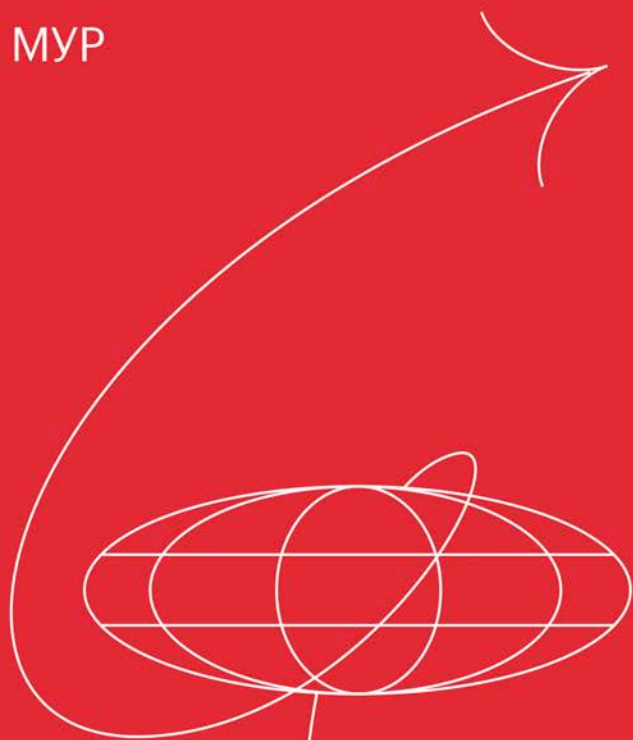


ДЖЕФФРИ МУР



ЗОНА ПОБЕДЫ

УПРАВЛЕНИЕ  
В ЭПОХУ  
ЦИФРОВОЙ  
ТРАНСФОРМАЦИИ

АВТОР  
БЕСТСЕЛЛЕРА  
«ПРЕОДОЛЕНИЕ  
ПРОПАСТИ»



# Оглавление

Предисловие партнера издания .....	15
Предисловие научного редактора .....	19
Предисловие .....	23
Вступление .....	27
Глава 1. Кризис приоритетов .....	31
Оседлать следующую волну .....	32
Поймать следующую волну .....	46
Новый план .....	57
Глава 2. Четыре зоны .....	63
Зона основного производства .....	71
Зона продуктивности .....	74
Зона инкубации .....	76
Зона трансформации .....	79
Зональное управление .....	83

Глава 3. Зона основного производства .....	95
Управление матрицей .....	101
Зональная атака в зоне основного производства .....	102
Зональная оборона в зоне основного производства .....	106
Ошибки и способы их исправления .....	110
Заключение .....	117
Глава 4. Зона продуктивности .....	121
Управление программами по завершении жизненного цикла продукта – новый централизованно финансируемый общекорпоративный сервис .....	129
Управление .....	133
Зональная атака в зоне продуктивности .....	136
Зональная оборона в зоне продуктивности .....	139
Ошибки и способы их исправления .....	147
Заключение .....	150
Глава 5. Зона инкубации .....	155
Управление .....	159
Атака в зоне инкубации .....	163
Организация обороны в зоне инкубации .....	168
Ошибки и способы их исправления .....	170
Заключение .....	175
Глава 6. Зона трансформации .....	177
Управление .....	179
Организация атаки в зоне трансформации .....	180

Организация обороны в зоне трансформации .....	192
Ошибки и способы их исправления .....	198
Заключение .....	201
Глава 7. Внедрение зонального управления .....	205
Заключение .....	215
Глава 8. Зональное управление для победы: опыт компаний Salesforce и Microsoft .....	217
Зональная атака компании Salesforce .....	218
Зональная оборона: кейс Microsoft .....	237
Заключение .....	258
Благодарности .....	261

# Предисловие партнера издания

Индустриальная эпоха берет свое начало в XVIII веке, когда на смену мускульной силе пришла энергия пара. За прошедшие столетия мы успешно провели электрификацию и внедрили массовое производство на конвейерах, в самых разных областях появились электронные вычислительные устройства. Все эти шаги технологического прогресса требовали и продолжают требовать значительных людских ресурсов и территорий, а во времени подобные преобразования растянулись на долгие триста лет.

Что же происходит сегодня? Технологии развиваются столь стремительно, что всего за несколько лет способны радикально изменить нашу жизнь. И во многом это происходит благодаря цифровым сервисам и связанным с ними инновациям. Чтобы

создавать их, нужны мощные генераторы знаний, и они, в отличие от прошлых времен, не требуют большого штата работников и необъятных площадей, производственных и офисных.

Мы живем в удивительную эпоху, когда новые знания очень быстро претворяются в инновационные продукты, способные приносить их создателям огромную прибыль и делать нашу жизнь ощутимо более комфортной. Неожиданно в хвосте такого высокодинамичного прогресса оказались крупные компании и корпорации: выяснилось, что они не приспособлены к современности, к нынешнему времени новых знаний и инноваций. И причина тому – предыдущие технологические уклады, определившие их бизнес-модели. Кто в этом виноват, мы теперь знаем. Но что делать?

Ответ на этот вопрос читатель найдет в этой на редкость своевременной книге. Для традиционного бизнеса, построенного на классических основаниях, она станет путеводителем по миру инноваций. Группа компаний СОЛВЕР (инженерный консалтинг) уже давно и активно им пользуется, стремительно развивая цифровые сервисы и инновации, одновременно усиливая свой классический подход по широко известной методологии «Три проекта».

«Зона победы» — книга о будущем, о возможностях и вызовах нового мира, с которыми предстоит столкнуться любому бизнесу. Это книга для тех, кто хочет и готов принять новые правила игры, открыть для себя совершенно новые роли и место на рынке.

*Радислав Бирбраер,  
генеральный конструктор инженерно-консалтин-  
говой компании СОЛВЕР, доктор технических наук*

# Предисловие научного редактора

Книга, которую вы держите в руках, — редкая находка. Что может быть более ценным в эпоху перемен, чем четкие и проверенные рекомендации, как сделать так, чтобы прорывные инновации помогали развивать бизнес, а не разрушали вашу компанию?

Зональное управление не отменяет известные вам принципы операционного или стратегического менеджмента, не подменяет собой управление проектами. Его задача — помочь руководителям разделить зоны управления таким образом, чтобы вся компания менялась и при этом не теряла темпа, а наоборот — ускорялась в процессе трансформации. По сути, мы перестраиваем самолет на лету, так как в современном мире у нас нет возможности на длительное время остановить работу



его ключевых компонентов, чтобы провести модернизацию или цифровую трансформацию.

- Как выбрать технологии, в которые надо инвестировать сегодня, а в какие завтра?
- Кто внутри компании должен отвечать за внедрение новых процессов работы с цифровыми данными? Как распределить ответственность, какие KPI ставить на каждом уровне?
- Как разрешить конфликт инноватора: вкладывать ли средства в производство, дающее результат сегодня, или в новые идеи, которые, возможно, принесут прибыль в будущем?

Всеми этими вопросами задается каждый руководитель, и большинство ищет ответы самостоятельно путем проб и болезненных ошибок.

Мне посчастливилось познакомиться с Джеффри Муром и его книгой «Зона победы» в те времена, когда компания Autodesk начала использовать зональное управление как инструмент управления собственной цифровой трансформацией. Будучи генеральным директором Autodesk в России и СНГ, я, так же как и остальные менеджеры компании, начала использовать подходы, изложенные в этой книге. Меня перестало разрывать между

долгосрочными и краткосрочными целями, мне стало понятно, каким образом не только расставлять приоритеты, но и оценивать деятельность руководителей отделов. Общение с Джеффри Муром систематизировало подходы к управлению бизнесом и облегчило процесс планирования.

Прочитав «Зону победы», вы увидите, что она была создана для высокотехнологичных IT-компаний, таких как Salesforce, Microsoft, Autodesk. Но когда мы с командой в достаточной степени погрузились в теорию и практику, стало очевидно, что те же самые принципы применимы и к производственным предприятиям, и к строительным компаниям. Джеффри Мур с удовольствием поддержал и развил эту идею, и теперь вы можете найти на YouTube его выступления, где он обращается к подобным кейсам. Впервые он рассказал об этом на Autodesk University в Москве еще в 2018 году. С тех пор я регулярно использую концепцию зонального управления в работе с компаниями из разных отраслей и каждый раз вижу, насколько хорошо она отвечает на все те вопросы, которые занимают топ-менеджмент компаний, находящихся на разных стадиях цифровой трансформации бизнеса. И конечно, все они хотели иметь под рукой книгу, которая стала бы

помощником и проводником в этом непростом процессе. Я очень рада, что Solver и МИФ поддержали идею издания книги и теперь у вас появилась возможность прочитать о лучших практиках управления компаниями, находящейся в центре технологической революции, на русском языке.

*Анастасия Морозова, директор по развитию  
технологических сообществ и партнерств,  
Национальная технологическая инициатива*

# Предисловие

В 2013 году Джефф готовил третье издание своего бестселлера «Преодоление пропасти». Он попросил у меня разрешения проиллюстрировать на примере Salesforce некоторые сформулированные им принципы управления. Многие компании, упомянутые в первом и втором изданиях, перестали существовать. И хотя я испытывал гордость, что Salesforce станет частью обновленной книги, честно предупредил Джеффа: компания переживает быстрый рост, расширяет товарные категории и мы стремимся остаться гибкими и сфокусированными. Salesforce была ведущей платформой, предоставляющей новый формат взаимоотношения с клиентами, однако изнутри компанию раздирало множество конфликтов и мы метались между несколькими альтернативами. Компания быстро росла и стремительно внедряла инновации,

однако не знала, как оптимизировать организационную структуру, чтобы в нее вписались и отлаженные бизнес-направления, и новые инвестиционные проекты.

Джефф согласился побеседовать с руководителями наших ключевых подразделений, чтобы выявить причины проблем и предложить решения. По итогам этих встреч он сформулировал концепцию зонального управления. Эта модель разрешения конфликтов и ускорения трансформации бизнеса обманчиво проста, но она чрезвычайно эффективна.

Зональное управление основывается на принципе «разделяй и властвуй» — выделяются независимые сферы, каждая из которых обладает уникальными характеристиками. В Salesforce мы называем их V2MOM — видение (Vision), ценности (Values), методы (Methods), препятствия (Obstacles) и критерии (Measures). Прорывные инновации, то есть создание или масштабирование новых продуктов и бизнес-направлений, следует отличать от поддерживающих инноваций, направленных на улучшение сложившихся бизнес-моделей и товарных категорий. Выручка — это зона ответственности стабильно функционирующих бизнес-направлений, и ее надо отделять

от инвестиций в будущее развитие — обеспечение финансами и ресурсами новых продуктов и бизнес-моделей. Эти зоны функционируют параллельно и взаимодействуют друг с другом, но не шагают в ногу.

Рассмотрев компанию Salesforce через призму зонального управления, Джефф помог нам улучшить работу на разных этапах бизнеса. После нас Джефф продолжил разрабатывать концепцию зонального управления, сотрудничая с Microsoft. Опыт компании с сорокалетней историей, сталкивавшейся с гораздо более сложными проблемами, обогатил его теорию. Так появилась книга «Зона победы. Управление в эпоху цифровой трансформации».

Любой компании, независимо от ее размера и отраслевой принадлежности, «Зона победы» поможет достичь второй космической скорости на пути к будущему и избежать инерции прошлого. Эта книга не о том, как выжить, а о том, как преуспеть в современной бизнес-среде — прорывной, взаимосвязанной, быстроразвивающейся.

*Марк Бениофф, CEO и председатель  
совета директоров Salesforce.  
Август 2015 года*

# Вступление

«Зона победы» — седьмая и, вероятно, финальная книга серии о том, как прорывные инновации влияют на бизнес-стратегию и капитализацию компаний. Первая книга «Преодоление пропасти»<sup>1</sup> увидела свет в 1990 году. Она посвящена проблемам, с которыми сталкиваются венчурные стартапы, пытаясь выйти за рамки ранних последователей и завоевать широкую клиентскую базу. Ее рекомендации выдержали испытание временем: во всем мире было продано более миллиона экземпляров, а в 2014 году вышло третье издание с новыми кейсами.

В 1995 году вышла вторая книга серии — «Внутри торнадо»<sup>2</sup>. В ней рассказывалось о жесткой

---

<sup>1</sup> Издана на русском языке: Мур Д. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Издана на русском языке: Мур Д. Внутри торнадо. СПб.: BestBusinessBooks, 2010. *Прим. ред.*

конкурентной борьбе, где «победитель получает все»: она разворачивается в момент, когда прорывные инновации становятся достаточно зрелыми, чтобы полностью вытеснить своих предшественников. Следующая книга – *The Gorilla Game* («Игра горилл»), написанная в соавторстве с Томом Кипполой и Полом Джонсоном, – появилась в 1998 году. Основное внимание мы уделили влиянию взрывного роста на капитализацию компаний, которые в то время были на пике успеха. Это была эра пузыря доткомов<sup>3</sup>, или, как ее любит называть мой друг Пол Вифельс, эпоха Великого Счастья. В 2001 году все это закончилось.

Когда пузырь доткомов лопнул, фокус моей консалтинговой деятельности сместился на давно образованные компании (те, которым удалось удержаться на плаву!) и на то, как они смогли справиться с подобными колебаниями рынка. Я переключил внимание с разрушителей на тех, кто страдал от разрушения. Так появились еще три книги, каждая из которых содержала рекомендации топ-менеджерам компаний, переживающих сложные

---

<sup>3</sup> Пузырь доткомов – экономический пузырь, возникший в середине 1990-х годов вследствие развития интернета и неоправданно высоких инвестиций в интернет-стартапы. Когда в 2000 году пузырь лопнул, на бирже NASDAQ произошел обвал и началась волна банкротств. *Прим. ред.*



времена. В книге *Living on the Fault Line* («Жизнь на линии разлома») рассматривался подход *Core/Context*; работа *Dealing with Darwin* («Что сказал бы Дарвин») посвящена рентабельности инноваций; наконец, книга «Вторая космическая»<sup>4</sup> повествует об иерархии рыночных сил. Во всех трех книгах изложены стратегии, помогающие более эффективно внедрять радикальные инновации. Однако с их помощью не решить проблем, связанных с организацией и управлением.

Эти проблемы рассмотрены в данной книге. Она вышла благодаря тесному сотрудничеству с двумя компаниями — *Salesforce* и *Microsoft*. В каждой из них я познакомился с выдающимся лидером и командой топ-менеджеров, стремящихся не просто делать правильные вещи, а делать их правильно. Эта работа, как и все в хай-теке, далека от завершения, однако сейчас самое время поделиться результатами.

По сути, эта книга — перечень рекомендаций организационного и управленческого характера, необходимых любым компаниям на рынке, которые переживают период перемен. Я исхожу

---

<sup>4</sup> Издана на русском языке: *Мур Д. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*

из разделения задач компании на четыре зоны и предлагаю перевести каждую в независимый режим управления. Такой подход позволяет решить две основные задачи. Во-первых, помочь управленческим командам грамотно распределять ресурсы при запуске нового бизнес-направления без ущерба для уже существующих. Мы называем это *зональной атакой*. Во-вторых, помочь тем же самым командам перестроиться, чтобы отразить атаки прорывных инноваторов, нацеленные на то или иное ключевое направление сложившегося бизнеса. Мы называем это *зональной обороной*. Вместе зональная атака и зональная оборона составляют зональное управление, благодаря которому компания может получить конкурентное преимущество во время прорывных инноваций, трансформирующих окружающий мир.

