь новому поколению азиатских производителей найти своих покупателей в США и Европе.
- По данным китайского подразделения Citigroup, отвечающего за слияния и поглощения, внешние сделки составляют львиную долю всего его оборота, что свидетельствует о начале внешней экспансии китайских компаний.
- Но есть и более важный признак. С каждым днем становится все очевиднее, что самые дальновидные западные компании не только приобретают новый опыт, работая на развивающихся рынках и предназначая свою продукцию и услуги потребителям с невысокими

доходами, но и собираются использовать этот опыт для завоевания низкодоходных сегментов уже в развитых странах. Преимущества этих компаний основаны не на низких издержках, а на эффективном управлении. Судя по их примеру, «обратный удар» — это не только угроза, но и новые возможности.

Большинству компаний из развитых стран необходимо срочно перестроиться, чтобы отразить опасность, исходящую от новых конкурентов. Речь не идет о том, чтобы просто предложить свои товары и деловой опыт развивающимся странам, поскольку в этом случае они преуспеют здесь только в узком сегменте вполне состоятельных потребителей, но не смогут охватить остальное менее обеспеченное население с высоким покупательским потенциалом<sup>2</sup>. Мало толку будет и от простого сокращения издержек на производство уже существующих линеек продуктов. Вместо этого западным компаниям нужно действовать «с чистого листа» — выработать принципиально новую концепцию продуктов и производственных процессов, тех, которые считаются их коньком, еще раз оценить сильные стороны конкурентов, развивать и упорядочивать взаимосвязи в узкоспециализированных направлениях деятельности. На самом деле освоить навыки, которые им вскоре пригодятся дома, они смогут, только победив в конкурентной борьбе за обслуживание массового потребителя развивающихся стран.

### **Колыбель развивающихся рынков**

Все знают о значимой роли развивающихся рынков в таких областях, как сборка бытовой электроники и обеспечение базовой поддержки клиентов через постоянно растущую сеть колл-центров. Но важность этих рынков возрастет еще больше, когда они дадут импульс созданию инновационных продуктов и процессов.

А в роли катализатора они окажутся по двум причинам. Первая — это низкие доходы в Китае и Индии: в 2002 г. здесь среднегодовой доход 457 млн семей был меньше 6 тыс. долл. Вторая причина связана с характером потребительских расходов этой огромной группы населения, по западным меркам, необычайно молодой, открытой к экспериментам и вообще всему новому. Индийцы за год пробуют в среднем шесть новых брэндов каждого наименования потребительских товаров, а американцы за то же время покупают товары лишь под двумя новыми брэндами<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> В августе 2004 г. ценовая конкуренция в Китае со стороны местных компаний вынудила компанию Dell, внедряющую инновационные производственные процессы в США, отказаться от попыток продавать недорогие компьютеры китайским потребителям.

<sup>3</sup> См.: Kenneth Lieberthal, C.K. Prahalad. Ibidem.

Подобные демографические и потребительские особенности определяют линию поведения. Чтобы проникнуть на этот обширный рынок, западные компании должны предлагать свои товары по ценам, доступным для большинства потребителей. Более того, при открытости населения ко всему новому репутация «бренда с историей» не дает особых преимуществ, зато у новых игроков появляется возможность быстрее выйти на рынок и увеличиваются шансы на успех новых товаров. Все это заставит компании пересмотреть принципы разработки и продвижения на рынок товаров и услуг.

Отрасль, в которой, с одной стороны, много новых возможностей, а с другой — трудных задач, — мобильная связь. Китай и Индия благодаря огромному количеству поклонников разнообразных новинок стали крупнейшими мировыми рынками мобильных телефонов. Но они существенно отличаются от западных рынков. По мнению Мули Рамана, технического директора компании OnMobile, отделившейся три года назад от Infosys Technologies, стоимость оборудования для сетей мобильной связи должна снизиться раз в пять — только в этом случае можно преуспеть на индийском рынке. Кроме того, необходимо пересмотреть ценовую политику в отношении операторов мобильной связи: снизить начальную стоимость лицензии на предоставление услуг и сделать упор на платежи по результатам работы операторов.

Производителям оборудования с мировым именем, таким как Nokia или Sony Ericsson, нужно понять, достаточно ли просто адаптировать товары, уже созданные для развитых стран, к развивающимся рынкам Азии, или им придется искать новый принцип разработки продуктов и организации процессов. Все больше компаний считают оптимальным для завоевания рынка Азии подход «с чистого листа». В таких продуктах, как мобильные телефоны, содержится множество взаимозависимых систем и подсистем. Чтобы совместить их, при разработке продукта приходится идти на уступки, обеспечивая его теми или иными функциями. Если компания, скажем, попытается лишиться какую-то модель части функций, то это может пошатнуть достигнутый баланс и ей придется идти на дальнейшие изменения.

## **Новые перспективные подходы**

Поскольку западные компании вынуждены снижать производственные издержки, им придется пересмотреть процессы разработки и продвижения своих продуктов. И наверняка многие обнаружат, что центр инноваций сместился и находится уже за пределами их стран. Крупные международные компании, сформулировав свои

требования к продукту, могут передать весь инновационный процесс на аутсорсинг. Считается, что глобальные компании в состоянии обеспечить качество продукции, производимой в развивающейся стране, только создав там вертикально интегрированную структуру. На самом деле они могут осуществить вертикальную *дезинтеграцию* — не только до «отверточной» сборки товаров, но по всей цепочке создания продукта. Некоторым руководителям западных компаний такой подход кажется слишком радикальным, но с каждым днем все больше компаний передают инновационные разработки на аутсорсинг. Например, когда Gateway и Hewlett-Packard пришли к выводу, что им не удастся быстро закрепиться на рынках бытовой электроники, они предложили ODM-производителям из Азии создавать новые продукты<sup>4</sup>.

---

При открытости населения ко всему новому репутация бренда с историей не дает особых преимуществ, но у новых игроков растут шансы на успех

---

Компании по-разному решают проблему управления инновационными процессами при разработке товаров и организации производства на развивающихся рынках, но самыми перспективными кажутся три подхода. Хотя о каждом из них мы будем говорить по отдельности, это не значит, что они взаимоисключаемы. Сочетая их, компания может заметно улучшить свои результаты и предложить потребителям больше при меньших издержках. Первый подход описан в форме поучительной истории о том, как на китайском рынке японские производители мотоциклов были биты своим же оружием. Но как и примеры, иллюстрирующие другие подходы, этот показывает, что перед западными компаниями открываются новые возможности. Ведь «обратный удар» может помочь им раньше других выйти в развивающихся странах на потребителей с низкими доходами.

### Модульность по требованию производства

Мало кто на Западе слышал про город Чонкинг. Расположен он в центре Китая, и здесь находится сеть компаний, чей новый способ разработки и производства мотоциклов породил волну революционных инноваций. Эти компании применяют уникальный управленческий метод, который исследовавшие его экономисты из Токийского университета назвали «локализованной модуляризацией».

---

<sup>4</sup> См.: Джон Хейгел. Офшоринг переходит в наступление // «Вестник McKinsey», 2004, № 3 (8), с. 64—75.

Он предполагает гибкие отношения с поставщиками, которым доверяют и которых жестко не контролируют, позволяет быстро выводить продукт на рынок, сокращать издержки и повышать качество продукции. В основе новой системы — «сеть производственного процесса»: она объединяет специализированные компании, участвующие в расширенном бизнес-процессе на разных его стадиях. Координируют работу этих сетей частные и акционерные компании по сборке мотоциклов, такие как Dachangjiang, Longxin и Cixi Zongshen Motorcycle.

Как только эти компании вышли на рынок, началась конкуренция с китайскими государственными сборочными предприятиями, которые сотрудничали с ведущими японскими производителями мотоциклов — Honda Motor, Suzuki Motor и Yamaha. Китайские компании переосмыслили жестко интегрированную производственную архитектуру японцев и на ее основе создали модульную, более гибкую, но столь же функциональную систему. При новой системе сборочные предприятия могут разбивать производство на параллельные модули, передавать изготовление компонентов и узлов на аутсорсинг независимым поставщикам. При традиционной организации производства решения исходят из единого центра, а сборочные предприятия работают по другому принципу: они не предоставляют своим поставщикам детальные чертежи компонентов и узлов, а лишь указывают направление работы, оговаривая ключевые параметры, например вес и размер, и предлагая приблизительные схемы и чертежи. Поставщики несут коллективную ответственность за детальную разработку компонентов. Отсутствие жестких рамок и ограничений позволило китайским компаниям быстро снизить издержки и повысить качество своей продукции.

Когда основные поставщики и сборочные предприятия находятся в одном городе, проще мобилизовать необходимые ресурсы, в том числе специалистов. Неформальные отношения, которые укрепляются во вне рабочее время, помогают и в бизнесе — благодаря им проще, например, координировать работу поставщиков и сборочных предприятий.

И в Индии, и в Китае нарождающиеся «экосистемы» местного бизнеса играют важнейшую роль в ускорении разработок инновационных продуктов и технологий.

При «локализованной модуляризации» поставщики компонентов и узлов (рам, двигателей, подвесок) берут на себя основную ответственность за координацию работы. Чтобы находить нестандартные решения, компании нанимают специалистов из разных областей.

Благодаря подобным инновациям Китай быстро наращивает экспорт мотоциклов, особенно в страны Африки и Юго-Восточной Азии. Доля Китая в мировом производстве мотоциклов достигла 50%. Средняя экспортная цена китайских моделей упала с 700 долл. в конце 1990-х (аналогичные японские модели тогда уже стоили на несколько сотен долларов дороже) до 200 долл. в 2002 г. Для конкурентов это был сильный удар: к примеру, доля компании Honda на вьетнамском рынке мотоциклов сократилась почти с 90% в 1997 г. до 30% в 2002-м. Японские компании считают, что у них воруют технические разработки, но китайские предприниматели изменили саму производственную архитектуру, а это выходит далеко за рамки простого копирования. Им удалось запустить инновационный процесс на уровне производства компонентов и узлов.

Но в таком положении дел свои минусы есть и для китайской стороны. Из-за ценовой конкуренции снижается норма прибыли и сборочных предприятий, и поставщиков, что лишает их возможности инвестировать в дальнейшие инновационные разработки. Вполне вероятно, что начнется консолидация сборочных компаний, будет расти внимание к маркетингу и сервису.

### Модульность по требованию клиентов

В последнее время компании, производящие продукцию массового спроса, стали выбирать более мелкую упаковку для своих товаров, продаваемых на развивающихся рынках. Эта мера рассчитана на потребителей, которые не могут купить большую упаковку. Например, в 2003 г. Coca-Cola начала продавать в Индии бутылки кока-колы емкостью 200 мл; компания Britannia в 1999 г. запустила в производство 20-граммовые упаковки печенья Tiger Biscuits. А что, если компании продолжают в том же духе, но уже в отношении более дорогих товаров, например мобильных телефонов или даже товаров, предназначенных для низкодоходных предприятий? Компания Cummins, производящая дизельные двигатели и электрогенераторы, недавно начала именно так действовать в Индии. Разработав модульную конструкцию генератора, она удовлетворила требования разных заказчиков и партнеров по сбыту. Компания снизила полную стоимость закупок и затраты на организацию сбыта, и в результате вырос спрос на ее продукт.

**Что придумала Cummins.** К 2000 г. компания уже контролировала 60% индийского рынка двигателей большой мощности. Но в крупном и быстро развивающемся секторе генераторов малой мощности (до 100 киловатт) ей принадлежала лишь незначительная доля. Среди потребителей этих генераторов были мелкие магазины, больницы,

фермы — и всем им был нужен надежный независимый источник электроэнергии, поскольку в Индии довольно часты перебои с электричеством. В принципе этот крупный рынок интересовал компанию, но работать на нем было сложно — слишком уж разные требования были у потребителей. Например, фермеры хотели, чтобы генератор был защищен от пыли и грязи, для больниц было важно, чтобы он работал бесшумно. Компания поняла, что нужен двигатель небольшой мощности, который бы отвечал требованиям всех потребителей, а поскольку он должен стоить дешево, она сама не сможет заниматься дистрибуцией нового продукта.

Альтернативный вариант — обратиться к независимым дистрибьюторам — тоже казался неудачным: эти дистрибьюторы с профессиональной точки зрения сильно уступали сотрудникам службы продаж Cummins и поэтому не могли особенно помочь

---

**Западным компаниям нужно выработать новую концепцию продуктов и производственных процессов, оценить сильные стороны конкурентов**

---

компании приспособить новый продукт к индивидуальным требованиям конечных пользователей. В результате решено было создать серию небольших модульных маломощных базовых двигателей и предлагать к ним дополнительные устройства —

они-то и различались между собой и соответствовали разным нуждам потребителей. Все компоненты для сборки генератора Cummins упаковывались в одну коробку, а значит, продукт можно было предложить не только дистрибьюторам, но и конечным потребителям. Покупатели высоко оценили эти «конструкторы». К примеру, в набор генератора для больниц входил специальный кожух, снижающий шум от его работы. В варианте для фермеров звукопоглощающего кожуха не было — вместо него прилагались защитные устройства от грязи и пыли. Довольны были наборами и дистрибьюторы: их избавили от необходимости искать поставщиков дополнительного оборудования.

Модуляризация продукта помогла решить и некоторые производственные проблемы. Обычно при выпуске товаров по индивидуальному заказу объемы производства снижаются, а это значит, что у компании выросли бы удельные издержки. Но генератор не должен был стоить дорого. Применив принцип модульности, компания увеличила объем производства компонентов и подсистем, применяемых во всех генераторах, и сохранила издержки на низком уровне. Кроме того, Cummins вынудила поставщиков дополнительных компонентов, например звукопоглощающего кожуха, стандартизировать их производство и снизить издержки.

Если сравнивать инновационную стратегию китайских предприятий по сборке мотоциклов, которые передавали на аутсорсинг основное производство, со стратегией Cummins, то последняя кажется менее революционной (см. врезку «За внешней стороной инноваций» на с. 100). В конце концов, у западных компаний большой опыт изготовления продукции по индивидуальному заказу, хотя обычно речь идет о заказах для конкретного производства. Если основная цель модуляризации — снизить производственные издержки, а не выйти на небольшие, рассредоточенные низкодоходные сегменты потребителей, то снизить стоимость эксплуатации для потребителя и себестоимость реализации обычно не удается.

**За пределами Индии.** Со своим модульным генератором Cummins добилась небывалого успеха в Индии: на рынке страны доля компании увеличилась до 40% за три года, а доля дополнительных компонентов в общих продажах электрооборудования — до 25%. Хотя цены на новые продукты низки, по прибыльности эта линейка не уступает дорогой продукции компании. В 2002 г. компания начала экспортировать генераторы небольшой мощности в другие регионы Азии, а затем в страны Африки, Латинской Америки и на Ближний Восток. Вероятно, в скором времени компания решит продавать их в развитых странах.

В таком случае она сможет воспользоваться еще одним преимуществом, полученным благодаря конкуренции на массовом рынке Азии. Речь идет о высокой надежности оборудования: создавая генераторы, конструкторы с самого начала учитывали, что из-за постоянных перебоев с электричеством потребители будут активно ими пользоваться, а низкая цена исключает послепродажное обслуживание. Высокая надежность может оказаться конкурентным фактором на развитых рынках, на которых многим производителям в результате конкуренции пришлось резко сократить норму прибыли и сделать ставку на прибыльное послепродажное обслуживание. Новые товары, не нуждающиеся в таком обслуживании, могут буквально перевернуть рынки.

### Инновации в сфере услуг

Инновации на развивающихся рынках выходят далеко за пределы производства товаров. Компании, работающие в сфере услуг, в стремлении охватить гигантский низкодоходный азиатский рынок тоже достигают новых высот. В этом смысле характерен пример компании Aravind Eye Care System из южноиндийского города Мадурай (штат Тамил-Наду). Эта сеть, состоящая из глазных больниц и производственного центра, в котором делают хирургические нити, пластиковые линзы и глазные препараты, обеспечивает «первоклассный уход для всех пациентов».

Aravind занимает узкоспециализированную нишу в системе здравоохранения. Она наладила эффективное обслуживание большого количества малоимущих пациентов, а в Индии 12 млн слепых и 8 млн ослепших на один глаз. В больницах сети выполняется 200 тысяч операций в год — почти 45% всех подобных операций, проводимых в Тамил-Наду, и 5% — во всей Индии. Такой объем операций не только отвечает потребностям жителей страны, но и позволяет некоммерческим больницам сети оставаться на плаву и находить ресурсы для развития.

Многие годы Aravind совершенствует работу амбулаторных и хирургических отделений, и ей удалось добиться впечатляющих результатов. Например, операции по удалению катаракты выполняются на четырех стоящих рядом операционных столах. Оперируют два хирурга — каждый на двух соседних столах. Когда первая операция завершена, второй пациент уже готов к операции. По словам врача этой больницы, за смену, которая длится полдня, он выполняет около 25 операций, как и большинство других врачей<sup>5</sup>. Но такая интенсив-

---

<sup>5</sup> См.: Джон Хейгел. Офшоринг переходит в наступление // «Вестник McKinsey», 2004, № 3 (8), с. 64—75.

---

## За внешней стороной инноваций

Под инновациями западные бизнесмены обычно понимают продукты или революционные изменения, но никак не производственные процессы или постепенные улучшения. Суперкомпьютеры, лекарственные препараты нового поколения, топливные элементы, нанотехнологии, лазеры — подобные новейшие разработки потрясают воображение руководителей компаний из развитых стран.

Но лишь очень немногие компании создают значительную акционерную стоимость с помощью подобных революционных инноваций. Основная же часть прироста экономического богатства приходится на более скромные инновации, которые приумножаются со временем. Даже более важными для создания конкурентных преимуществ и роста доходов могут оказаться инновационные технологии. Благодаря им добились колоссальных результатов такие компании, как Dell и Wal-Mart.

На самом деле большинство инноваций предполагает творческое переосмысление и новое сочетание уже существующих компонентов, технологий, продуктов или бизнес-систем. Например, волну революционных инноваций поднимают не изолированные, отдельно взятые события, она возникает благодаря непрерывным попыткам предпринимателей более эффективно реагировать

ность работы не сказывается на качестве. Процент послеоперационных осложнений очень низкий: согласно данным регионального исследования, проведенного научно-образовательным офтальмологическим центром Великобритании, показатели глазного центра в Мадуре за 2002 г. по многим видам осложнений, таким как травма глаза, были лучше, чем в глазных больницах Великобритании.

В данном случае стимулом для инноваций оказывается необходимость обслуживать клиентов с низкими доходами в сложных условиях. Например, жители сельской местности страдают рефракционной слепотой, потому что у них нет времени, возможности или денег, чтобы купить очки. Центр Aravind изучил данные о потребностях пациентов, заранее подготовил линзы и создал передвижные магазины оптики для отдаленных деревень, чтобы пациентов можно было обследовать поблизости к дому и, при необходимости, предложить им очки прямо на месте.

Другие медицинские центры Индии, работающие по похожей схеме, уже предлагают пациентам из более развитых стран воспользоваться их услугами, обещая им больше за те же деньги. Такие учреждения, как Narayana Hrudayalaya Foundation (кардиологический центр

---

на запросы рынка. Кремниевая долина, которую многие считают эпицентром инноваций, получает наибольший доход от постепенного развития технологий.

Более широко смотря на инновации, руководители смогут лучше оценивать их с точки зрения возможностей и темпов развития своих компаний. Скажем, создав продукт модулированной, менее жесткой архитектуры, как сделали Cummins и сборочные предприятия из Чонкинга, компания становится более открытой к инновациям и поэтому может постоянно совершенствовать свои продукты и технологии. Специализация, как убедительно показывает пример медицинского центра Aravind Eye Care System, помогает организации быстрее разрабатывать инновационные процессы, переосмысливая опыт конкурентов.

И особенно важно то, что широкое понимание понятия «инновации», при котором воздается должное постепенным изменениям, подразумевает возможность достигнуть многого, начав с малого. Компании с весьма ограниченными поначалу возможностями, а именно таких большинство в развивающихся странах, могут быстро окрепнуть благодаря постепенным инновациям в технологиях и продуктах. В конечном счете единичные инновации порой значат меньше, чем способность организации стабильно и быстро развивать их и распространять по всей сети.

в Бангалоре) и Escorts Heart Institute and Research Center в Нью-Дели, доказали, что в будущем смогут предлагать иностранцам широчайший выбор услуг. По данным недавнего совместного исследования Конфедерации индийских промышленных предприятий и McKinsey, следует ожидать, что уже в 2012 г. медицинский туризм принесет Индии 2 млрд долл. дохода.

## Последствия для западных компаний

Эти инновационные модели показывают компаниям из развитых стран: если на развивающихся рынках вы не работаете на массовые

---

**Если на развивающихся рынках вы не работаете на массовые сегменты, то не развиваете возможности, а без них вам не выстоять в конкурентной борьбе**

---

сегменты, то не развиваете возможности, без которых вам не удастся выстоять в конкурентной борьбе уже на своей территории. Поэтому наш первый совет западным компаниям: сотрудничайте с офшоринговыми компаниями, помните, что это необходимо

не только для удовлетворения потребностей обеспеченных потребителей и не только из-за разницы в оплате труда — просто иначе вы не выйдете на массовый рынок. Лишь в этом случае вам придется сделать ставку на инновации, от которых будет зависеть ваш дальнейший успех.

## Специализация

Адам Смит первым отметил воздействие разделения труда на рост производительности — основы «динамической экономической теории» изложены в «Богатстве народов». По мнению экономиста Брайана Лоусби<sup>6</sup>, потенциал специализации определяется не специализацией как таковой, а теми новыми возможностями, которые она открывает. С этой точки зрения специализация — явление скорее динамичное, чем статичное: она усиливает стимулы и возможности для дальнейших инноваций.

Одна компания не может обладать всеми ресурсами и навыками, необходимыми для создания продуктов или услуг, поэтому важно понять, за какую работу она возьмется сама, а к какой привлечет других. Компаниям предстоит выбрать один из трех видов деятельности, которой они будут заниматься: управление инфраструктурой, управление взаимоотношениями с потребителями

---

<sup>6</sup> См.: Brian Loasby. Knowledge, Institutions, and Evolution in Economics. London: Routledge, 2002.

или разработка и вывод на рынок инновационных продуктов<sup>7</sup>. Выбрав специализацию, компании нужно найти деловых партнеров, которые дополняли бы ее возможности. При таком сотрудничестве необходимо более эффективно координировать ресурсы между партнерами и внутри их организаций и применять новые управленческие методики. Взаимодействие с офшорными компаниями из развивающихся стран ускоряет создание таких возможностей в международном масштабе, поскольку компаниям становится проще координировать общую работу, в которой задействовано много талантливых специалистов.

### Координация производственных сетей

Чтобы ускорить создание новых возможностей, нужно разбить эту задачу на два этапа. На первом этапе создаются, развиваются и окончательно корректируются производственные сети, вроде тех,

что наладили производители мотоциклов из Чонкинга и одежды из Гонконга — компания Li & Fung: в ее системе снабжения участвует 7500 узкопрофильных поставщиков, которых она привлекает к работе с каждой новой линией одежды.

Компании, управляющие сетями, решают, кого в них «принимать», определяют роль каждого участника и гарантируют определенный уровень эффективности и справедливое вознаграждение, то есть выполняют функции привратника, решающего, кого впустить, а кого оставить за воротами. Этим зарождающиеся производственные сети отличаются от более нестабильных объединений компаний<sup>8</sup>.

---

**В последнее время компании, производящие продукцию массового спроса, стали выбирать более мелкую упаковку для своих товаров**

---

Результаты такой организации производства впечатляют. Скажем, производство мотоциклов разделено на независимые звенья, и за работу каждого отвечает конкретный человек. Таким образом достигается гибкость — например, можно быстро реагировать на запросы потребителей, привлекать максимальное число участников сети с разными навыками. Мобилизация производственных сетей — это колоссальная задача, для ее выполнения нужны надежные технологические и экономические методы, с помощью которых можно было бы снижать издержки взаимодействия между звеньями сети. Компании, умеющие координировать такие сети, например

<sup>7</sup> См.: John Hagel III, Marc Singer. Unbundling the Corporation // *The McKinsey Quarterly*, 2000, strategy anthology: On strategy, p. 147—156 ([www.mckinseyquarterly.com/links/15776](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15776)).

<sup>8</sup> См.: John Seely Brown, Scott Durchslag, John Hagel III. Loosening up: How Process Networks Unlock the Power of Specialization // *The McKinsey Quarterly*, 2002, special edition: Risk and resilience, p. 58—69 ([www.mckinseyquarterly.com/links/15777](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15777)).

Cisco Systems, активно инвестирующая в учебные программы, основное внимание уделяют одному ключевому элементу — созданию единого понятийного аппарата, чтобы все участники процесса одинаково понимали используемые термины. Большую роль играет и умение быстро устанавливать доверительные отношения.

### Координация взаимодействия в сфере инноваций

Переход от координации процессов к координации инноваций — это второй шаг на пути более быстрого создания новых возможностей.

Такие координаторы, как Li & Fung, стараются не просто получать доступ к специализированным ресурсам через участников сети, но и прививать им новые навыки. Когда компании активно

взаимодействуют, над решением проблем одновременно работают люди, обладающие разными опытом, знаниями и навыками. Наилучших результатов обычно можно добиться, устанавливая четкие целевые показатели, создавая среду, в которой люди творчески

---

**Необходимость обслуживать клиентов с низкими доходами в сложных условиях оказывается сильным стимулом для инноваций**

---

подходят к решению задач, и налаживая обмен информацией между организациями. Информационные технологии нового поколения позволяют эффективно распространять инновации по всей сети, и нужно пользоваться такой возможностью. Расширение взаимодействия укрепляет взаимное доверие и усиливает сплоченность участников сети.

---

Западные компании выбирают офшоринг по нескольким причинам. Они заинтересованы в том, чтобы меньше платить сотрудникам и за счет этого снизить издержки; приобрести особенные навыки, которые ускорили бы создание новых возможностей; выйти на новые рынки<sup>9</sup>. Тем не менее на развивающихся рынках они слишком часто делают ставку только на самых обеспеченных потребителей. Но, ориентируясь на специфические требования самых многочисленных малообеспеченных потребителей, они выйдут на гораздо более значительный по своему потенциалу развивающийся рынок и научатся

---

<sup>9</sup> См.: Vivek Agrawal, Diana Farrell, Jaana K. Remes. Offshore and Beyond // *The McKinsey Quarterly*, 2003, special edition: Global directions, p. 24—35 ([www.mckinseyquarterly.com/links/15937](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15937)).

разрабатывать на нем инновационные продукты и услуги, которые могли бы затем использовать в новом качестве у себя дома. *В*

*Статья представляет собой отрывок из книги «The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization».*