

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

ПЕРЕХОД К ГОЛУБОМУ ОКЕАНУ

ЗА ПРЕДЕЛАМИ КОНКУРЕНЦИИ

В. ЧАН КИМ И РЕНЕ МОБОРН

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

Предисловие	10
-------------------	----

Часть I. Переход к голубому океану

Глава 1. Как превзойти лучших из лучших	15
Глава 2. Основы стратегии создания рынка	45
Глава 3. Мышление стратега голубого океана	65
Глава 4. Человечность, уверенность и креативная компетентность	83

Часть II. Пять этапов перехода к голубому океану

<i>Этап 1: начало</i>	103
Глава 5. Выбор области преобразований для начала процесса перехода к голубому океану	105
Глава 6. Формирование идеальной команды голубого океана	125
<i>Этап 2: определение текущего положения дел</i>	139
Глава 7. Получение четкого представления о текущем положении дел	141
<i>Этап 3: создание картины возможного</i>	167
Глава 8. Обнаружение скрытых болевых точек, ограничивающих масштаб отрасли	169

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 9. Обнаружение океана неклиентов	189
<i>Этап 4: поиск способов достижения цели</i>	211
Глава 10. Реконструкция границ рынка	213
Глава 11. Разработка альтернативных возможностей для создания голубого океана	242
<i>Этап 5: реализация стратегического шага</i>	259
Глава 12. Выбор стратегического шага к созданию голубого океана и экспресс-анализ рынка	261
Глава 13. Запуск стратегического шага к созданию голубого океана	281
Заключение. Переход к голубому океану в масштабах страны	300
Примечания	315
Список литературы	322
Благодарности	325
Об авторах	330

Бороться и искать, найти и не сдаваться.

Альфред Теннисон

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Предисловие

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

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

Для нас, теоретиков бизнеса, мир, развитию которого мы всегда стремились способствовать, не был миром конкурентной борьбы и разделения рынков, где успех одного достигался за счет других. Конечно, конкуренция существует, как и множество сценариев, при которых одна

[>>>](http://kniga.biz.ua)

сторона выигрывает, а другая проигрывает, но не это захватило наше воображение и не это было тем, в чем, как нам кажется, нуждается наш мир. Мы восхищались организациями и людьми, которые смогли выйти за рамки конкуренции, чтобы провести новые границы возможностей, роста и труда, открыть мир, где успех сводится не к разделению существующего и, как правило, уменьшающегося пирога, а к созданию более крупного экономического пирога для всех — того, что мы называем *голубым океаном*. Суть его не в разрушении, а в *неподрывном* созидании, при котором успех одного не должен достигаться за счет других.

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

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

Книга, которую вы держите в руках, — наше решение этой проблемы. Она основана на продолжавшемся почти 30 лет путешествии к голубому океану, в ходе которого мы изучали разные организации (большие и малые, коммерческие, некоммерческие и даже правительственные), сумевшие выйти за пределы конкуренции на переполненных рынках (алых океанах) и устремиться к новым вершинам уверенности, созданию рынков и роста. Рассматривая как тех, кто успешно совершил этот переход,

так и тех, кому это не удалось, мы поняли: чтобы любой процесс работал, он должен учитывать сомнения, укреплять уверенность и раскрывать свойственную людям креативность.

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

Мы выбрали строку, которую хотим вписать в историю этого мира. И мы твердо убеждены, что каждый из вас способен раздвинуть границы и вписать собственные строки. Нельсон Мандела сказал однажды: «Многое кажется невозможным, пока этого не сделаешь». Надеемся, наша книга поможет вам сделать свой выбор.

Часть I

Переход к голубому океану

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 1

Как превзойти лучших из лучших

«**К**огда я играю музыку, у меня возникает чувство, будто я нахожусь в прекрасном мире, которому нет конца».

В 2008 году среди разрушений, имя которому Ирак, у Зухаль Султан появилась мечта. Эта семнадцатилетняя иракская пианистка хотела создать в своей стране первый национальный молодежный оркестр и путешествовать с ним по миру. Однако в Ираке было мало музыкантов, мало опытных преподавателей музыки и столь же мало качественных музыкальных инструментов, не говоря уже о том, что иракскую молодежь разделяли многовековые культурные барьеры.

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

Вскоре Пол понял, что ему придется быть не только музыкантом, но и стратегом, ведь у оркестра нет шансов, если он будет таким же, как и другие национальные молодежные оркестры. В этой отрасли царил жесткая конкуренция, здесь лидировали авторитетные европейские молодежные оркестры из Франции, Италии, Испании и Великобритании.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

В их составе были сильные молодые музыканты с превосходными техническими навыками и дирижеры мирового класса, они отлично исполняли шедевры Брамса, Бетховена и Шопена. Пол понял: чтобы выделиться и при этом не увеличивать расходы, его коллектив должен найти принципиально новое определение национального молодежного оркестра.

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

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

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

не ходили на концерты классической музыки, а также обзавелись в социальных медиа бóльшим, чем любой другой молодежный музыкальный коллектив, числом поклонников. Кроме того, они показали молодым иракцам, что те могут создать для своей страны другую историю, отличающуюся от истории разрушений, ненависти и войны, — историю мира, надежды и солидарности².

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

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

От оркестров до фритюрниц

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

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

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

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

Очевидно? Да. Тем не менее эти предположения привели к тому, что отрасль упустила из виду целый ряд проблем. Два с половиной литра масла, которые требуются для приготовления картофеля фри, обходятся дорого. Его нагревание делает прибор опасным. Масло трудно утилизировать, что затрудняет процесс очистки. Вдобавок ко всему масло делает картофель фри вредным для здоровья и чрезвычайно калорийным продуктом.

Критический анализ общепринятой точки зрения помог команде переосмыслить проблему и изменить задачу, на которой была сфокусирована отрасль, — как сделать лучшую в своей категории фритюрницу, на другую — как можно приготовить аппетитный, полезный, свежий картофель фри без жарки. Итогом этой работы стала фритюрница для

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

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

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

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

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

Дар второго шанса

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

Большинство правительств решают проблему переполненности тюрем традиционным способом: строят еще больше тюрем или максимально используют существующие, удерживая мелких преступников в тюремных камерах вместе с закоренелыми рецидивистами. Ни один

из этих вариантов решения проблемы не обеспечивает результата. Строительство новых тюрем требует времени и денег, а содержание мелких преступников совместно с рецидивистами превращает тюрьмы в школы преступной деятельности.

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

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

В поисках креативного решения проблемы тюрем участники саммита NBOS не стали использовать в качестве эталонного критерия лучшие

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

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

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

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

Когда саммит NBOS подверг критическому анализу и опроверг устоявшиеся предположения, он совершил переход к голубому океану, результатом которого стала программа общинной реабилитации (Community Rehabilitation Program, CRP). Вместо строительства дорогостоящих тюрем

саммит NBOS создал центры CRP для мелких преступников на пустующих землях военных баз — первые центры такого рода во всем мире. Программа CRP предложила решение проблемы переполненности тюрем, которое можно было реализовать быстро и без больших затрат. При этом мелких правонарушителей отделили от закоренелых преступников. И это было только начало.

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

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

В итоге программа общинной реабилитации принесла огромную пользу заключенным, их семьям и обществу в целом, при этом затраты правительства остались низкими. Приведем некоторые факты: за период

с 2011 года, когда были созданы центры CRP, уровень рецидивной преступности среди мелких преступников снизился на 90% и составляет примерно 0,6% от уровня рецидивной преступности в калифорнийских тюрьмах. Семьи заключенных счастливы, а общество находится в большей безопасности. Что же касается затрат, то по сравнению с традиционной тюрьмой строительство центра CRP обходится дешевле на 85%, а его содержание — на 58%. Таким образом, за счет сокращения затрат и приносимой обществу пользы программа CRP за первое десятилетие своего существования должна обеспечить доход более 1 миллиарда долларов.

Однако самое важное — это кардинальное изменение жизни бывших заключенных. Программа вселяет в них надежду, позволяет не забывать о чувстве собственного достоинства, а также предоставляет в их распоряжение инструменты, помогающие начать новую жизнь и стать достойными членами общества. Один из бывших заключенных CRP сказал об этом так: «У меня такое чувство, что мне дали второй шанс. Я освоил новые навыки и на деньги, заработанные в CRP, смог открыть мастерскую по ремонту мотоциклов. Теперь я понимаю, что у меня есть будущее».

От рыночной конкуренции к созданию рынка

Многие руководители компаний в своих действиях опираются на два базовых предположения. Одно из них, что границы рынка и отраслевые условия — это данность, которую невозможно изменить, и исходя из этого следует выстраивать стратегию⁴. Второе, что для достижения успеха в условиях внешних ограничений компания должна сделать стратегический выбор между дифференциацией и низким уровнем затрат: она может добиться большей ценности своей продукции для потребителей при более высоких затратах и, как следствие, при более высоких ценах, либо снизить издержки, но при этом ценность также будет более низкой. Компании недоступно и то и другое одновременно. В связи с этим принято

считать, что суть стратегии сводится к нахождению компромисса между ценностью и издержками⁵.

Но так ли это на самом деле? Разве компании не могут определять границы рынка и отраслевые условия, в которых работают? Разве они не могут, стремясь добиться дифференциации и низких издержек, разрабатывать стратегии, ломающие компромисс «ценность — издержки»?⁶

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

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

На рис. 1.1 наглядно представлена динамика этого процесса. Сплошная линия показывает границу продуктивности по Портеру*, она определяет текущие рамки отрасли, общую сумму всех ее лучших практик⁷.

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

Рисунок 1.1

От рыночной конкуренции к созданию рынка



Эта кривая описывает самый высокий уровень ценности и соответствующих ей издержек, которого может достичь компания, используя существующие технологии и лучшие методы ведения бизнеса. Следовательно, такая граница — это область, где стратегия реализуется в существующем рыночном пространстве, то есть в алом океане. Здесь у всех игроков одинаковая продуктивность — отношение ценности к издержкам. Существует прямая зависимость между ценностью для потребителя и издержками: чем больше один показатель, тем выше другой. Иными словами, график подтверждает, что для успешной реализации стратегии рыночной конкуренции (или стратегии алого океана) компания должна сделать выбор между ценностью и издержками: она может выделиться либо ценностью, обеспечивая дифференциацию (позиция 1), либо низким

уровнем издержек (позиция 2)⁸. Если предложение компании располагается ниже отраслевой границы продуктивности, ее непременно превзойдут конкуренты, находящиеся на этой границе. Таким образом, в центре внимания стратегии стоит вопрос о том, как конкурировать и побеждать в рамках существующего рыночного пространства.

Однако подобная логика не работает в случае с CRP. С точки зрения бизнеса центры CRP не принимали существовавшую границу отрасли как данность и не старались достичь границы продуктивности, пытались отыскать лучшие практики в сфере строительства и содержания тюрем. Вместо этого они совершили переход к голубому океану, славя компромисс между ценностью и издержками. В рамках программы CRP была разработана альтернативная стратегия, которая прочертила новую границу «ценность — издержки», качественно изменив *тип* и *уровень* предлагаемой ценности. Это яркий пример того, как создается новое рыночное пространство. Описанную альтернативную динамику отображает пунктирная линия на рис. 1.1. В этом случае стратегия обеспечивает как дифференциацию, так и низкий уровень издержек. Если открывается новая граница «ценность — издержки», которая выходит далеко за пределы сложившейся в отрасли кривой продуктивности, то образуется голубой океан, а конкуренция на существующей границе становится ненужной⁹.

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