



Кьелл А. Нордстрем  
Йонас Риддерстрале  
**Бизнес в стиле фанк. Капитал  
пляшет под дудку таланта**

*Текст предоставлен издательством <http://www.litres.ru>  
Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале *Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку  
таланта: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге; Санкт-Петербург; 2005*  
ISBN 5-315-00034-6*

*Оригинал: Kjell A. Nordström, "Funky Business: Talent Makes Capital Dance"*

*Перевод:  
Павел Павловский*

### **Аннотация**

Книга "Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта" Кьелла Нордстрема и Йонаса Риддерстрале – это манифест мира нового бизнеса. Забыть все, что было раньше, – в этом состоит будущее организаций и лидеров. Мы все обречены на свободу. Мы не можем делегировать политикам и начальникам понимание движущих сил завтрашнего общества. Фанки-будущее уже здесь, и теперь все зависит только от тебя.

"Бизнес в стиле фанк" – настольная книга для тех, кто пытается освоить язык и рецепты Новой экономики.

# Содержание

Об авторах	6
ВВЕДЕНИЕ	7
Менеджмент для людей	7
Мы одиноки	8
«Бизнес в стиле фанк» – рассказ об одиночестве отстраненного мыслителя	9
Фанк: обратная связь	10
Пузыри лопаются	12
Э-(моциональный) бизнес	14
U2{4}	15
Предисловие к русскому изданию	17
От авторов	20
1. ЭРА ФАНКА	23
Война мозгов{16}	26
Третья интеллектуальная революция{18}	27
Пересмотр революций	30
Фанки-бизнес действительно глобален	30
Фанки-бизнес – это повсеместное усиление конкуренции	32
Фанки-бизнес требует постоянного поиска дифференциации	34
Фанки-бизнес требует инновационной организационной структуры	35
Фанки-бизнес ставит лидерство и управление в центр внимания	36
Фанки-бизнес дает нам власть	37
Вперед в фанки-будущее	38
2. СИЛЫ ФАНКА	40
Технологии: бесконечный ритм	43
Цифровые данные	44
Цифровые грезы	45
Институты: перестраивая мавзолеи	50
Институт капитализма	50
Национальное государство	51
Политические партии	53
Вечное предприятие	54
Семья	56
Ценности: от телескопа до калейдоскопа	59
Трудовая этика	59
Плавильный котел глобальной деревни	61
Духовная пустота	61
Де-регулирование жизни: обреченные на свободу	63
Противостояние хаосу	64
3. ДЕРЕВНЯ ФАНКА	66
Общество товарного изобилия	68
Рыночная мания	69
Бессмысленное перепроизводство	70

Бесплатные телекоммуникации	71
Возвращение требовательного клиента	71
Конкурируя за внимание	72
Сейчас: общество в режиме реального времени	74
Эра аукционов	76
Там, где нет ничего осязаемого: общество интеллекта	78
Конкурируя на основе компетенции	78
Теперь повсюду: мы в одной лодке	85
Дальний Запад	86
Дальний Восток	87
Восток близко {77}	88
Прямо под носом	89
Еtc. {80}	89
Лидеры и ведомые	90
Общество с размытыми границами	95
Фрагментарное общество	98
Поляризация	98
Объединение в «племена»	99
Индивидуализация	100
О-б-щ-е-с-т-в-о, где все через дефис	102
Победителю достается все {94}	104
Конкуренция по рецепту	106
4. FUNKY INC.	107
Funky Inc. специализированная	110
Узкая специализация {100}	111
«Глубокая» специализация	114
Целенаправленная специализация {108}	117
Funky Inc. имеет сильные рычаги для достижения своих целей (леверидж {110})	120
Внутренний леверидж	121
Отраслевой леверидж	123
Международный леверидж	124
Funky Inc. инновационна	127
Новации при разработке стратегии	128
Новации через увеличение скорости	129
Инновации в организации работы	129
Внимательное и невнимательное отношение к клиентам	130
Совмещающая гетерогенность и гомогенность	133
Funky Inc. гетерархична	139
Фанки-модель	140
Семь особенностей фанки-фирмы	141
☀ Меньше	141
■ Меньше уровней	143
● Временная	143
▶ Горизонтальная	144
◉ Циркулярная	144
◀ Открытая	145
⚙ Контроль за результатами деятельности	145
Рецепт успеха?	147

5. ТЫ – ФАНК	148
Подлинное лидерство	151
Направление: поверните меня	152
Экспериментирование: простите меня	155
Образование: научите меня	160
Индивидуализация: посмотрите на меня	162
Люди разные	162
Люди разные и их мотивации отличны друг от друга	163
Если люди разные и у них разная мотивация, должны быть разными и системы вознаграждения	164
Люди разные, и понять, какие они на самом деле, можно, только слушая, что они говорят	165
Ваш выход	166
Будьте уникальны	168
Выпускайте свои собственные акции	170
Налаживайте связи	171
Мечтауправление	172
6. ЧУВСТВУЯ ФАНК	174
Что видят во сне менеджеры	176
От локализации к организации	178
Экономический эффект задушевности	182
Инновации без конца и края	188
Сенсационные стратегии	189
Создавая эмоциональное предприятие	192
Посредственность никогда не побеждает	198
ФОТО И ИЛЛЮСТРАЦИИ	201

# **Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале Бизнес в стиле фанк: КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА**

**Об авторах**

## **Фанкстер № 1: Кьелл А. Нордстрем**

Кьелл работает в Институте международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики. Докторскую диссертацию защитил до того, как принял участие в организации престижной Advanced Management Program, которая привлекла элиту скандинавских бизнес-лидеров. Исследования Нордстрема посвящены международным аспектам бизнеса. В пику сухим теориям идеи Кьелла работают. Он заставляет задуманное случаться. Нордстрем входит в состав советов директоров норвежской фирмы Stokke Fabrikker, шведской Интернет-компании Spray Ventures и Razorfish, американского разработчика прикладных решений для электронного бизнеса. Он также консультант и эксперт многих компаний мира.

## **Фанкстер № 2: Йонас Риддерстрале**

Работая в Центре углубленного изучения лидерства при Стокгольмской школе экономики, Йонас Риддерстрале находится в первых рядах нового поколения учителей бизнеса европейской школы. Йонас имеет степень MBA и доктора философии, он автор книги о глобальных инновациях. Он ведет Advanced Management Program в Стокгольмской школе экономики. Йонас является советником, преподавателем и консультантом ряда международных компаний. Он помогает взглянуть на будущее творчески и разработать гибкие стратегии и организационные решения. В свободное время Йонас занимается коллекционированием произведений искусства и поддерживает одну из самых «прикольных» галерей в Швеции.

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Менеджмент для людей**

Вещи стали индивидуальными. Свобода – новый всепроникающий вирус. Среди нас все больше и больше тех, кто скидывает с себя ментальные кандалы. Всем правит выбор. Европа, Азия и обе Америки отказались от старого стиля жизни. Традиционные институты уже не берут на себя ответственность за нашу судьбу. Отвечавшие за наше благоденствие – разрушены, из-за пренебрежения ими или по политическим причинам. Упадок этих институтов – факт жизни, и даже повышение налогов не сможет навести порядок.

Большая свобода равняется большей ответственности. Если вы не сделаете выбор, кто-то другой в каком-то другом месте сделает его за вас. И уж можете быть уверены: этого кого-то не особенно-то будет заботить ваше благополучие.

## **Мы одиноки**

Новое Общество Благоденствия (а на данном этапе оно действительно больше напоминает общество, а не государство) сконструировано Ikea. Составные части этого общества подобны набору блоков детского конструктора, которые можно собирать самостоятельно, и как вы, возможно, заметили, – инструкция по сборке не прилагается.

Чтобы выжить и преуспеть, вам стоит вооружиться самым убийственным из орудий – знанием.

## **«Бизнес в стиле фанк» – рассказ об одинокчестве отстраненного мыслителя**

«Бизнес в стиле фанк» – книга из серии «Помоги себе сам», но очень необычная. Вместо того, чтобы говорить людям, о чем им думать, мы приглашаем их поразмыслить о материях, которые сейчас видоизменяют наши общества, предприятия, компании, профессиональную деятельность и, конечно, нашу частную жизнь. Чем собирать однократный урожай с одного поля, мы отправились на поиски моделей, приемлемых для разных областей знания и разных уровней анализа. Мы надеемся, что этот путеводитель по нашему времени поможет кому-то сделать более правильный выбор или по крайней мере понять, что отказ от выбора – тоже своего рода выбор. Вы просто не можете избежать выбора. Итак, выбирайте мудро.

Некоторые читатели «Бизнеса в стиле фанк» были удивлены тем, что книга написана двумя шведскими профессорами. И кое-кто не прочитал нашу книгу именно поэтому! Однако есть немало резонов, почему она написана шведами. Швеция в целом и Стокгольм в частности – это самое современное место на всей планете. Швеция, возможно, продвинулась гораздо дальше, по сравнению с другими частями Западного мира, в постижении того, что значит быть и ощущать, понимать и переживать свою современность. основополагающая идея, которая вела Швецию последние несколько десятилетий, – это намерение разрушить постулаты прошлого: де-регулировать жизнь путем предоставления людям свободы знать, передвигаться и делать то, что они хотят, независимо от пола, класса и т. д.

Все это вело к усилению роли образования и свободы личности, но также и к утрате стабильности; молодым шведам приходится выживать и процветать в условиях чрезвычайной неопределенности. К счастью или к несчастью, но мы совсем не знакомы с идеей вечной преданности – стране, компании, мужу или жене, потому что мы никогда не испытывали этого. Швеция готовилась к нашим временам неопределенности даже тогда, когда не было представления о том, что им суждено быть неопределенными.

## Фанк: обратная связь

«Бизнес в стиле фанк» переведена больше, чем на 25 языков – в три раза больше языков, чем проданных копий наших диссертаций.

Реакция на книгу была ошеломляюще позитивной, но в каждом месте – особенной. В странах Северной Европы и в Соединенных Штатах люди хотели узнать, как в смутные времена создать компанию, которая бы процветала, и каковы черты успешных лидеров. Дальше на юг и в странах, недавно индустриализованных, вопросы фокусировались на социальном уровне: будущее демократии, правительства и т. д.

Кое-кто в Скандинавии счел эту книгу «неолиберальной» (очевидно, уничижительный эпитет); в то же время комментаторы в Штатах обратили внимание на наше утверждение, что автор Коммунистического Манифеста, Карл Маркс, был прав. Некоторые даже отказались появиться на презентации книги в Нью-Йорке, потому что не хотели, чтобы их ассоциировали с коммунистами. Мы хотели бы поблагодарить их за то, что они воспользовались своей свободой выбора. Другой источник противоречий – то, что в центре мы поместили индивида. Представители англосаксонских культур воспринимают такую позицию с одобрением, остальные – с сомнением. Что происходит с обществом, когда им правят индивиды?



## © Waldro Palmer and BookHouse Publishing

Комментарии и реакции были хорошие, но иногда посланников смешивают с посланием. В «Бизнесе в стиле фанк» мы описываем мир, как мы видим его, а не как хотели бы видеть, приглашая людей думать, а не говоря им, **что** думать.

Некоторые из описанных нами тенденций пугают. Бритоголовые шведские профессора тоже испытывают страх. Однако в общем и целом мы оптимисты. Возможности жить богаче, создавать компании, которые вдохновляют на то, чтобы в них работать, и общества, в которых большее число людей имеют шанс осуществить свои мечты, велики, как никогда. Но чтобы избавиться от человеческой тени, именуемой бедность, мы должны понять, что такое хорошая жизнь на самом деле.

Мы иногда забываем о том, что большая свобода значит и большую ответственность за тех, кто рядом с нами. Как заметил Чарльз Хэнди, рынок – доминирующий институт нашего времени – не замена ответственности, а просто механизм для сортировки продуктивного и непродуктивного. Немало бестселлеров резко критикуют рыночный капитализм и глобальные брэнды. Недавние антикапиталистические протесты показывают растущее недовольство институциональным устройством. Но они по большей мере упускают главное. Глобальный рыночный капитализм – не политическая идеология. Он не хорош и не плох, не истин и не ложен, он просто есть. Рыночный капитализм – машина. А у машины нет души. Мы должны развить душевное сопровождение глобального капитализма, раз уж мы тут. Нам необходимо осознать, что развитие технологий неизбежно изменяет наши социальные институты и наши ценности. Если таких изменений нет, технологический прогресс не произведет финансовых, эмоциональных и гуманистических ценностей, нами ожидаемых. Деление на тех, кто имеет доступ к цифровым технологиям, и тех, кому они недоступны, не является следствием технологий как таковых; скорее, это результат нашей неспособности создать мир, где большинству была бы дана возможность развить свои таланты.

Американская художница Барбара Крюгер, возможно, схватила самую суть нашего сверхкапиталистического общества, придумав слоган «Я покупаю, следовательно, существую»<sup>(1)</sup>. Но мы отказываемся верить, что каждый – лишь раб, подчиняющийся диктату приобретательства и траханья (см. главу «Ты – фанк»). Нам нужен смысл жизни. И более всего мы боимся, что отказ от обсуждения того, какие ценности и социальные институты будут формировать основу нашего нового общества, распахнет двери перед опасными экстремистами, такими как Жан-Мари Ле Пен во Франции или Юрг Хайдер в Австрии. В Европе вместо конкурса песни Евровидения (Eurovision Song Contest), может быть, следует проводить конкурс видения (будущего) Европы (EuroVision Contest), чтобы выработать идеи о том, как пользоваться культурным, этническим и прочим разнообразием Европы – с выгодой для нас и наших соседей в других частях света.

## Пузыри лопаются

Изменения в технологии, институтах и ценностях втолкнули нас в таинственную, дикую, опутанную проводами *e*-экономику<sup>[2]</sup>. Ронан Китинг может весело петь, что жизнь – это катание на роликовой доске, но за 2000–2001 годы для многих VC (виртуальных компаний) и предпринимателей, вовлеченных в интернетный бизнес, эта метафора обрела ужасающие размеры – бу-у! Информационная технология открывает много новых возможностей для обогащения. Обласканные яркими лучами всеобщего внимания, информационные технологии (ИТ) в целом, и Сеть в частности, все же нередко считаются врагом прибыли №1.

В книге мы утверждаем, что нынешние тенденции к оцифровке, глобализации и дерегулированию изменяют баланс сил между теми, кто продает, и теми, кто покупает, с одной стороны, и между теми, кто вкладывает свои деньги, и теми, кто вкладывает свои знания, с другой. В мире, где правят клиенты и компетенты, фирмам будет все сложнее извлекать прибыль. Гипотеза: чем больше бизнес связан с Интернетом и чем бизнес более наукоемкий, тем меньше шанс, что какая-то прибыль осядет в карманах чисто денежных инвесторов.

Во-первых, ИТ открывают больше рынков и больше вещей, чем когда-либо прежде, для тотальной прозрачности и возрастающей глобализации. С разрушением барьеров избыток производственных мощностей становится нормой. Одновременно быстро снижаются затраты на поиск выгодного предложения; Интернет обеспечивает базу, на которой потребители могут использовать свою коллективную силу, чтобы торговаться. Фактически, власть переходит от тех, кто продает, к тем, кто покупает. Забудьте о королях и королевах. Новый потребитель – вот требовательный диктатор. Компаниям придется иметь дело с подобиями Ким Ли Сунга младшего. И прямо сейчас этот человек может запросто быть в Сети, пытаясь связаться с Муаммаром аль-Каддафи, чтобы объединить усилия в бизнесе. Безликий, скромный, лояльный потребитель скоро станет историей.

Во-вторых, экономика и бизнес – это наука о дефиците ресурсов. Балансовый отчет – это, возможно, лишь пятисотлетняя экс-супермодель, до сих пор способная возбуждать некоторых. Но несмотря на ее долгожительство, она часто отражает не более 15–20% реальной ценности современных компаний. Сегодня идеи и воображение все меняют. Дерегулирование и цифровые технологии означают, что капитал в избытке, что отражается в низких процентных ставках, распространяющихся по миру со скоростью света. Хорошо это или плохо, знание подконтрольно индивиду. В результате, как мы показываем в книге, Карл Маркс был прав. (Мы бы добавили для оскорбленных американских читателей, что мы, пока, не поддерживаем коммунистов.) Мы контролируем самые критичные ресурсы нашего времени – наши собственные мозги. Власть переходит от тех, кто вкладывает деньги, к тем, кто вкладывает компетенцию. Тупой, робкий, лояльный потребитель скоро отдаст концы.

Если соединить предположение, что Саддам Потребитель уже в деле, с заявлением, что Карл Коммунист был прав, то перспективы типичной фирмы будут выглядеть кисло. Представьте торги с Саддамом и его ребятами, а потом – обсуждение зарплаты и планов относительно биржевых опционов с автором Коммунистического Манифеста, представляющим Мадонну и Тайгера Вудса. А затем любая прибыль, которая может быть получена после сделки с требовательными диктаторами, должна будет пройти через руки ключевых компетентов.

В таких условиях для большинства фирм быть в Интернете – то же, что иметь туалет в офисе: необходимо, но недостаточно для создания конкурентного преимущества. Сто лет назад электричество было очень эффективным способом передачи энергии. Но сколько организаций основывают свое конкурентное преимущество на обладании доступа к паре дырок в стене? Сегодня Сеть предоставляет отличный способ передачи информации, но он

открыт для всех компаний во всех отраслях и во всех частях света. ИТ – это инфраструктура, ничего больше, ничего меньше. Мало кто из руководителей считает, что 16 новых уборных, оборудованных в прошлом году, помогут им в будущем дать конкурентам пинок под зад; но с инвестициями в Интернет такая линия рассуждений, кажется, становится нормой. Не поймите нас неправильно, туалеты нужны. Иначе вы окажетесь по уши в дерьме. Но только это уже не эксклюзивно.

Стоит ли рассматривать это как месть умников? Может быть, нет. Вскоре после того, как мы закончили писать *Funky Business*, Джерри Холл окончательно рассталась с Миком Джаггером и нашла себе нового бойфренда. Имя ее нового приятеля – не Род Стюарт и не Эрик Клэптон. Нет, нет! Его зовут Пол Аллен. Это один из основателей Microsoft, человек, который до сорока лет жил с мамой, который еще пару лет назад носил пыльную бороду – такую, что трудно было понять, стоит он к вам лицом или спиной. Мы говорим о количественном скачке, когда мы идем от Мика Джаггера к Полу Аллену, от камней к битам, от человека, который написал *Sympathy for the Devil*, к лучшему другу Билла Гейтса. Умники неплохо работают.

## Э-(моциональный) бизнес

Фанки-фирмы преуспеют в создании новых и требующих богатого воображения временных монополий. На самом деле, несмотря на тот факт, что более точное описание явления – это один из финансовых трюков относительно ИТ, метафора с пузырьем может ввести в заблуждение: то, на что мы смотрим – мыльная пена. Еще много пузырей лопнет, пока и фанки-компании станут прошлым. Ключевая идея, представленная в «Бизнесе в стиле фанк», в которую мы все еще верим, – та, что способ избежать ловушек рынка: обращаться к эмоциональному человеческому существу, а не к рациональному.

Возьмем финскую компанию Nokia, которая появилась чуть ли ниоткуда и стала ведущим производителем мобильных телефонов в мире. Почему эта фирма так успешна? Nokia не владеет потрясающей технологией, которую не смогли бы освоить ее конкуренты. И едва ли главе фирмы, Йорме Олилле, повезло наткнуться на учебник по маркетингу, пока еще не переведенный с финского. В действительности, Nokia должна обладать передовой технологией мирового класса. Она должна быть пионером организационных решений. Компания нуждается в лучших ИТ, которые только можно купить за деньги. Она должна работать с лучшими поставщиками в мире, а не с ближайшими. Все это необходимо. Но недостаточно, потому что Ericsson тоже делает это. Motorola делает это. Все они делают это. Настоящая конкуренция вместо этого должна быть построена на том, что, как всем известно, существует, но что редко обсуждается в деловом мире: эмоциях и воображении. Стива Джобса из Apple недавно спросили, что делает новую операционную систему MacOS X такой великой. Он ответил: «Мы сделали кнопки на экране такими хорошенькими, что вам захочется лизнуть их». Ни единого слова о мегагерцах и гигабайтах. Наши чувства работают сверхурочно.

Итак, вопрос, который сегодня должны задать себе большинство компаний: любим ли мы – не нравится, ЛЮБИМ – свою продукцию, коллег и клиентов? А они влюблены в вас? Настоящий тест на кислотность: сколько ваших клиентов за последние два года вытатуировали ваш брэнд у себя на плече? Если члены племени Harley-Davidson могут сделать это, почему не может кто-то еще? Звучит слишком неопределенно и задевает чувства? Ну, исследования в области неврологии показывают, что лимбическая система мозга, которая ответственна за наши чувства, гораздо сильнее, чем нео-кортекс, контролирующей интеллект. Правила дорожного движения, которые эволюция приберегла для нашего мозга, предельно просты: эмоциям дан зеленый свет. Логика должна ждать.

ИТ – это просто средства для достижения цели. Дорога в будущее может окончиться в Силиконовой Долине, но она должна начинаться в Душе и пролегать через Ценности<sup>(3)</sup>. Э-(моциональный) бизнес.

## U2<sup>{4}</sup>

Мона Салин, экс-вице-премьер Швеции, недавно заметила, что если ничего не изменится, то менее, чем через десять лет, ее социал-демократическая партия будет насчитывать ноль членов. Оказалось, что нынешние партийцы умирают быстрее, чем появляются новые. В то же время Церковь Сатаны – один из самых быстрорастущих «религиозных» культов Скандинавии. В 2001 году Ватикан и компания Sony Music объявили, что скоро будет выпущен долгожданный альбом Иоанна Павла II, продолжающий первую запись Abba Pater в стиле рэп. Это будут молитвы его святости в интерпретации Бритни Спирс и N'Sync. Не знаем, как вы, но когда мы думаем о Ватикане, то склонны рассматривать его как институт умеренно консервативный. Фанки-будущее уже здесь. Но оно распределяется неравномерно.

Туристы и беженцы населяют наш мир, говорит итальянский художник Франческо Клементе, неважно, принимаете вы изменения или стараетесь избегать их. Во втором случае возникает проблема. Некуда бежать и некуда спрятаться. Спросите господина Милошевича.

Отношение – это все. Помните, что говорит Леонардо ДиКаприо в той сцене «Титаника», где он склоняется над океаном, простирающимся перед ним: «Я – король мира». Мы – лучшие люди в мире в одной маленькой вещи – быть собой. Каждый день мы принимаем участие в соревновании «Похожие на Йонаса Риддерстрале и Кьелла А. Нордстрема» и подтираем пол нашими соперниками: до тех пор, пока остаемся верны себе. И это относится ко всем людям, всем организациям и всем регионам.

Это обычно – быть ХМ (extra medium)<sup>{5}</sup>. Сейчас должно быть ХМе<sup>{6}</sup>. И под конец хорошие новости: если лидер умеренно консервативной организации, Папа Римский, может делать это – мы все можем делать это. Выпендрись!

*Кьелл А. Нордстрем и Йонас Риддерстрале  
Стокгольм, июль 2001*



## Предисловие к русскому изданию

Прошли времена, когда ездили на извозчиках и носили платья с кринолином, а философы могли себе позволить такие названия, как «Ясное как солнце изложение широкой публике подлинной сущности новейшей философии; опыт принудить читателя к пониманию»<sup>{7}</sup>.

Название книги, лежащей перед вами, значительно короче: *Funky Business*.

Что это такое? Английское *business* в переводе, конечно, не нуждается. Бизнес – он и есть бизнес. А вот словечко *funky* создает некоторые проблемы. Прежде всего, это прилагательное не переводится, так сказать, «в лоб». Есть, правда, существительное *funk*, которое означает состояние беспокойства, подавленности и даже страха. Однако в разговорном английском языке *funky* приобретает несколько иной смысл, так как ассоциируется с *funny* (смешно) + *monkey* (обезьяна), то есть с чем-то привлекательным и смешным. У молодежи *funky* – это *клёво*, *стрёмно*. Если добавить, что словом *funk*<sup>{8}</sup> стали обозначать особое направление афро-американской музыки с ее смесью радости и грусти, то в итоге получается вполне непереводаемая комбинация, что-то вроде «стрёмного кайфа». Таким образом, в результате *funky business* – это чертовски интересно, «клёво», но вместе с тем – это довольно «стрёмное» занятие, бизнес на грани нервного истощения: еще чуть-чуть и будет срыв. Авторы книги так описывают общество, в котором живут: «Это ужасно. Это здорово. Это пугает. Это веселит. Это подавляет. Это странно».

Книга очень удачно переведена.<sup>{9}</sup> Русский текст не только точно передает содержание английского оригинала, но и особенности авторского стиля.

При поверхностном знакомстве с текстом может показаться, что перед нами незамысловатая беллетристика о том, как творится бизнес там, у них на Западе. Однако эта книга не о «них», а о «нас», то есть об обществе в эпоху фундаментальных перемен. Сегодня и мы, и Западное общество находимся в стадии самых радикальных перемен. Современные технологии скорее объединяют, чем разъединяют человечество: мы, и здесь и там, одинаково одеваемся, ездим на однотипных автомобилях, смотрим, черт подери, одну и ту же рекламу. В наше время уже не столь существенно, где ты географически находишься – в Санкт-Петербурге, Москве или Нью-Йорке. Важно идти в ногу со временем, не упускать уникальную возможность использования информационных технологий для сокращения той пропасти, которая все еще существует между нами и Западом.

Эта книга, по большому счету, о бизнесе в условиях так называемой Новой экономики. При этом она не является сборником рецептов по ведению бизнеса. Она заставляет думать, сравнивать, и тем *содействует* принятию верных тактических и стратегических решений.

О Новой экономике говорят и пишут уже не только экономисты.

Термин *Новая экономика* характеризует ряд качественных и количественных изменений, которые в последние годы преобразовали структуру и правила функционирования экономики. Новая экономика основана на знаниях и передовых технологиях, которые стали основой основ современного общества. Сегодня даже традиционные товары насыщены и даже перенасыщены интеллектуальной составляющей. Так, около 70% стоимости нового автомобиля приходится на его нематериальную часть.

В Новой экономике фокус сместился с производства товаров на оказание услуг. Это не означает, что производство товаров уменьшается. Просто высокие темпы роста производительности труда в промышленности и сельском хозяйстве обеспечиваются тем, что большая часть рабочей силы занята в сфере услуг или информации.

Важная особенность Новой экономики – значительное расширение торговли. Это, в свою очередь, ведет к усилению конкуренции и превращению инновационного процесса в

критический элемент успеха. В результате глобализация экономики ускорила ее реструктурирование, привела к снижению удельного веса одних отраслей промышленности и росту других. Один из индикаторов этой тенденции – возрастающая роль экспорта и импорта.<sup>{10}</sup>

В Новой экономике творческие идеи и новые технологии – ключ к росту, созданию новых рабочих мест и более высокому уровню жизни. Это экономика, при которой риск, неуверенность и постоянные изменения являются скорее правилом, чем исключением.

Другая черта Новой экономики – динамизм и конкуренция. Современная экономика порождает новые, быстрорастущие частные компании. Ее инновационная способность зависит от степени насыщения такими компаниями. Но речь идет не просто о создании малых фирм, а о появлении быстрорастущих компаний, или так называемых газелей – то есть компаний с темпами роста не менее 20% в год в течение четырех лет подряд, – которые дают львиную долю чистого прироста новых рабочих мест.

Новая экономика характеризуется *кооперацией конкурентов*. Инновации и ценности все более и более производятся совместно (в результате кооперации и взаимодействия производителей-конкурентов). Социальный капитал (совместная работа, общие нормы ведения бизнеса и доверие) столь же важен, как капитал физический (заводы, оборудование и технология) и человеческий (интеллект, умения и знания).

Современные фирмы за счет роста кооперации все более и более поворачиваются к поставщикам, клиентам, университетам, лабораториям для развития технологии и новшеств. Рост кооперации среди разных организаций в форме товариществ и консорциумов внес неопределимый вклад в развитие американской экономики. В 1985 г. Европа и США имели приблизительно одно и то же число технологических союзов и промышленных объединений. С тех пор их число в США существенно возросло, особенно в 1990-е гг., а в Европе и Японии значительно снизилось.

Новая экономика – не экономика массового производства. Если *старая* экономика была организована в основном вокруг стандартизированного массового производства, новая строится вокруг гибкого производства товаров и услуг. Рост производства, который все чаще основан на информационных технологиях, позволяет компаниям развивать «гибкие» фабрики и офисы, в которых увеличение разнообразия выпускаемых товаров и услуг не сопровождается значительным ростом издержек производства. Более гибкие и проворные компании лучше приспособлены к выходу на новые рынки. Кроме того, жесткая конкуренция требует от компаний, чтобы они постоянно разрабатывали новые изделия и услуги и захватывали новые рынки. Одним из показателей расширяющегося выбора потребителя является число регистрируемых торговых марок. В 1984 – 1989 гг. оно постоянно увеличивалось. Но с 1989 г. количество торговых марок возросло резко, и если в 1989 г. регистрировалось около 80 000, то в 1995 г. – уже 180 000.

Масса товаров на полках бакалейных магазинов увеличилась с 13000 наименований в 1980 г. до 30000 в 1998 г. За 10 лет (с 1987 по 1997) число изданных в США журналов увеличилось с 2 500 до 4 400 наименований. В течение нескольких последних лет в США каждый год появляются до 50 000 новых наименований товаров и услуг, тогда как в 1970 г. этот показатель составлял менее 10 000.

В Новой экономике возросшая скорость и темп жизни становятся нормой. Жесткая конкуренция в сочетании с волной нововведений существенно сократила жизненный цикл товара. Способность к нововведениям и захвату рынков сбыта становится наиболее важным элементом конкурентных преимуществ. В некоторых секторах, особенно в информационных технологиях, темп нововведений настолько высок, что фирмам приходится буквально «бежать» только для того, чтобы «остаться на месте»<sup>{11}</sup>. Сегодня компьютер теряет приблизительно 1% своей стоимости в неделю.

Вернемся к названию книги. Можно предложить что-то в стиле Фихте: «Жизнерадостное изображение для далеко не элитной публики неподдельной правды о нравах и законах стрёмного бизнеса, или Попытка поведать о Новой экономике».

Как говорят авторы: добро пожаловать в мир фанка!

*Василий К. Дерманов, научный редактор*

## От авторов

10 ноября 1986 года. Просторы Шведского королевства медленно исчезают под покровом снега и льда. У служащих заканчивается рабочий день, они выходят из своих офисов на холод, в слякоть осенних улиц. В конференц-зале царит созданный кондиционером уют. На сцене, за кулисами, один из самых известных и глубоко уважаемых шведских бизнесменов готовится, как всегда, с исключительной тщательностью, произнести речь перед многочисленной публикой. Ничего нельзя упустить из виду. Главное – объяснить аудитории основные выводы доклада, поскольку выводы эти непреложны. Они – результат многолетнего личного опыта – опыта управления крупнейшей в Швеции, одной из крупнейших в мире, компанией. Но это не все. Этот швед видел будущее. Некоторые даже утверждают, что он и есть само будущее. Поправляя узел галстука, господин президент ОАО Большой Бизнес выходит на сцену, преисполненный сознания важности предстоящего. Он откашливается и произносит:

«Бизнес и общество не опираются в своем развитии на то, что называют духом предпринимательства. Бизнес и общество – это, прежде всего, операционная рутина. В них нет простора для фантазии, но в них много места для компетентности. Завтра мы будем выпускать то же, что выпускаем сегодня, но, я надеюсь, лучшего качества и с более низкой себестоимостью. Мы не можем себе позволить переналаживать производство, менять что-то на наших предприятиях просто потому, что у кого-то родилась новая идея. Если бы мы даже и попытались, вся наша индустриальная мощь и вся инфраструктура вскоре бы рухнули. Нам только нужен творческий подход и фантазия, совсем чуть-чуть».<sup>1</sup>

Сказав это, господин президент сел. В конференц-зале наступила тишина. Спустя несколько мгновений раздались бурные и, казалось, бесконечные аплодисменты. Лицо оратора осветила удовлетворенная улыбка. Все прошло хорошо.

Ну что ж, откиньтесь и вы на спинку вашего кресла, устройтесь поудобнее, расслабьтесь и наслаждайтесь путешествием.

10 лет спустя господин президент ложится спать, предварительно пропустив стаканчик первоклассного вина и сыграв партию в бридж. Он кладет голову на подушку и представляет, как он проспит часов девять в полном покое, а завтра, как и всегда, пойдет на работу, где его ожидает еще один неизменно успешный день. День за днем, всегда стабильно. Чистая рубашка и галстук. Глаза президента закрыты. Вдруг он чувствует: кто-то теребит его. Поскольку сегодня не третий четверг месяца, это не может быть его жена. Он открывает глаза и... чу – рядом с ним двадцатилетний миллионер с проколотым языком, сделавший состояние на информационных технологиях. С ним какой-то русский, который занимается торговлей модной одеждой, женщина-банкир, политик-транссексуал (смутно напоминающий миссис Президент), профессор физики в резиновом, облегающем костюме, голливудская звезда, увлекающаяся буддизмом. А за ними еще какой-то консультант – гуру в вопросах управления, на котором нет ничего, кроме боксерских трусов. С ним молодая китайка, которая, стоя рядом со своей собственной клонированной копией, утверждает, что она – специалист мирового класса в вопросах термодинамики. Все они немедленно хотят знать: готов ли господин президент к фанки-бизнесу?

Трах-тарарах! Хлоп! Бух!

Добро пожаловать в эру непредсказуемости. Добро пожаловать в эпоху постоянно срабатывающей сигнализации, где вся жизнь – сплошная неожиданность, и никто не может сказать, что случится завтра.

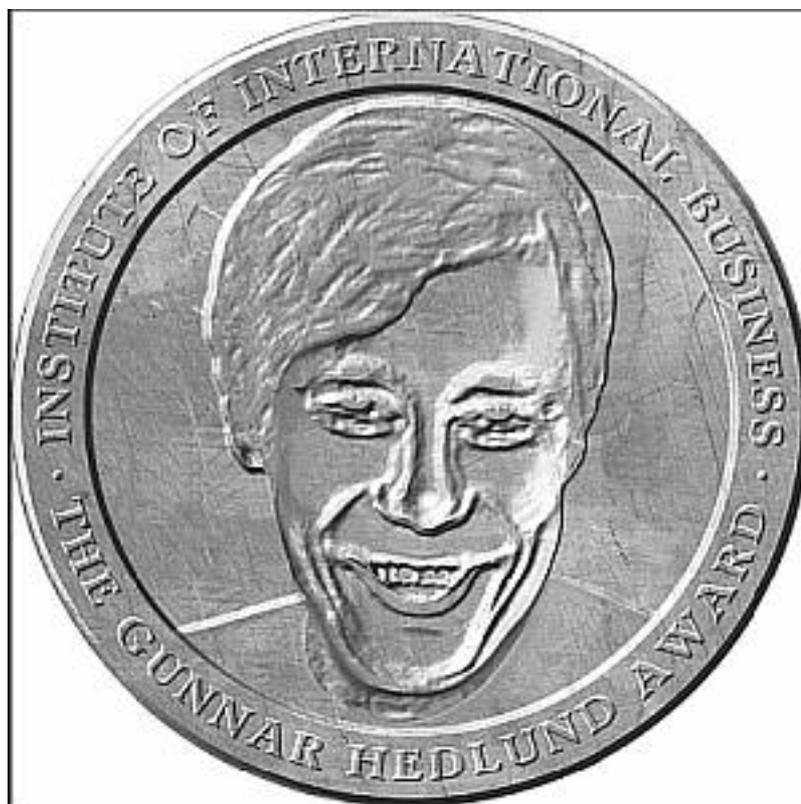
---

<sup>1</sup> Public Government Report SOU 1996:65.

Если вам нужна книга, которая описывала бы будущее, поищите что-нибудь другое. Эта книга не о будущем. Эта книга о фанки-мире, в котором мы живем сегодня. Будущее уже здесь, сейчас, в сегодняшнем дне.

Эта книга – случай самотерапии. Мы написали ее, пытаясь понять, кто мы, где мы находимся, что с нами происходит и почему. Хотя мы оба – профессора Стокгольмской школы экономики, эта книга не является классическим академическим исследованием. Она появилась в результате попытки изложить наше личное, иногда весьма туманное, иногда плохо сформулированное понимание сущности фанка. Не то чтобы мы хотели сказать, что наши выводы – простая фантазия, «гадание на кофейной гуще». Нет, просто в течение пятнадцати лет усиленного изучения экономики и бизнеса в совокупности со столь присутствующим нам *zeitgeist*<sup>(12)</sup> мы вышли на нетрадиционные исследовательские пути: улицы, переулки и тупики. За последние несколько лет нам приходилось читать практически все, от *Administrative Science Quarterly* до *Rolling Stone*<sup>(13)</sup>, посещать собрания советов директоров и плохие (иногда очень плохие) бары, встречаться с премьер-министрами и представителями объединения «Ангелы Ада» и обсуждать, рассматривать, анализировать, дебатировать о том, что мы видели, слышали и узнали. Нашей задачей было попытаться отыскать некую структуру в этом, казалось бы, неорганизованном мире с помощью очень простой техники: мы задавали вопросы. Вопросы о других, вопросы о себе, об идеях и опыте других и о наших собственных идеях и опыте.

Наш проект начался как путешествие по неизведанным морям с тремя первопроходцами. Профессор Гуннар Хедлунд (Gunnar Hedlund), редкий тип человека Ренессанса, во многом определил наше исходное мировоззрение. Для нас он был не только другом и наставником, но и живой энциклопедией, почти что Британикой, в которой можно было найти многообразные, подчас трудно вообразимые данные и справки.



Наистраннейшие и наидичайшие идеи порой рождались в его необыкновенном мозгу. Для Гуннара архитектура, шахматы, симфонии Бетховена, футбол, религия, экономика, искусство и психология – всё взаимосвязано. Гуннар часто «терял» нас, углубляясь в свои

высокоинтеллектуальные экскурсии, затем, к нашему глубочайшему сожалению, мы потеряли его. Он умер 18 апреля 1997 года. Хотя его уже нет с нами, он не забыт. Как дань нашего уважения его памяти, мировоззрению и интеллектуальному наследию часть средств, вырученных от продажи этой книги, будет перечислена на премию Гуннара Хедлунда (Gunnar Hedlund Award) – ежегодную награду за лучшую докторскую диссертацию в области международного бизнеса.

Идеи не рождаются в вакууме. Ими делятся, их разделяют и развивают. Их заимствуют, а иногда воруют. В течение многих лет наши идеи развивались как результат смешения различных влияний и источников. Помимо Гуннара, мы глубоко признательны многим людям. В течение десяти лет профессор Ян-Эрик Вальне (Jan-Erik Vahlne) оказывал огромное влияние на образ мышления Кьелла. Наши коллеги в Институте международного бизнеса также были для нас постоянным источником вдохновения. Глава института, профессор Орьян Солвелл (Örjan Sölvell), всегда поддерживал нас в наших начинаниях. Доцент Ингалил Холмберг (Ingalill Holmberg), глава Центра передовых исследований в области лидерства, и другие коллеги Йонаса всегда были нашими преданными помощниками.

Наш шведский издатель Ян Лапидот (Jan Lapidoth) убедил нас найти время и написать эту книгу. Он оставался основной движущей силой в течение всего процесса. Без наших агентов из SpeakersNet, Брит-Мэри Хассельбэк (Britt-Marie Hesselbäck) и Сары Газелиус (Sara Gåzelius) мы до сих пор только обсуждали бы возможность публикации этой книги у Кьелла в офисе. Спасибо, что вы всегда были рядом с нами, когда бы мы ни обратились. Катарина Лапидот (Katarina Lapidoth) придала книге ее превосходную графическую форму. Ее терпение и внимание к деталям заслуживают нашей глубокой благодарности. Для нас также огромным удовольствием было сотрудничество с Илвой Blumenberg (Ylva Blumenberg), подготовившей слайды для наших выступлений, которая успешно сочетает в себе знание мировых стандартов, навыки их практического применения и вдохновение. Редактор деловой литературы Стюарт Крейнер (Stuart Crainer) помог отшлифовать наш литературный стиль. То, что начиналось как деловое сотрудничество, превратилось в крепкую дружбу. Мы очень благодарны ему за помощь. Наша совместная работа была огромным удовольствием.

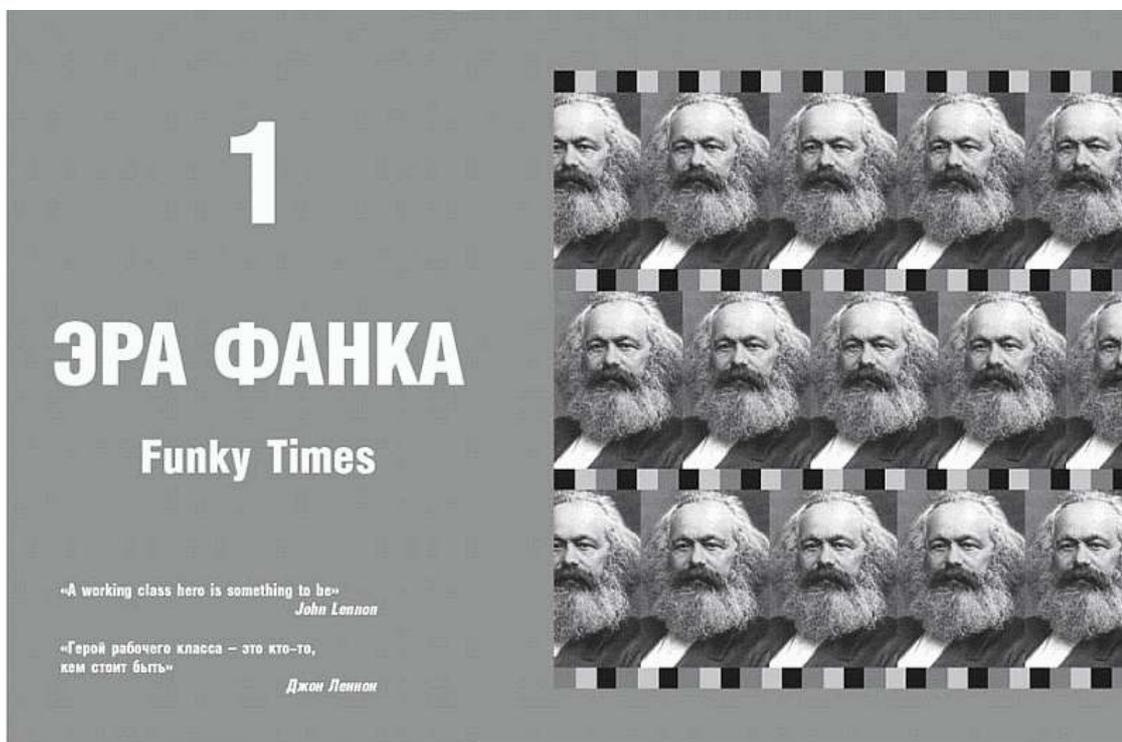
Мы также выражаем нашу глубочайшую признательность сотням менеджеров, художников, юристов, докторов; друзьям, членам семей и многим другим, с кем нам довелось встречаться и дискутировать в течение последних нескольких лет. Без ваших комментариев, вопросов, запросов и искренней поддержки эта книга никогда не увидела бы свет.

Настраивайтесь и делайте звук погромче. Не откидывайтесь на спинку вашего кресла.

*Кьелл А. Нордстрем (Kjell A. Nordström) и Йонас Риддерстрале (Jonas Ridderstråle)*

*Июль 1999.*

## 1. ЭРА ФАНКА Funky Times



*«A working class hero is something to be»  
John Lennon*

*«Герой рабочего класса – это кто-то,  
кем стоит быть»  
Джон Леннон*

**Мы победили: настала эра триумфа капитализма! Мы покорили мир от Пекина до Балтимора, от Санкт-Петербурга до Сингапура. Западные политические лидеры с трудом сдерживают довольные улыбки, когда осматривают новые биржи ценных бумаг в странах, которые еще недавно были аванпостами коммунистической империи. Глаза западных бизнесменов полны нескрываемой гордости, когда им случается познакомиться с китайскими предпринимателями, сколотившими за ночь целые состояния. С момента падения Берлинской стены в воздухе витает дух триумфа. Капитализм *über alles*<sup>{14}</sup>.**

Но есть одна маленькая проблема. Карл Маркс был прав. Нам надо всем сейчас же купить билет на первый самолет до Хитроу,<sup>{15}</sup> поймать такси и отправиться на кладбище Хайгэйт. Там, в могиле, увитой плющом, покоятся разлагающиеся останки автора Манифеста Коммунистической партии, великого теоретика коммунизма – Карла Маркса. Не прерывается поток посетителей к последнему пристанищу великого человека. И множество людей по всему миру жаждут увидеть разлагающиеся останки его учеников. Мы тоже должны отдать им дань уважения.

Мы должны отдать дань уважения Хо Ши Мину. Он сейчас в хрустальном гробу в Ханое, в тепличных условиях с контролируемой влажностью 60% и температурой 22°C, но ему спится спокойно, ибо он был прав. Это касается и Владимира Ильича Ленина. Каждые

18 месяцев он принимает ванну из раствора спирта, глицерина и potassium acetate (ацетат калия),<sup>2</sup> и через две недели его кожа становится мягкой и нежной, как попка двухмесячного ребенка. Через 75 лет после смерти вождя его мавзолей не что иное, как просто туристическая достопримечательность для «капиталистических товарищей» с Запада. И все же, несмотря на такое унижительное положение вождя и нашу иронию, мы должны признать, что Ленин был прав. Прав был и председатель Мао Дзэдун. Сегодня Мао идет с молотка со всем размахом рыночной экономики – всего за 50 000 гонконгских долларов можно купить золотую в 24 карата статуэтку Великого Кормчего от Sing Kwong Jewelry & Gold Co. Вы можете приобрести сервиз, который принадлежал Эрику Хонекеру, или сувениры с изображением Энвера Ходжи. Все они были грязными коммунистическими диктаторами, но они были правы.



Они были правы, потому что они разделяли взгляды Карла Маркса и верили в то, что все богатство общества принадлежит народу и что рабочие должны владеть средствами производства. Сегодня мы ими владеем. Мы, вероятно, всегда владели ими, просто мы не понимали этого.

Рабочие владеют основными средствами производства. Революция, точнее, ее первая часть, закончена. Рабочие – программисты, разработчики нового программного обеспечения во Франкфурте, судостроители на верфях в Ставангере, креативщики в китайских рекламных агентствах, и-тэ-эровцы в Сиднее, фабричные рабочие в Лос-Анджелесе, продавцы опционов в Сингапуре – все время используют свои мозги и только иногда свою мускульную силу, чтобы создавать новые блага. В современных компаниях от 70 до 80% всего, что делается людьми, делается при помощи их интеллекта. Основное средство производства – это скромное серое вещество весом приблизительно 1,3 кг. Это человеческий мозг.

Человеческий мозг, как известно, сложен и плохо изучен. Мы знаем, однако, что он организован по голографическому принципу – каждая часть повторяет целое. Лабораторные исследования показали, что, если удалить девять десятых головного мозга человека, он все равно будет продолжать работать.<sup>3</sup> А попробуйте-ка проделать то же самое с вашим автомобилем или видеомэгнитофоном!

<sup>2</sup> Financial Times, November 7/8, 1998.

<sup>3</sup> Американский психолог Карл Лэшли проводил подобные эксперименты на крысах. До тех пор пока зрительные цен-

## **Основное средство производства – это скромное серое вещество весом приблизительно 1,3 кг. Это человеческий мозг.**

Наш мозг способен победить самый совершенный компьютер на земле. Стоит вспомнить об игре Гари Каспарова с компьютером IBM Deep Blue в феврале 1996 года. Разве машина не выиграла тогда у человека? Выиграла, но ее победа была возможна только потому, что оба игрока действовали в соответствии с четко определенными правилами и использовали ограниченное число стратегий. Проблема корпоративных шахматистов заключается в том, что будущая конкурентоспособность не определяется нынешними правилами. Она определяется способностью нарушать и менять эти правила. Успех будет зависеть от способности менеджеров бросать вызов расхожим истинам сегодняшнего дня, способности передвигать пешку с А2 на Е7 за один-единственный ход.

И Джон Ф. Кеннеди был тоже прав, когда говорил, что «самый необыкновенный компьютер на земле – это человек». Он был прав и тогда, и теперь, когда вся совокупная компьютерная память превосходит человеческую. Люди могут быть изобретательными, они могут выдвигать новые идеи, менять правила, могут быть эмоциональными. Компьютеры не могут. Пока!

Человеческий мозг признан удивительным, непостижимым механизмом. Но остается простой вопрос: кто же им владеет? Ни акционеры, ни кредиторы, ни какие-либо другие организации не могут владеть человеческим мозгом. Джордж Сорос может дестабилизировать государственную валюту или рынок ценных бумаг целой страны, но у него нет контроля над вашим мозгом. Правительство может направить на вас летящую на полной скорости пропагандистскую машину, но ваша голова останется при вас. Ваш мозг, хорошо это или плохо, принадлежит только вам.

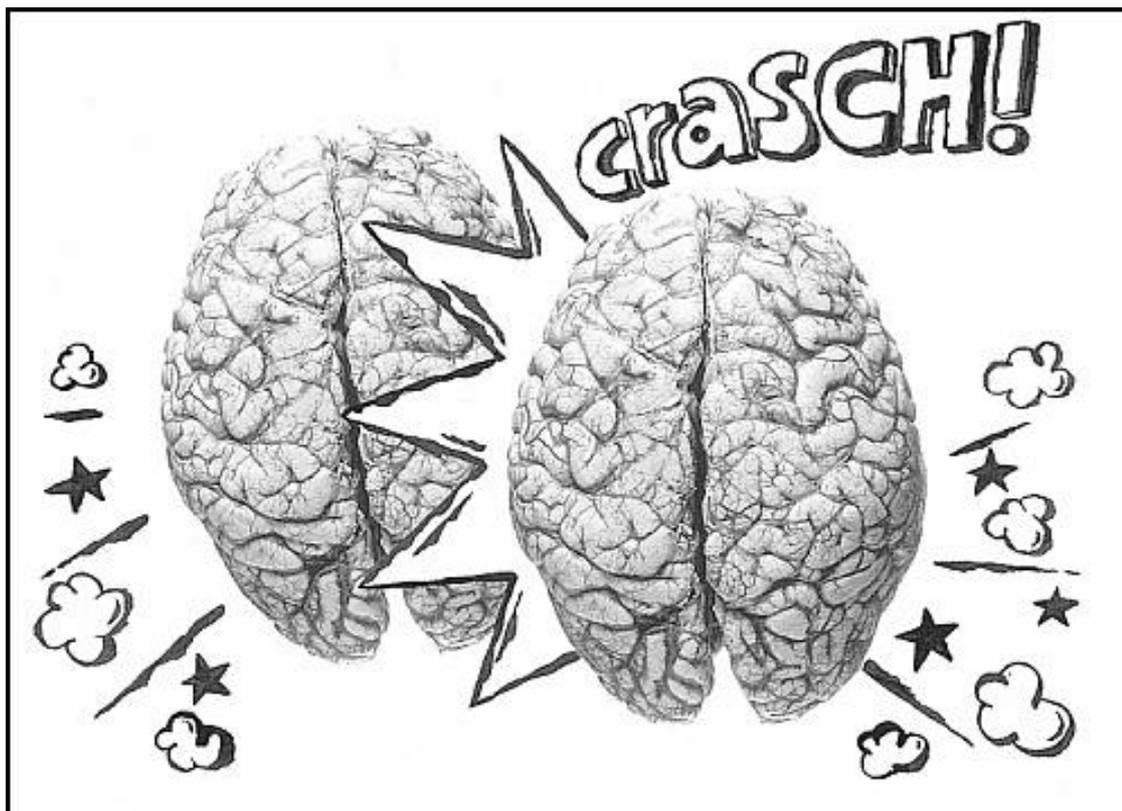
---

тры оставались незатронутыми, крыса могла найти дорогу в лабиринте. Мы в принципе против таких экспериментов, но что есть, то есть. См. Taylor G. R., The Natural History of the Mind, Dutton, New York, 1979.

## Война мозгов<sup>{16}</sup>

Идеально устроенный и абсолютно индивидуальный человеческий мозг значительно превосходит традиционные средства производства – сырье, рабочую силу и капитал. Попробуйте назвать хотя бы одну крупную современную компанию, чей успех базировался бы исключительно на мускульной силе ее рабочих.

Определенно, это не та, которая производит автомобили. Чтобы сохранить свои преимущества в новом тысячелетии, производителям автомобилей нужно обладать ноу-хау в области логистики, уметь быстро разрабатывать и запускать в производство новые превосходные модели, знать, как обеспечить послепродажное обслуживание и эффективный обмен информацией как внутри компании, так и с многочисленными поставщиками и покупателями. Ценность представляет уже не металлический корпус или двигатель. Совсем наоборот, ценными оказываются как раз неосязаемые вещи. Приблизительно 70% стоимости нового автомобиля приходится на его нематериальную, интеллектуальную часть.<sup>4</sup> В результате – наилучший, по традиционным меркам, производитель обанкротится самым первым. Производство автомобилей – это не бездумный, бесконечно повторяющийся конвейер. Генри Форд умер давным-давно, а с ним умерли и его принципы. Форд однажды заметил: «Удивительно, но как только мне требуется пара рабочих рук, я получаю всего рабочего в придачу». Сегодня компании скорее задаются вопросом: а кому нужны эти рабочие руки?



Только не General Electric. В 1998 г. более двух третей доходов компании приходилось на долю финансовых и информационных услуг, а также услуг по послепродажному обслуживанию.<sup>5</sup> Вполне вероятно, что GE Capital, которая осуществляет финансирование

<sup>4</sup> The Economist, September 28, 1996.

<sup>5</sup> Crainer, S., Business the Jack Welch Way, AMACOM, New York, 1999.

покупок всего, чего угодно, от стиральной машины до авиадвигателей, будет приносить прибыли больше, чем все остальные виды деятельности компании, вместе взятые. Джек Уэлч, глава General Electric, заметил, что, вполне возможно, на долю GE Capital будет приходиться до 50% прибыли компании. Бесспорный лидер тяжелой промышленности переключился на такие виды деятельности, для которых мощное промоборудование бесполезно, но именно они-то и приносят сегодня исключительную прибыль, обеспечивая индустриальному гиганту вполне выносимую и даже желаемую легкость бытия.<sup>6</sup>

Целые страны все больше и больше конкурируют на ниве знаний. Оглянувшись назад, мы увидим, что благополучие стран исторически строилось на сочетании природных, финансовых и трудовых ресурсов. Заглядывая вперед, очевидно, что эти факторы уже ничего не значат. Ныне нельзя добиться процветания только за счет природных ресурсов. Даже Папа Римский Иоанн Павел II согласен с этим. В 1991-м в одной из своих работ он писал: «Одно время решающим фактором производства была земля, затем капитал... Сегодня решающий фактор – сам человек и его знания».<sup>7</sup> Успех бизнеса, таким образом, зависит от способности направлять в нужное русло работу умов.

Не важно, идет ли речь о Германии, Турции, США или Бельгии, превосходство в знаниях – это последнее оружие, оставшееся в конкурентной борьбе. Природные ресурсы, рабочая сила и капитал теряют свою значимость. Вот почему Билл Клинтон и Тони Блэр говорили о «холодной войне знаний». Они полны решимости создать условия, способствующие притоку мозгов и предотвращающие их утечку. Холодная война послевоенного периода была направлена на создание физического превосходства в силе и технике, ее символом были колонны танков, проходящих перед Кремлем. Новая холодная война более утонченна (она даже пишется со строчной буквы),<sup>{17}</sup> но не менее судьбоносна – мозг сражается с мозгом, интеллект с интеллектом. Писатель Салман Рушди даже утверждает, что наилучший способ свергнуть Саддама Хуссейна – это забросать Ирак товарами и идеями, а не бомбами и ракетами.

### **Третья интеллектуальная революция<sup>{18}</sup>**

Знание – сила. Удачный афоризм. Десятилетиями его толковали довольно свободно и туманно. Мы говорили «знание-сила», говорили часто и громко. Однако как бы громко мы ни кричали, в глубине души мы понимали, что на самом деле это не так – на самом деле, сила была властью, и, возможно, власть определяла, что есть сила. Сегодня знание – это действительно сила. Мы можем скандировать это и верить в это. Используйте всю вашу власть и мощь. Крушите стены, запугивайте и уговаривайте – все будет впустую, если вы столкнетесь с кем-то, кто умнее, быстрее и голоднее. Проворный боец в легком весе всегда победит неповоротливого тяжеловеса (не стоит это понимать по-боксерски буквально, конечно). Неандертальцы давно вымерли, давайте же распрощаемся и с неандертальским поведением и образом мыслей.

Скептики скажут, что роль знаний в деле извлечения прибыли давно известна. И они будут правы. В 1455 году человечество находилось на заре первой интеллектуальной революции. Изобретение Иоганна Гутенберга – печатный станок – сделало информацию доступней, чем когда бы то ни было. Через 500 лет, когда в нашу жизнь вторглись радио и телевидение, произошла вторая революция. Поразительно, но уже в начале девяностых нас настигла

---

<sup>6</sup> Из речи покойного главы Pepsi Уэйна Кэлоуэя перед студентами МБА Гарвардской бизнес-школы, 1992.

<sup>7</sup> Stewart, T. A., *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, Doubleday/Currency, 1997.

третья волна. Как недавно писал журнал *Time*, сегодня вместо 500 телевизионных каналов мы имеем доступ к миллионам Интернет-сайтов.<sup>8</sup>

Скорость и размах – вот отличие третьей интеллектуальной революции от предыдущих. Если сосчитать всех ученых, когда-либо живших на планете, обнаружится, что 90% из них – наши современники. Когда американская армия воевала во Вьетнаме, только 15% военнослужащих закончили колледжи. Во время операции «Буря в пустыне» дипломы о высшем образовании имели примерно 99,3% солдат.<sup>9</sup>

### **Знание – это новое поле брани для стран, корпораций и индивидуумов.**

Знание – новое поле брани для целых стран, корпораций и индивидуумов. Сегодня мы все чаще и чаще сталкиваемся с ситуациями, требующими от нас больше знаний для квалифицированной работы, а в конечном счете, и для выживания. Знание нельзя спрятать за высокой стеной, его нельзя изолировать. Оно везде – в телефонных проводах, в воздухе, в киберпространстве Интернета, оно окутывает человечество, как атмосфера.

### **Если знания – сила, то эта сила находится сейчас практически везде.**

Стремительный рост World Wide Web<sup>(19)</sup> делает доступным все, для всех, везде и всегда.<sup>10</sup> Если знания – это сила, то сила сейчас находится практически везде. Размах перемен и масштаб открывающихся возможностей делают эту революцию беспрецедентной. В такой ситуации мы обречены на постоянную нехватку знаний, на непреходящие пробелы в образовании. Или, как сказал Сократ, «я знаю, что я ничего не знаю».

Революционный призыв распространяется по миру с пугающей быстротой. Раньше вы, как личность или фирма, могли иметь монополию на знание в течение длительного времени.

Если в 1950 г. у компании была хорошая идея, у других уходило довольно много времени, чтобы «вскочить в последний вагон» или даже просто о ней узнать. Архетипом первой половины XX века были такие компании, как английская фирма по производству стекла Pilkington, южноафриканская компания по добыче алмазов DeBeers и американский гигант Херох. Эти компании имели возможность в течение 20 и даже 30 лет глобально использовать свои конкурентные преимущества, что делало их уникальными.<sup>11</sup> Они могли использовать последовательный и поступательный процесс интернационализации, постепенно добавляя рынок за рынком, нацию за нацией.<sup>12</sup> Они завоевали Аргентину, затем переместились в Перу, и так далее. Они могли безраздельно господствовать в целом мире.

Это больше не так. Сегодня знание мгновенно распространяется по всему миру. Лучшее из мировой практики бизнеса распространяется быстрее, чем когда-либо. Бизнес-школы и университеты ведут пропаганду новых знаний с безжалостной эффективностью. В 1960-е американские бизнес-школы выпускали примерно 5 000 человек со степенью MBA<sup>(20)</sup> в год.

---

<sup>8</sup> Time Magazine, Millennium issue.

<sup>9</sup> Stewart, T. A., *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, Doubleday/Currency, 1997.

<sup>10</sup> Negroponte, N., *Being Digital*. Alfred A. Knopf, New York, 1995.

<sup>11</sup> Hymer, S., *The International Operations of National Firms: A study of direct investment*, Unpublished dissertation, MIT, 1960

<sup>12</sup> См: у Johansson, J. & Vahlne, J-E., *The Internationalization Process of the Firm: A model of knowledge development and increasing market commitment*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1977 в качестве исходного теоретического обоснования. Также у Нордстрема К. А. *The Internationalization process of the Firm: Searching for new patterns and explanations*, IIB, Stockholm, 1991 представлены более поздние результаты.

Сегодня – 75 000.<sup>13</sup> В 1967 году в Англии существовало всего две программы MBA. В 1995 успешно работало уже 130.<sup>14</sup> В США сегодня их около 800.<sup>15</sup> Примерно 100 000 студентов в мире осваивают программы MBA ежегодно. В тот момент, когда они отойдут от бурного празднования окончания обучения, они обнаружат, что значительная часть полученных ими знаний уже устарела.

Знание не знает границ. Датская компания по производству слуховых аппаратов Oticon создала новый тип организации – проектную структуру. Никакой традиционной иерархии, никаких бумаг, новая планировка офиса и так далее. Творчески и ново. Джек Уэлч, General Electric, выдвинул концепцию организации без границ, превратив огромного кита в стаю дельфинов. Через некоторое время эти блестящие идеи уже описаны в кейсах<sup>{21}</sup>. Организации поднимают планку. Они смотрят вокруг себя. Знания распространяются. Другие компании копируют Oticon и General Electric. Это как смертельный вирус: если знание появляется, его уже ничто не может остановить.

---

<sup>13</sup> Micklewait, J.& Wooldridge, A., The Witch Doctors: Making sense of the management gurus, Times Book Random House, 1996.

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Fortune, March 15, 1999.

## Пересмотр революций

Признание того, что Карл Маркс и его ученики-диктаторы были правы, не означает, что мы пытаемся реанимировать коммунизм. Хотя они и были правы, они были правы не во всем. На самом деле, они, возможно, и правы-то были лишь в одной маленькой детали. Посмотрев вокруг, вы увидите, что богатые еще никогда не были богаче. Посмотрев вокруг, вы убедитесь, что капитализм процветает, как никогда.

Конечно же, не все согласятся с такой точкой зрения. Бездействия в мире хватает. В одной из своих отвратительных и бесконечных проповедей кубинский лидер Фидель Кастро сообщил своему многострадальному народу, что они переживают *un periodo especial*<sup>122</sup>.

Кастро пообещал, что нормальная жизнь (или ее отсутствие, если вы кубинец) будет восстановлена очень скоро. Кастро посоветовал своему народу сидеть спокойно, расслабиться и ждать. Вполне возможно, что они до сих пор ждут. Не часто набредешь на кого-то, кто совершенно, абсолютно, на все 100% неправ. Но Фидель неправ на все 100. Преданность делу революции обернулась гигантским самообманом.

Нравится вам это или нет, но перемены нельзя «включить» и «выключить». Они всегда протекают бесконтрольно. Подставьте руку, и вода побежит сквозь пальцы во всех направлениях. Расслабитесь – утоните. Добро пожаловать в настоящую революцию, Фидель.

Реальность такова, что революция, которую мы переживаем, намного масштабнее, чем та, которую мог себе представить Карл Маркс. Эта революция потрясает основы общества, экономики, промышленности, принципы деятельности коммерческих организаций, характер рабочих обязанностей, нашу личную жизнь. Она касается всех сторон человеческого существования. И она происходит прямо на наших глазах. Мы, возможно, не видим баррикад на улицах и не чувствуем запаха слезоточивого газа, но революция происходит – она в ваших и наших умах.

По всей вероятности, вы никогда еще не жили во время революции. И мы этого еще не пробовали. Но мы знаем, что, когда случается революция, надо сразу выбрасывать старые правила. У революций нет законов. Они спонтанны и опасны. Мы не предлагаем вам начать мародерствовать, просто указываем на тот факт, что в новой реальности нет правил, нет закона, ничто не может приниматься на веру. Существует только постоянное движение – непроходящий кризис. Традиционные роли, должности, опыт, заведенные порядки, компетентность, стратегии, надежды, страхи и ожидания больше не имеют значения.

В этих условиях мы не можем воспринимать бизнес в его обычном виде. Нам нужен бизнес в виде «необычном». Нам нужен другой бизнес. Нам нужен инновационный бизнес. Нам нужен непредсказуемый бизнес, фантастический бизнес. Нам нужен фанки-бизнес.

## Фанки-бизнес действительно глобален

Теперь серьезно. Уже несколько раз ошибочно полагали, что интернационализация достигла своего расцвета. Теперь это реальность. Для Лучано Паваротти нет больше границ, их нет для Мадонны. Форду нет дела до государственных границ. Терроризм распространяется по всем континентам, и никто не знает, где Оссама бин Ладен нанесет следующий удар.

Мы никогда еще не видели такого экономического пространства. За последние 40 лет международный товарооборот увеличился на 1500%.<sup>16</sup> Неудивительно, что усредненный тариф на импортируемые товары снизился с 50% до менее 5%.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Time, April 13, 1998.

<sup>17</sup> Knoke, W., Bold New World: The essential road map to the twenty-first century, Kodansha International, 1996.

Мы путешествуем по миру и отправляемся за семь морей<sup>(23)</sup>. У нас есть глобальные каналы спутниковой связи, международные магазины, телевизионные шоу, фильмы, компакт-диски и так далее. Глобальная деревня, описанная Маршалом МакЛюэном еще в 1960-е, уже построена.



tijd time	vlucht flight	naar to	uitgang gate	bijzonderheden remarks	
13:00	UL 564	COLOMBO PARIS	C39	DELAYED	14:30
13:10	DL 081	NEW YORK	C40	DELAYED	15:00
• • 13:25	DL 039	ATLANTA	C42	WATTBARBERING	13:12
• • 13:30	KL 621	ATLANTA	C47	WATTBARBERING	13:44
• • 13:40	AF 1253	PARIS DE GAULLE	C43	WATTBARBERING	13:13
14:20	PK 721	NEW YORK	C46		
14:25	KL 833	DENPASAR SINGAPORE	C45		
• • 14:30	TG 917	BANGKOK	C44	WATTBARBERING	13:48
14:30	ZA 107	CAIRO	C43		
14:45	SR 793	ZURICH	C42		
15:30	AT 967	CASABLANCA AL HOCEIMA	C38		
17:00	AF 1255	PARIS DE GAULLE	C38		
17:15	KL 329	PARIS DE GAULLE	C44		
17:30	AY 846	HELSINKI GÖTHENBURG	C39		
17:35	KL 343	MILAN LINATE	C46		
18:05	KL 177	COPENHAGEN	C47		
18:40	AF 1261	PARIS DE GAULLE	C38		
19:20	KE 911	ROME FIUMICINO	C45		
19:30	IB 719	MADRID	C40		

## Мы путешествуем по миру и отправляемся за семь морей.

Капитализм разрастается. Посмотрите на Восточную Европу и бывший Советский Союз. Появилось более 20 новых стран, таких как Беларусь, Украина и Грузия. Они бедны, но очень хотят стать такими же богатыми, как западные страны, и как можно скорее. Поэтому они экспортируют, как ненормальные. Они экспортируют бумажную массу и бумагу. Они экспортируют программное обеспечение. Они экспортируют химикаты. Фактически, они экспортируют все, что могут. Им холодно, они околевают от холода, но все равно экспортируют уголь. Они – наши новые конкуренты.

И многие другие вливаются в толпу. Всего несколько лет назад за пределами стран-участниц Организации экономического сотрудничества и развития проживало приблизительно 200 млн человек с реальными шансами присоединиться к капиталистическому развитию. Такие страны, как Япония, Сингапур и Гонконг, стремительно набирали темп. Они были в пределах досягаемости. Сегодня уже 3 млрд человек пытаются влиться в капитализм. Это 900 млн на полуострове Индостан, 220 млн на территории бывшего Советского Союза, Польша (55 млн), Вьетнам (70 млн), Пакистан (130 млн), Индонезия (160 млн) и другие. Они перестраивают свою жизнь и общество по западным образцам. И они хотели бы жить в комфорте, как на Западе, обладать теми же материальными благами и испытывать тот же декаданс. Они достигнут своей цели. Это только вопрос времени.

В Индии у 200 млн людей уровень жизни уже сопоставим со среднеевропейским (с точки зрения паритета покупательской способности).<sup>18</sup> В настоящий момент в Бангалоре

<sup>18</sup> Fortune, September 5, 1994.

работают 140 000 инженеров, специалистов в информационных технологиях.<sup>19</sup> Бангалор сегодня – второй город в мире по созданию программного обеспечения. Novell там. Siemens там. Ericsson там. Практически 20% компаний из *Fortune 500*<sup>(24)</sup> открыли там свои представительства.<sup>20</sup>

Международные концерны работают в Индии не ради благотворительности. Вспомните, сколько зарабатывают тамошние инженеры. От \$500 до \$1000 в месяц.<sup>21</sup> Зачем нанимать специалистов в Швеции, Германии, Франции или США, когда индийские программисты работают за меньшую плату, и качество их работы абсолютно идентично качеству, которое обеспечили бы их коллеги в развитых западных странах? Экономика – проще не бывает, а экономия такого масштаба, что верится с трудом. Конкуренция со стороны бангалорских программистов и специалистов из других регионов настолько велика, что несколько самых престижных американских университетов, включая Stanford, Berkeley и UCLA, ввели квоту на количество иностранных студентов. Суровая правда такова, что если сравнивать американских студентов со студентами из других стран только на основе их среднего балла, у них нет шансов выиграть у своих азиатских друзей.

В глобальной деревне поодиночке не выжить. Нужно найти партнеров мирового класса. Нам нужны лучшие: лучшие архитекторы, лучшие поставщики, лучшие консультанты. Лучшие, а не близлежащие. И это уже происходит. Комплекующие для «форд-эскорта» поставляются из 15 стран. И это не только сырье и материалы, но и узлы, и целые системы. Все поставки осуществляются глобальной сетью поставщиков, а сами автомобили собираются всего на двух заводах: один в Великобритании, другой в Германии.<sup>22</sup>

Аналогичным образом динамичные ОЗУ (оперативные запоминающие устройства)<sup>(25)</sup> производятся в Юго-Восточной Азии, экспортируются в Мексику для сборки персональных компьютеров и ноутбуков, которые затем рассылаются потребителям по всему миру.<sup>23</sup> Такие схемы сегодня вполне привычны и оказывают огромное влияние на деятельность компаний и экономику целых стран.

Экономическая реальность нашего времени такова, что все конкурируют со всеми. Все мы – участники глобальной конкуренции. И отдельные люди – участники глобальной конкуренции. И компании. Целые страны вовлечены в глобальную конкуренцию. Нигде не спрятаться и никуда не убежать. Ни тебе. Ни мне. Ни Фиату. Ни U2. Ни Рики Лэйк. Ни Роберту Де Ниро. Ни Мэг Райан. Ни Аугусто Пиночету.

## **Фанки-бизнес – это повсеместное усиление конкуренции**

На Западе мы выросли с верой, что чем больше, тем лучше. Это не обязательно так. Тем не менее, куда ни глянь, всего становится все больше и больше. Больше товаров, больше рынков, больше людей, больше конкуренции. «Больше» – реалья нашей жизни.

В 1996-м на Олимпийских играх в Атланте Швеция завоевала две золотых медали. Когда победители вернулись в Стокгольм, в аэропорту была устроена пресс-конференция. Одна из спортсменок упомянула тот факт, что атлеты из 53 стран поделили 271 золотую медаль Олимпиады. Четырьмя годами ранее, на Олимпиаде в Барселоне, только 37 стран завоевали золотые медали. Спортсменка предположила, что на Олимпиаде в Сиднее в 2000

---

<sup>19</sup> The Economist, March 29, 1997.

<sup>20</sup> Cairncross, F., The Death of Distance: How the communications revolution will change our lives, Orion Business Books, 1997.

<sup>21</sup> Fortune, September 5, 1994.

<sup>22</sup> Financial Times Handbook of Management, FT/Pitman, London, 1996.

<sup>23</sup> Там же.

году олимпийское золото отправится в 80 или 90 стран. Атлету трудно предположить, с кем предстоит состязаться в следующий раз.

Это правило действует везде. Даже оберегаемые и охраняемые академические аудитории не имеют иммунитета. Мы преподаем в Стокгольмской школе экономики. Каждый год мы получаем около 5000 заявлений на 300 мест.



Поступают только те, кто имеет наивысший балл абсолютно по всем предметам. Школа была основана в начале XX века для шведской элиты. Двадцать лет назад, если бы вы были шведом и интересовались экономикой или вопросами управления, у вас не было бы выбора. Это было справедливо еще пять лет назад.



Сегодня умнейшие двадцатилетние скандинавы могут выбирать. Они присматриваются к Кельнскому университету, Лондонской школе бизнеса, бизнес-школам SDA Bocconi в Италии, INSEAD во Франции и к университету Дюка в Северной Каролине. Они взвешивают «за» и «против». Они сравнивают школы. Раньше Стокгольм был единственной возможностью, теперь возможностей больше. И год от года ситуация все ухудшается и ухудшается, а впрочем, может, улучшается и улучшается, в зависимости от того, с какой стороны посмотреть. Система университетов развивается так стремительно, что студенты уже рассматривают еще не построенные<sup>[26]</sup> школы в Азии или даже кибер-школы в Интернете. Вы можете получить достойную степень MBA, оставаясь в Лапландии. Купите компьютер и читайте себе усердно М. Портера, не высовывая носа из дома.

Мы двигаемся по направлению к тому, что ученые называют технико-экономическим паритетом. Технико-экономический паритет предполагает, что в мире остается все меньше и

меньше товаров, услуг, технологий, знаний, опыта или процессов в Лондоне, Париже, Нью-Йорке, Милане и Мадриде, которые были бы недоступны нашим братьям и сестрам в Бангалоре, Сеуле, Гданьске, Буэнос-Айресе или Куала-Лумпуре. Технично-экономический паритет также предполагает, что количество условий, соблюдение которых необходимо для осуществления коммерческой деятельности, увеличивается с каждым днем. Раньше кривая кумулятивного опыта и знаний была крута, как Монблан. Сегодня она выровнялась в горизонтальную линию. По сути, технично-экономический паритет означает, что выигрывают только лучшие мужчины и женщины, и не важно, откуда они. Индустриально развитые страны более не имеют монополии на знания, поскольку знания курсируют совершенно свободно. Так что нам всем надо готовиться к «Бизнес-олимпиаде». И это событие происходит не раз в четыре года. Все происходит прямо сейчас, в режиме реального времени, в режиме нон-стоп.

## **Фанки-бизнес требует постоянного поиска дифференциации**

В условиях дикой рыночной экономики, господствующей в наши дни, становится все труднее сделать собственный бизнес не похожим на другие. Если задуматься, большая часть того, что вы производите, может быть приобретена у каких-нибудь других производителей, и для того, чтобы их найти, достаточно просто воспользоваться телефонным справочником «Желтые страницы» или поисковой системой в Интернете. Если у вас есть уникальная идея, не пройдет и двух недель, как конкуренты стянут ее. Когда 3 млрд человек пытаются построить общество, подобное вашему, конкурентная борьба быстро достигает точки кипения, но даже не надейтесь, что огонь будет убавлен.

Есть только один выход. Он обманчиво прост. Надо просто сделать что-то новое, что-нибудь, чего мир еще не видел. Придумайте что-нибудь, что сделает вас на секунду уникальным и даст вам уникальное конкурентное преимущество.

Но, должны вас предупредить, уникальность ваша и достигнута должна быть уникальным путем. Традиционный путь достижения уникальности шел через усовершенствование существующих продуктов. Теперь это не сработает – вас скопируют уже через несколько дней, а может, и часов, да и потребителей тоже так легко уже не проведешь.

Организации, продукты и услуги становятся все более и более единообразными. Зачастую нужен микроскоп, чтобы найти какую-нибудь разницу. В США автомобильные концерны каждый год с надеждой ожидают отчетов рейтингового института JD Power<sup>(27)</sup>. Годовой отчет 1996 года начинался словами: «Больше нет плохих машин, все они одинаково хороши». Производители автомобилей, будь то Audi, Toyota, Ford или Renault, прекрасно понимают, кто какой технологией владеет. Они знают, кто какие делает машины. Они разбирают их и смотрят, как сделан каждый узел. Именно поэтому дифференциация в автомобильной промышленности должна прийти не из производства, а из других сфер деятельности.

Новое поле брани для конкурентных сражений – это не качество двигателя или кондиционера, а дизайн, гарантия, обслуживание, имидж и финансирование. Интеллект и неосязаемые активы. И, конечно же, люди. Люди делают вашу организацию, ваши продукты или услуги уникальными. От того, как вы руководите людьми, от того, как вы организуете ваши операции, зависит конечный успех всего вашего предприятия.

### **Конкурентное преимущество весит не больше снов бабочки.**

Таким образом нам необходимо пересмотреть наши взгляды на то, что представляет ценность для нашего бизнеса, а что нет. Как пишет журнал *The Economist*, если вы хотите

проверить свой бизнес, воспользуйтесь методом, который прост и удобен, как тест с лакмусовой бумажкой: грохните ваше конкурентное преимущество себе на ногу. Если оно тяжелое и вам больно, необходимо пересмотреть пути организации вашего бизнеса.

То, что пользовалось спросом раньше, требовало немного знаний и огромного количества болтов и гаек. Новые товары, которые ценятся потребителями сегодня, требуют огромного интеллектуального вклада и очень мало «железа».

Если перевести средний вес изделий в составе американского экспорта на денежный эквивалент, то получится, что «вес» экспортного доллара снизился с 1970-х гг. более, чем на половину.<sup>24</sup> Меняется масса и плотность выпускаемых товаров. Конкурентное преимущество весит не больше снов бабочки.

## **Фанки-бизнес требует инновационной организационной структуры**

Умение организовать работу – это искусство достижения выдающихся результатов с помощью обычных сотрудников. В наше время творческий подход к организационным вопросам означает создание условий, обеспечивающих не выпуск однообразных изделий, безостановочно сходящих с ленты конвейера, а непрерывный поток творческих идей. Поэтому фанки-фирма должна быть другой, выглядеть и работать по-другому.

Перси Барневик – глава АВВ, швейцарско-шведского гиганта по производству электрооборудования. Его отец, Эйнар, был владельцем небольшой типографии в Уддевалле, городе на западном побережье Швеции. Перси вырос в этой типографии. Часто после школы он отправлялся помочь отцу и его 12 работникам.<sup>25</sup> Через 30 лет он возглавил АВВ, одну из крупнейших фирм в мире, на которую работают почти 220 тыс. человек на всех континентах. Возглавляя в течение 10 лет АВВ, Барневик много времени посвятил тому, чтобы превратить монолит АВВ в группу, объединяющую до 5000 мелких подразделений, по 40 – 45 человек в каждом. Это было своего рода попыткой воссоздать типографию отца.

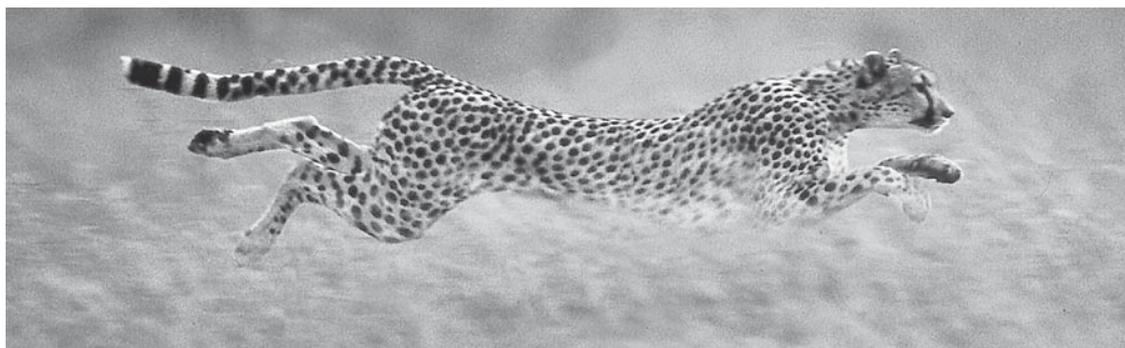
В результате приблизительно 1400 подразделений, оставаясь в составе АВВ, получили достаточную автономию и даже независимый юридический статус. Барневик говорит, что он бы им всем предоставил независимость, если бы не бюрократические преграды.

Зачем же Барневик потратил годы, пытаясь реорганизовать структуру компании? Ведь это огромный труд. Необходимо изменить систему премиальных, бюджетную систему, вплоть до самого незначительного процесса в огромной организации. Барневик объяснил это просто: у АВВ нет ни одного продукта, разработки или технологии, которые Siemens или General Electric не смогли бы скопировать через пару недель. Не важно, кто – Siemens, General Electric, Mitsubishi или АВВ, но победителем станет компания, которая способна к организации и управлению своими операциями в самом творческом режиме.

---

<sup>24</sup> The Economist, September 28, 1996.

<sup>25</sup> Haag, M.& Pettersson, B., Percy Barnevik: Makten, myten, människan, Ekelids Forlag, 1998.



Все современные компании конкурируют на основе знаний, но знания недолговечны. К ним нужно относиться, как к молоку, на них нужно ставить дату выпуска. Если вы их вовремя не используете, они скиснут и станут бесполезными. Необходимо постоянное совершенствование как революционного, так и эволюционного характера. Или, как сказал глава Northern Telecom Давид Вайс, «в будущем будет два вида компаний – быстрые и мертвые».<sup>26</sup> И так, мы либо быстрые, либо забытые. В Новой экономике нет ограничений скорости. Правит проворство. Скорость – это все. Необходимость обновления – это то, что применимо к каждому подразделению компании, это касается всех и каждого, это касается любой сферы деятельности, это происходит в режиме нон-стоп. «Мы намерены двигаться с максимальной скоростью, взрывая дорогу позади себя», – сказал Крэйг Баррет из Intel.<sup>27</sup> И это не шутка. Посмотрите вокруг и примите наш простой совет:

*Шевелитесь* (здесь и далее курсив авторов). В 1995 г. 1000 новых безалкогольных напитков было выброшено на японский рынок. Спустя год на рынке оставался всего 1%.

*Шевелитесь быстрее.* Если у вас автомобиль модели 1990 г., знайте, что на его разработку было затрачено приблизительно 6 лет. Сегодня большинство компаний способно разработать новую модель всего за два года.

*Шевелитесь еще быстрее.* Hewlett-Packard получает большую долю прибыли на товарах, которые год назад даже не существовали.<sup>28</sup>

*Начинайте шевелиться прямо сейчас.* В Токио вы можете заказать себе автомобиль Toyota с необходимой спецификацией в понедельник и сесть за руль уже в пятницу.<sup>29</sup>

## **Фанки-бизнес ставит лидерство и управление в центр внимания**

Лидерство и управление сегодня важны, как никогда. Гуру в вопросах управления трубили об этом давно, может быть, просто потому, что это оправдывало их существование. Но сегодня это реальность.

Настала эпоха, в которой все решают талант и время. Деньги делаются на продаже таланта и времени, на эксплуатации таланта и времени, на организации таланта и времени, на упаковке таланта и времени. Наиважнейший для производства ресурс расхаживает в ботинках и ежедневно покидает рабочее место ровно в 5 часов. В результате лидерство и умение руководить людьми становятся ключом к конкурентному преимуществу. Это то, что выделит вас из массы. То, как вы привлекаете, удерживаете и мотивируете ваших сотрудни-

---

<sup>26</sup> Peters, T., Liberation Management, Alfred P. Knopf, New York, 1992.

<sup>27</sup> Crainer, S., The Ultimate Book of Business Quotations, AMACOM, New York, 1998.

<sup>28</sup> Примеры заимствованы из Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

<sup>29</sup> Davies, S. & Meyer, C., Blur: The speed of change in the connected economy, Capstone, 1998.

ков, важнее технологий. То, как вы строите отношения с вашими поставщиками и покупателями, тоже важнее ваших технологий. То, как вы управляете вашей компанией, и то, как направляете действия людей, являясь их лидером,<sup>{28}</sup> определяет ваше отличие. Это обеспечивает вашу уникальность. В то же время, как только управление и лидерство достигают стадии зрелости, будучи основой конкурентного преимущества, их природа меняется.

Босс мертв. Мы больше не верим в руководителей, которые всегда правы и притворяются, что знают больше, чем мы. Управление посредством цифр осталось далеко в прошлом. Руководство, построенное на страхе, больше не работает. Если управление – это прежде всего люди, то искусство управления должно превратиться в искусство *человекоуправления*.<sup>{29}</sup>

Служба мертва. Мы больше не верим в кусочек бумажки, на котором написано «Должностная инструкция». Новая реальность требует гораздо большей гибкости<sup>30</sup>. На протяжении почти всего XX века большинство менеджеров имели только одну работу и только одну карьеру. Теперь мы можем смело говорить о двух карьерах и работе на семерых работодателей в течение жизни. Времена верных и преданных компании служащих давно прошли. Скоро в центре внимания будет стиль жизни, а не карьера, и работа будет представляться вереницей проектов и великих начинаний.

Новые роли неизбежно требуют новых знаний. 30 лет назад мы овладевали одним навыком в год. Сегодня каждый день приносит нам как минимум один новый навык. Завтра это будет происходить каждый час. Такой навык, как, к примеру, установление и поддержание связей<sup>{30}</sup> – в 1960-м среднему менеджеру надо было запомнить в среднем около 25 имен сослуживцев в течение всей его карьеры, сегодня приходится запоминать 25 новых имен каждый месяц. Завтра – каждую неделю (причем половина этих имен будет на иностранных языках).

## **Фанки-бизнес дает нам власть**

Нет должностных инструкций, но есть больше власти. Теперь нам принадлежит основное богатство общества – наш собственный мозг.

И власть приравнивается к свободе. Мы все потенциально свободны, чтобы знать, передвигаться, создавать и быть тем, кем мы хотим.<sup>31</sup> Мы можем выбирать. Мы можем быть разборчивы. Это наше право.

### **Мы все потенциально свободны, чтобы знать, передвигаться, создавать и быть тем, кем мы хотим.**

Но свобода – это не то, что просто вручают. Свободу завоевывают. И сегодня власть – это контроль над самым ценным из всех природных ресурсов: над человеческим разумом.

Чем мы неповторимее, тем лучше. По мере использования вы развиваете свои знания, а не амортизируете их подобно материальным ресурсам, более того, знания мобильны, вы можете легко унести их с собой, покидая офис. Итак, если вы действительно стремитесь к хорошей жизни или просто хотите подзаработать, путь к успеху очевиден: вступайте на него и идите. Вся власть в ваших руках, вы можете делать с ней все, что угодно.

---

<sup>30</sup> Все данные взяты у Taylor, J.& Wacker, W. (with Means, H.), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

<sup>31</sup> Это предположение было изначально выдвинуто в Taylor, J.& Wacker, W. (with Means, H.), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

## Вперед в фанки-будущее

С развитием растениеводства мы перестали быть обществом охотников и собирателей и превратились в общество земледельцев, а с появлением электричества настала эпоха индустриализации. Ленин однажды сказал, что коммунизм – это советская власть плюс электрификация всей страны. Фанкизм – это власть выбора плюс информационная мания. Некоторые называют наше общество «обществом знаний», другие – «обществом разума». Одно известно наверняка: самые важные умения и ответы завтрашнего дня не опираются на умения и ответы дня сегодняшнего. Еще важнее то, что меняются сами вопросы. Парадоксальным образом способность забывать – «разучение» – становится ключевой способностью в деловом мире, меняющемся со скоростью звука.



Снова и снова перемены. Мы стоим лицом к лицу с миром хаоса и абсолютной неопределенности. Новая реальность очень точно описана Кентом Фостером из GTE: «Товары, которые продолжают совершенствоваться, уже продаются на рынке, который только формируется, с помощью технологий, которые ежедневно меняются»<sup>32</sup>. Мир не притормозит в своем развитии, чтобы дать вам возможность оглядеться. Единственное, в чем мы можем быть уверены – это то, что определенное становится неопределенным, а невозможное становится возможным.

Будущее невозможно предсказать, его нужно создавать. Вы либо наблюдаете, как что-то происходит, либо определяете то, что происходит. У вас может возникнуть соблазн рассортировать идеи, изложенные в этой книге, на хорошие и плохие, поделить все на черное и белое. Удержитесь от соблазна. Эволюция не может быть права или не права, она просто то, что она есть. Мы можем использовать электричество для убийства людей или просто, чтобы поджарить себе тост. Электричество есть. Можно пользоваться Интернетом для распространения детской порнографии или для поиска будущего спутника жизни. Интернет есть. А будущего не существует. Оно не может быть хорошим или плохим. Оно такое, каким мы его

---

<sup>32</sup> Fortune, June 23, 1997.

создаем. «Что есть – есть», – сказал Далай Лама (пока Билл Клинтон пытался разобраться в точном значении слова «есть»). Фанк есть.

Фанки-бизнес означает, что в будущем появится все больше и больше вопросов, на которые будет все меньше и меньше стандартных ответов. Эйнштейн был неправ. Единая теория не спасет нас. Миром правит многообразие. Вопросы, а не ответы определяют будущее. И на пути в будущее не надейтесь на помощь ваших технологий, потому что, как однажды сказал Пабло Пикассо, «компьютеры бесполезны. Все, что они могут нам дать, – это ответы на наши вопросы».<sup>33</sup> Поэтому, если вы способны задавать нужные вопросы, вопросы уникальные, и способны задавать их быстрее, чем другие, успех вам гарантирован. Наслаждайтесь им. Но через секунду вам уже придется подумать о новом вопросе. А затем о следующем.

---

<sup>33</sup> Finley, M., Technocrazed: The businessperson's guide to controlling technology – before it controls you, Peterson's/Pacesetter Books, Princeton, New Jersey, 1995.

## 2. СИЛЫ ФАНКА Forces of Funk



*«I am the troublestarter – fucking instigator»  
Prodigy*

*«Я смутьян, чертов подстрекатель»  
Prodigy*

Просто пробегитесь по фактам, изложенным ниже. Это позволит вам избежать опасности недооценки нового фанки-мира. Ожидайте неожиданного. Забудьте о тех, кто сверяет факты, нам нужны те, кто проверит фанк-ты:

### 1

В 1999-м его святейшество Папа Иоанн Павел II выпустил компакт-диск «Abbà Pater» в стиле рэп. Поддерживаемый мощной аппаратурой и группой музыкантов, Папа попсанул.

### 2

Террористическая группа (die Rote Arme Fraction) недавно направила в средства массовой информации письмо, объявляя о прекращении своей деятельности. Причиной такого решения послужило исчезновение, как они утверждают, благодатной почвы для реализации их идей.

### 3

Бог и маммона наконец-то встретились и подружились. Один из университетов в Англии предлагает программу MBA по вопросам церковного менеджмента.<sup>34</sup>

### 4

Статья 11 Китайской конституции была изменена и теперь гласит: «Частное предпринимательство... – важный компонент социалистической рыночной экономики страны».<sup>35</sup>

### 5

Завод General Electric в Кентукки, построенный в 1953 году, имеет 25 000 мест для парковки автомобилей. Впечатляет, не правда ли? А ведь в 1997 году на нем работали всего 10 000 человек.<sup>36</sup>

### 6

Сумочка Грейс Келли от Gucci стоит 80 000 французских франков и, чтобы ее сделать, потребовалось 17 часов. Это на два часа больше, чем ушло бы на производство одного автомобиля.<sup>37</sup>

### 7

Недавно Fiat выставил на продажу горнолыжный курорт в Сестриере, 47% акций футбольного клуба Ювентус, предприятие по эксплуатации платных дорог и порт Генуя.

Весь мир – театр. И все мы, как организации, так и отдельные люди, играем свои роли. Но вместо привычной костюмированной драмы у нас нескончаемая, бессюжетная, импровизированная постановка. Режиссер ушел, предварительно объявленный спектакль отменен, сценарий потерян. Зрители высыпали на сцену, смешались с актерами и требуют главных ролей. Стираются границы. Любая роль свободна. Прежние законы не работают – положительный и отрицательный герой могут запросто предстать в одном лице. Все можно попробовать.

Мы все вносим вклад в создание общества, которое возникает на наших глазах. Это ужасно. Это здорово. Это пугает. Это веселит. Это подавляет. Это странно. Это мир фанка.

И если мир летит в тартарары со скоростью света, то ваш вопрос, а что же толкает его туда, вполне оправдан. Кто закрыл театр, выгнал режиссера и разорвал сценарий? Что свергло нас в этот мир фанка?

Мы не верим, что есть что-то таинственное в силах, определяющих революцию, свидетелями которой мы являемся. Революции не могут происходить незаметно. Штурмуя дворец, никто не думает о порядке и покое горожан. Во времена радикальных перемен нюансы замечаешь только ввиду их отсутствия. Мы думаем, что три силы определяют наше движе-

---

<sup>34</sup> Financial Times, March 15, 1999

<sup>35</sup> Fortune, March 1, 1999.

<sup>36</sup> Stewart, T. A., Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Doubleday/Currency, 1997.

<sup>37</sup> Finanstidningen, October 3-5, 1998.

ние в неведомое – технологический прогресс, изменения общественных институтов и пересмотр традиционных ценностей. Ни одна из них не существует в изоляции. Все они взаимосвязаны и взаимозависимы. Они влияют друг на друга, а также на общество, компании и индивидуумов.

## Технологии: бесконечный ритм

Технологии, какие бы они ни были – биотехнологии, информационные технологии, технологии управления транспортом и так далее – изменяют мир, в котором мы живем. Технология – это ритм фанки-бизнеса. Гуру менеджмента Том Питерс дал очень точное определение существующему положению вещей: «Технари победили». Добро пожаловать в Технобург.

### Технология – это ритм фанки

Технология – это не просто болты и гайки или даже биты и байты. Это не концертик на малой сцене, а настоящее массовое гуляние. Любопытно и страшновато оглянуться на несколько десятилетий назад. В пятидесятые, шестидесятые и семидесятые технология была достоянием военных, ученых-атомщиков, чудаковатых физиков и профессоров, работавших в исследовательских отделах фармацевтических компаний. В прошлом технология – это нобелевские лауреаты, Юрий Гагарин, космический корабль «Аполлон», системы запуска баллистических ракет и радары. Все это было коммерциализировано и похищено пронырами-предпринимателями. Создатели оружия массового поражения были понижены (или повышены – на ваше усмотрение) до уровня представителей шоу-бизнеса.

Взять, к примеру, компьютерную компанию SiliconGraphics. Десять лет назад основным заказчиком этой компании была американская армия, сегодня это Микки Маус. Каждый раз, когда SiliconGraphics получает заказ от Майкла Айзнера из компании Уолта Диснея или Стивена Спилберга, все программисты знают, что это клиенты, которые платят. Сегодня не ракетные комплексы, а компьютерные игры и фильмы определяют развитие информационных технологий. Аналогичным образом именно розница, а не производители оказывают решающее воздействие на ИТ в сфере торговли. У программного обеспечения явное преимущество перед «железом».

Песнь песней технологий бесконечна, она слышна повсюду. Аксиома: технологии меняются и будут меняться быстрее, чем любое правительство, их регулирующее, издавать законы.

Мы легко забыли, как далеко шагнули за такой короткий отрезок времени. Алвин Тоффлер, человек, который смотрел в будущее, написал свой бестселлер «Третья волна»<sup>{31}</sup> в 1980-м.<sup>38</sup> Перечтите эту книгу сегодня и вы удивитесь. Хотя она и написана сравнительно недавно, масштаб технологического скачка, произошедшего с того времени, поражает. Тоффлеру, например, было необходимо объяснять читателям, что такое текстовый процессор, и приводить более понятные читателям эпитеты – «умная пишущая машинка» или «редактор текста». Он предвидел офис будущего: «Несравненная красота электронного офиса будущего – это не только экономия времени секретарем, которому будет легче печатать и исправлять корреспонденцию. Автоматизированный офис будет способен архивировать всю корреспонденцию в электронном виде на магнитной ленте или дискете. Он сможет пропускать тексты через электронные словари, сверяя орфографию. С помощью машин, соединенных друг с другом и с телефонными линиями, секретарша будет способна без всяких проволочек посылать письма адресатам в электронном виде, распечатывать их или просматривать на экране монитора». В 1980 г. большинство читателей Тоффлера воспринимали это как науч-

---

<sup>38</sup> Toffler A., The Third Wave, Bantam, New York, 1980.

ную фантастику. Сегодня это реальность для большинства жителей индустриального (или де-индустриализованного, по Тоффлеру) мира. Для некоторых это уже прошлое.

## Цифровые данные

Основной вклад технологии в фанки-бизнес – это создание информационных систем. Их значение трудно переоценить. Сегодня для обмена информацией нет никаких преград. Вы не можете избежать информационного потока. Это как песок в мокрых плавках – хотя он и раздражает, от него трудно избавиться.

Ритмичная мелодия бесконечна, как некая мистическая песня. Такт за тактом. Сегодня в обычном автомобиле больше вычислительных приборов, чем на корабле «Аполлон», который доставил астронавтов на Луну.<sup>39</sup> На музыкальной открытке, которая играет *Happy birthday*, больше битов, чем было на всей планете в 1950 г.<sup>40</sup> Один CD-ROM содержит 360000 страниц текста.<sup>41</sup> Не так давно факс был выдающимся техническим изобретением. Кто бы сейчас воспел факс? То же самое с электрической пишущей машинкой (с памятью!). То же самое мягкий диск (скоро) – новые модели компьютеров фирмы Apple iMac уже не используют дискеты.

Если бы нам довелось засвидетельствовать в пассажирских авиаперевозках прогресс, аналогичный тому, что мы видели в информационных технологиях в течение последних 25 лет, то полет из Нью-Йорка куда-нибудь в Скандинавию стоил бы не \$500 и длился бы не восемь часов. К 2024 году мы пролетали бы это расстояние менее чем за секунду, а стоимость была бы менее 1 цента.<sup>42</sup> Обратной стороной медали было бы то, что самолеты стали бы маленькими и разбивались бы раз в неделю, но это обычное дело при такой цене и исполнении.

### **Наши дома скоро станут храмами виртуальной реальности, напичканными всевозможными приборами, такими же, как у Билла Гейтса, только в меньших масштабах.**

Ритм нарастает. Теперешняя волна компьютеризации захлестнула всех нас, а информационные системы при этом продолжают развиваться колоссальными темпами. Большинство людей на Западе имеют мобильные телефоны. Наши дома скоро станут храмами виртуальной реальности, напичканными всевозможными приборами, такими же, как у Билла Гейтса, только в меньших масштабах.

Этот процесс невозможно остановить по ряду причин. Например, представьте себе, насколько неинтересно было бы являться единственным обладателем мобильного телефона или электронной почты. Как скучно было бы принадлежать к сети пользователей, состоящей всего лишь из одного пользователя. Нелепость, да и только. Закон Меткалфа<sup>(32)</sup> утверждает, что полезность, извлекаемая из участия в сети пользователей, экспоненциально пропорциональна количеству пользователей в сети. Попросту говоря, веселья вдвое больше, когда в сети двое вместо одного. А когда трое, и четверо, и так далее... Как только эти сети достигают критической массы, они взрываются. Вам кажется, что, присоединившись, вы извлечете из этого массу пользы, и отказаться уже невозможно. Сеть становится вездесуща,

---

<sup>39</sup> Davies, S. & Davidson, B., 2020 *Vision: Transform your business today to succeed in tomorrow's economy*, Simon & Schuster, 1991

<sup>40</sup> Tapscott, D., *The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*, McGraw-Hill, 1996.

<sup>41</sup> Negroponte, N., *Being Digital*. Alfred A. Knopf, New York, 1995.

<sup>42</sup> Согласно закону Мора (Moore), стоимость программирования уменьшается вдвое каждые 18 месяцев.

она прорастает повсюду, как сорняк. Мобильные телефоны и Интернет наглядно демонстрируют, как закон Меткалфа работает в жизни. Примечательно, что давно уже не слышно возражений против развития Интернета или мобильной связи. Ортодоксальные луддиты<sup>{33}</sup>, которые не хотели признать в Интернете Старшего Брата, смолкли. Нет сомнений, многие из них подключились и теперь часами пропадают где-то в киберпространстве. Те, кто остался на позициях критицизма, как правило, путаются в определениях. «Заприте меня в комнате с блокнотом и карандашом сражаться с сотней людей, вооруженных сотней компьютеров, и я превзойду в изобретательности всех этих сукиных детей, черт их подери», – сказал писатель Рэй Брэдбери, спутав возможности для творчества, предлагаемые новыми технологиями, с самим творчеством.<sup>43</sup>

Феномен закона Меткалфа объясняет, почему новообращенные в ИТ-веру так ревностно призывают своих друзей присоединиться. Чем больше людей в сети, тем ценнее ваш мобильный телефон, Интернет или страница в Интернете. Экономисты это обычно называют «положительные внешние эффекты сети» или «закон увеличивающейся доходности»<sup>{34}</sup>. Здесь старые правила больше не применимы: с ростом дефицитности ресурса стоимость уменьшается, а не увеличивается. Перевод: да воздастся тем, кто имеет (да будет им дано еще больше).

Завоеывая исходное преимущество или долю рынка, вы обеспечиваете себе в будущем дополнительную прибыль, которая будет обеспечена масштабом ваших операций. Чем известнее ваш продукт, чем шире его распространение, тем больше людей захотят его использовать. Как следствие, рано или поздно кому-то захочется просто бесплатно раздавать то, что вы сегодня продаете за деньги. Раздайте это лишь для того, чтобы получить исходное преимущество, и вскоре это уберет всех конкурентов.

## Цифровые грезы

Новые технологии способствуют увеличению и смертности, и рождаемости. Эры сменяют друг друга. Победители появляются и исчезают. Каждую минуту сотрясаются основы, на которых стоит наше общество, рушатся общественные институты. Старое уступает место новому. Когда мореплавание стало потенциальным источником конкурентного преимущества, процветание пришло в такие города, как Венеция и Лиссабон. Позже развитие железных дорог лишило их экономической значимости, превратив в туристические центры. В то же время возникли новые важные дорожные узлы. Затем появился автомобиль. Потом самолет. Так же, как Петра в свое время потеряла свое значение для коммерческого развития Ближнего Востока, превратившись в археологическую площадку, компьютеризация лишит жизни многие обитающие на земле виды коммерческих животных и даст толчок развитию новых видов.

*ИТ сжимает пространство и время.* Мы живем в мире, который постоянно уменьшается в размерах. Киберпространство, когда-то изображенное писателем Уильямом Гибсоном как «коллективная галлюцинация», – это седьмой континент. У нас уже нет рабочего места – у нас есть рабочее киберпространство, жизненное киберпространство. Иммигранты нового поколения – виртуальные иммигранты. Они будут устраиваться на работу в других странах, даже не показывая своего лица. Вместо того, чтобы перемещаться физически, люди будут перемещать свои идеи и мысли. Это совершенно новая игра, по совершенно новым правилам. И организации, не сумевшие приспособиться, умрут.

---

<sup>43</sup> Wired, October, 1998.

## **Те, кто имеет доступ к информации, бросают вызов любому авторитету.**

*ИТ обеспечивает полную прозрачность.* Те, кто имеет доступ к информации, бросают вызов любому авторитету. Глупого, покорного, забитого потребителя, сотрудника или гражданина больше нет. Избиратели бросают вызов политикам, подчиненные – начальникам, студенты – профессорам, пациенты – врачам, дети – родителям, клиенты – компаниям и женщины – мужчинам. Всякий, чей приоритет исторически покоится на информационном превосходстве, получает вызов, вызов от индивидуумов, организаций и целых регионов, которые получают доступ к той же информации. Это перераспределение власти. Власть теперь принадлежит народу.

Идея бунта витает в воздухе, потому что компьютерная эра сорвала одежду с короля. Сделала Билла Клинтона прозрачным, сделала General Electric прозрачной, сделала ООН прозрачной, сделала вас прозрачными. Да, вы тоже прозрачны.

ИТ позволила вам стать анонимным. Вы можете создать свой имидж или открыть кафе в Интернете. Вы можете быть кем угодно. Вы можете быть мужчиной или женщиной, молодым или старым, белым или черным. Решать только вам. Но ИТ не сделало вас невидимым. Наоборот. Мы все оставляем «следы». Каждый раз, когда вы входите в Интернет, вы оставляете «след». Каждый раз, когда вы пользуетесь своей кредитной карточкой, вы оставляете «след». Когда вы звоните по телефону, вы тоже оставляете «след». Эти «следы» могут быть использованы по-разному. Информация может быть использована, чтобы привлечь преступников (к ответственности) или клиентов (в магазин), педофилов или библиофилов. Нравится нам это или нет, но мы все превращаемся в само-сегментирующихся потребителей. Компании, организации и власти могут всегда определить, кто еще оставляет подобный «след», людей со схожими вкусами, наших двойников или воображаемых сородичей в киберпространстве. И мы тоже это можем.

Полная прозрачность неизбежно выявляет тех, кто не вносит никакого вклада в создание ценностей.<sup>44</sup> ИТ несет смерть посредникам или той их разновидности, которую мы сегодня имеем. На смену им придут инфо-посредники, информационные брокеры,<sup>45</sup> то есть люди или фирмы, которые будут выступать в роли агентов по закупкам для покупателей и в то же время в роли торговых представителей для продавцов. Их появление приведет к исчезновению бесполезных участников цепочки создания добавленной стоимости.<sup>{35}</sup> Это могут быть новые игроки или существующие фирмы, которые освоили новый вид деятельности. Три года назад уже до 20% американцев, собираясь лететь куда-либо, покупали свои билеты напрямую у авиакомпаний.<sup>46</sup> Их доля неизбежно возрастет. Зачем отдавать деньги транспортному агентству? Зачем отдавать деньги оптовику? Зачем платить компании звукозаписи? И зачем идти в магазин, когда есть электронный магазин?

*ИТ совершенствует рынки.* В начале были рынки. Мы торговали. Люди занимались товарообменом, меняли товары на товары, а позже – товары на деньги. Цена стала носителем информации. Чтобы получить представление о качестве товара, его достаточно было просто потрогать. Вы могли выбирать, щупать и нюхать помидоры, рыбу, бижутерию, все, что угодно. Но по мере того, как товары становились сложнее, а расстояния больше, воз-

---

<sup>44</sup> Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

<sup>45</sup> Для более глубокого обсуждения см: Hagel III, J. & Singer, M., Net Worth: Shaping markets when customers make the rules, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1999.

<sup>46</sup> Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

ник информационный дефицит, а обратная связь замедлилась. Возникла неопределенность. Рынки начинали испытывать затруднения в своей работе.

Нашей реакцией было создание иерархических организаций. Мы начали производить все необходимое внутри этих организаций вместо того, чтобы приобретать это на стороне. Рынки и организации, по сути дела, выполняют одну и ту же функцию: обеспечивают человеческий взаимообмен. В действительности компания – это не что иное, как маленькая, частная плановая экономика. Люди, а не деньги координируют ее деятельность. Компаниями управляет план, а не цена. Долгосрочные контракты предпочтительнее непрерывных переговоров и разовых сделок. Создание иерархий снизило неопределенность, и это сработало. Увеличение эффективности зачастую было колоссальным.



### **Информация на кончиках ваших пальцев.<sup>{36}</sup> Снова на базаре.**

В информационной пустыне правят компании. Но теперь мы снова вступаем в информационные джунгли, где, как и ранее, вся информация передается через простое ощупывание товара, через касание пальцами. Мы вернулись на уровень базара, однако теперь этот базар в киберпространстве, по соседству, но в сети.

День ото дня рынки становятся все более эффективными благодаря информационным технологиям. Рынки поглощают иерархии, коммерческие и некоммерческие организации. Вместо собственного производства компании все чаще и чаще используют возможности внешнего рынка. Вместо вертикальной интеграции – инвестиций в собственных поставщи-

ков, а иногда и покупателей – компании все больше инвестируют в виртуальную интеграцию.

Вместо одного неповоротливого, толстого кота по квартире теперь бегают несколько проворных цепких котят, играющих вместе. Электронная торговля на промышленных рынках сегодня в пять раз больше, чем на потребительских.

По оценке Foster Research<sup>{37}</sup>, промышленный рынок в Интернете уже в 2003 г. достигнет оборота в \$ 1 трлн 300 млрд.<sup>47</sup> Соединившись через сеть с лучшими из существующих поставщиков, мы можем смело расстаться с нашими товарно-материальными запасами на складах, заменив их информацией в компьютерной сети. У Wal-Mart'a, гигантской сети универмагов в Америке, 97% товаров вообще не проходит через склад.<sup>48</sup> Товары напрямую доставляются от производителя на магазинную полку, а затем к вам домой. Цифровые системы материальных потоков оперируют в режиме реального времени. Когда вы покупаете шерстяной свитер от Benetton, вся цепочка поставщиков, вплоть до самой овцы, с которой состригли эту шерсть, ощущает это. Исходный сигнал идет от кассы, и, по принципу домино, костяшки падают одна за другой. Очень скоро вся система знает, что надо производить новый свитер, этот продан. Все организации вынуждены проводить ре-инжиниринг привычных операций. Они трансформируют свой бизнес в базар.

ИТ затрагивает всех и все. Ваши конкуренты еще никогда не были так близко, на расстоянии всего одного щелчка «мышки». Куда ни глянь – повсюду рынки поглощают компании. Теперь все организации строят свою работу на информации, будь то коммерческие организации, школы, Красный Крест, профсоюзы, Иностраннный легион или рок-группы. Мы все попадаем в сеть. Вся разница в том, что кто-то хорошо освоил ИТ, а кто-то плохо. Существуют еще, правда, большие географические различия: не так давно в США на 100 сотрудников было 63 компьютера, а в Японии только 17.<sup>49</sup>

Один менеджер строительной компании недавно сказал нам: «Интернет – это лучшее, что произошло в строительной индустрии со времен создания подъемного крана». Интернет позволяет строительной компании организовать свою деятельность на принципиально новой основе. Действительно, как будет показано ниже, ИТ позволяют нам реорганизовать и кардинальным образом пересмотреть сами принципы организации операций в нашем бизнесе. Всего за 5 лет Интернет превратился из решения, ищущего проблему, в безграничные возможности развития абсолютно новой бизнес-логики. Как продавцы мы можем выйти на принципиально новый рынок, в 2003 г. у нас будет 510 млн потенциальных клиентов.<sup>50</sup> Но и это не все: издержки дистрибуции будут значительно снижены, поскольку станет возможным транспортировать биты, а не атомы. Посмотрите на электронные газеты и компьютерные игры. Как потребители мы получили не только более низкие цены и удобство – у нас увеличился выбор. Если бы вы попробовали опубликовать каталог книжного кибермагазина Amazon.com, его объем равнялся бы 14 телефонным справочникам города Нью-Йорка. В дополнение к удобству пользования и низким ценам мы получаем улучшенный сервис, бесконечное количество дополнительной информации о том, что пользуется спросом, и как об этом товаре отзываются люди со схожими вкусами.

Мы находимся в процессе движения от революции к поиску смысла. Но для революции требуется время. Исследование, проведенное Полом Дэвидом из Stanford University, показало, что в среднем предприятиям потребовалось 20 лет, чтобы полностью ощутить все пре-

---

<sup>47</sup> Business Week, March 22, 1999.

<sup>48</sup> Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

<sup>49</sup> Business Week, Oct. 16, 1995.

<sup>50</sup> Там же.

имущества применения электрического мотора.<sup>51</sup> Как было замечено еще сто лет назад экономистом Альфредом Маршаллом, «настоящая ценность идеи, переворачивающей страницу целой эпохи, осознается не тем поколением, которое выдвинуло эту идею. Новое открытие, как правило, не приносит никакой практической пользы первооткрывателям до тех пор, пока оно не обрстет множеством второстепенных улучшений и доработок».<sup>52</sup> Перемены не произойдут за ночь, но они произойдут непременно. Профессор Майкл Холи из MIT Media Lab утверждает: «Как только компьютеры станут такими же простыми, как шорты фирмы Jockey, такими же сексуальными, как шелковое белье, и такими же абсорбирующими, как памперсы, произойдут очень большие перемены».<sup>53</sup>

**Организации со слабой инфоструктурой будут выглядеть, как 65-летняя легкоатлетка, пытающаяся пробежать Олимпийский марафон на высоких каблуках и в вечернем платье.**

Одно известно наверняка: «инфоструктура», электронная нервная система любой компании, станет важнее инфраструктуры. Организации со слабой инфоструктурой будут выглядеть, как 65-летняя легкоатлетка, пытающаяся пробежать Олимпийский марафон на высоких каблуках и в вечернем платье.

---

<sup>51</sup> Wired, May 1998.

<sup>52</sup> Marshall, A., Principles of Economics, 2nd ed., 1890, Reprinted London, McMillan, 1920.

<sup>53</sup> Wired, April, 1998.

## Институты: перестраивая мавзолеи

Вторая сила, определяющая перемены в обществе, – это общественные институты. Институты построены на обязательствах. Взаимообязательства связывают людей с политическими партиями, друг с другом, с компаниями или общественными объединениями. Институты – это основа основ нашего мира. Они являются социальными образованиями, которые создает человечество, чтобы обеспечить себе стабильность и определенность. Институты покоятся в просторных мавзолеях, покуда мы занимаемся своими повседневными делами. Они создают ощущение безвременья и вечности. Неприкасаемые и недостижимые, они есть. И именно потому, что они есть, они важны.

Исходной задачей институтов было упрощать. Сильные и незыблемые институты ограничивали нашу свободу. Но это снижало неопределенность. Мы свободны, но внутри четко ограниченных рамок, очерченных нашими общественными институтами. Институты выступают в роли стабилизаторов, они подобны мазкам серой краски, которые служат для того, чтобы притушить яркие цвета.

Институты могут выглядеть инертными снаружи, но они постоянно развиваются, меняясь прямо у нас на глазах. Они могут казаться спящими чудовищами, но стоит нам отвернуться, как они уже поменяли позу и никогда не вернутся в прежнее положение.

Внешность обманчива. Парадоксально, но зачастую институты стараются выглядеть старше, чем они есть на самом деле. Бизнес-школы, например, – это организации, которым нравится выглядеть старше, чем они есть на самом деле, они пытаются казаться старейшими, неизменными институтами, чем-то, чем они не являются. Обычно этот эффект достигается благодаря плющу, который увивает фасад, убеждая себя и других, что эта организация появилась здесь еще на заре цивилизации.<sup>54</sup>

Общественные институты никогда не славились своим творческим, инновационным или предпринимательским потенциалом, но они меняются. Они должны меняться. В компьютеризированном мире, где знания не могут принадлежать конкретным людям или организациям, конкурентоспособность определяется умением создавать лучшие операционные и институциональные системы. Успех будет зависеть от способности создать благодатную почву для развития и конкретного применения новых знаний и опыта, создать среду, в которой новые идеи могут быть выдвинуты, опробованы, доработаны и внедрены в жизнь.

По мере развития новых общественных институтов, поскольку существует то, что называется институциональными инновациями, наша жизнь будет меняться. Вероятно, эти изменения не будут сопоставимы с изменениями, привносимыми технологиями. Институты – это не красиво упакованные изделия, способные вдвое сократить нашу рабочую загрузку или вес. Но подумайте, какие перемены происходят в главных общественных институтах, оказывающих непосредственное влияние на нашу жизнь.

## Институт капитализма

На макроуровне экспериментов с общественными институтами предостаточно. Коммунизм, например, был экспериментом над общественными институтами, который провалился перед лицом технического прогресса и смены ценностных ориентиров. Нелегко провести преобразования в обществе, развивающемся согласно пятилетнему плану. Нелегко объяснить, что такое интеллектуальный капитал и как его оценивать, в обществе, где само слово «капитал» предано анафеме.

---

<sup>54</sup> В действительности большинство бизнес-школ было основано в 1960-е.

После падения коммунизма легко провозгласить капитализм победителем в борьбе институциональных экспериментов. Однако празднование может оказаться преждевременным, поскольку на сегодняшний день не существует «одного» капитализма. В действительности, в мире существуют *капитализмы*. Все они базируются, иногда довольно неоднородно, на одних и тех же принципах. Но они, вне всякого сомнения, разительно отличаются друг от друга. И даже самые, казалось бы, незыблемые институты построены на весьма зыбкой почве.

Во-первых, у нас есть европейская модель социально-либерального капитализма с относительно сильным госаппаратом, который может и действительно осуществляет регулирование рынка. (Делай, что хочешь, но до определенного предела.) Затем североамериканская модель с минимальной ролью государства. (Делай все, что хочешь.) Третий тип – это азиатский коллективистский капитализм, построенный на взаимодововерии и сильном госаппарате. (Мы все знаем, что мы делаем, и правительство знает, что мы делаем.) Последняя модель – это разбойничий капитализм или *клеттократия*, которую мы наблюдаем на территории бывшего Советского Союза и в некоторых странах Латинской Америки. (Делай то, что я хочу, иначе я тебя застрелю.)

Таким образом, оглянувшись вокруг, можно заключить, что крепкое здоровье капиталистического строя – просто вымысел. В последнее время мы наблюдали целую серию потрясений, затронувших крупнейшие транснациональные корпорации, где демон сокращения сеял ужас в сердцах, не говоря уже об азиатском кризисе и бесконечных проблемах России, пытающейся наладить функционирование рыночной экономики.

Мы надеемся, что капитализм достаточно крепок. Он выживет. Однако происходящие перемены не должны быть, и не могут быть, недооценены. Капитализм пересоздает сам себя, подвергает себя революции изнутри. Революция не может быть закончена за день или за ночь, она продолжается и продолжается. Это похоже на нескончаемый телесериал. За *Революцией I* следует *Революция II*, затем *Революция III ad infinitum*<sup>[38]</sup>. Но, в отличие от кино, каждая последующая серия должна превзойти предыдущую, как «Крестный отец» и «Крестный отец II» (редкие случаи, когда второй фильм превзошел первый) или «Рокки» и «Рокки II».

## Национальное государство

В «Силе Триады»<sup>[39]</sup> (1985) Кеничи Омае утверждал, что государства – это творения правительств.<sup>55</sup> В возникающей взаимосвязанной экономике<sup>[40]</sup>, описанной Омае, потребители не выбирают товары, руководствуясь национальными соображениями, и не важно, что говорят политики. «У кассы вас не беспокоит, где был произведен товар или откуда его экспортировали. Вы не думаете об уровне безработицы или торговом дефиците», – писал Омае и был прав. Анализ потребительских предпочтений больше не может производиться на национальном уровне. Абитуриенты, которые собирают проспекты бизнес-школ со всего мира, не думают об их национальной принадлежности. Их не заботят государственные границы. Лучших студентов завтрашнего дня не волнует, будут ли они учиться в Швеции, Италии, Германии, на Тайване, в Аргентине, Исландии, Австралии или Южной Африке. Качество программы и ее соответствие их индивидуальным требованиям – вот основание для выбора. Не больше и не меньше. Абитуриенты руководствуются вполне стереотипными критериями, такими как: а где самые симпатичные мальчики и девочки, лучшие пляжи, самая дешевая выпивка и меньше всего задают на дом. Вы можете смеяться, но запомните, что,

---

<sup>55</sup> Ohmae, Kenichi, *Triad Power*, Free Press, New York, 1985.

за исключением последнего, все эти факторы могут запросто стать основным источником конкурентного преимущества для регионов в будущем.



**Анализ потребительских предпочтений больше не может производиться на национальном уровне.**

Транснациональные компании больше не мыслят категориями отдельных национальных государств. Производитель и продавец мебели Икеа будет работать с лучшими поставщиками, где бы они ни находились. Зачем им одно подразделение в Финляндии, одно в Норвегии и одно в Швеции? Определенно, достаточно одного офиса в Скандинавии. Зачем вам одно подразделение в Германии и одно в Австрии? Вы можете открыть одно подразделение для всей немецкоговорящей Европы. Становятся более важными другие категории анализа, такие как язык, культурные традиции, климат, возраст, стиль жизни, сексуальная ориентация – все, что угодно.

Снижение роли национального государства неразрывно связано с интернационализацией – силой, которая направляет развитие бизнеса и многого другого. С институциональной точки зрения, мы вступаем в абсолютно беспрецедентный период глобализации. Теперь «гипер» и действительность находятся в согласии. Будь то Европейское сообщество, Северо-Американское соглашение о свободной торговле или Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество, наиболее важные решения переведены на наднациональный уровень. Мы создаем суперструктуры. К сожалению, пока нет доказательств их эффективности. Может быть, именно поэтому многие современные коммерческие организации отказываются перенимать этот опыт. ООН долгое время оставалась «тупым» инструментом. Евро-

пейский Союз действует, как 20 или 30 лет назад действовала бы какая-нибудь амбициозная компания, пытаясь кое-как делать все и потому ничего не делая по-настоящему хорошо.

С экономической точки зрения, национальное государство теряет власть. Мы живем в условиях глобальной экономики. Сегодня рынки виртуальны и интернациональны, а не национальны. Информация не знает границ. Макропроблемы, с которыми сталкивается человечество, не могут быть решены локально. Безработица – это не только проблема Голландии или Франции, загрязнение окружающей среды – это не проблема Германии или Турции. Усилия в этих областях на национальном уровне похвальны, но они не больше, чем пластырь на рану, требующую хирургического вмешательства.

Национальные государства слишком малы для действенного решения таких проблем. Безработица, загрязнение окружающей среды, бедность требуют более масштабных организаций и более масштабных решений.

Но тут есть один парадокс. Если для одних вопросов национальное государство слишком «мало», то для успешного разрешения вопросов другого рода оно может быть и слишком «велико». Все чаще и чаще национальное государство не может, а иногда и не хочет помочь нам в повседневной жизни. Как насчет начальной школы для моих детей? Как насчет медицинского обслуживания для моей бабушки? Может государство помочь мне? Похоже, государство оказалось между вагонами и паровозом: слишком маленькое, чтобы решать большие задачи, слишком большое, чтобы решать малые.

Посмотрите на администрацию Клинтона в США. Для решения больших задач она опирается на международные альянсы. Большинство заслуг администрации касается, в основном, внешней политики и опирается на тесное взаимодействие с другими странами. Но как только доходит до внутренних вопросов, «маленьких» проблем, касающихся отдельных граждан, успехи администрации выглядят сомнительными, например, американская система здравоохранения, несмотря на все усилия президента, остается в весьма плачевном состоянии.

## Политические партии

Политические партии всегда являлись общественными институтами, построенными на основе идей. Большинство современных партий, как правых, так и левых, возникло из групп, чья идеология выросла из одного-единственного вопроса, разрешение которого, как им казалось, могло изменить мир. С течением времени они преобразились в «фабрики» по формированию у общественности определенной точки зрения на здравоохранение, систему образования, законность, систему пенсионного обеспечения, военную службу и так далее. Проблема в том, что люди более не едины в своих мнениях. Было бы лучше, если бы у каждого из нас было по десять голосов, которые мы могли бы распределить между разными партиями, поскольку у каждой из них есть как хорошие, так и плохие идеи. Попытки добиться политического единства взглядов не совпадают с нашим фрагментарным и индивидуалистичным мировосприятием. В результате конгломераты общественного мнения не только теряют симпатии избирателей, но и вызывают откровенное презрение и раздражение.

Кроме того, традиционные политические партии немислимы вне географических границ. Они структурированы по национальному признаку. Но кто в глобальном мире может принимать решения, которые воздействовали бы на мировой рынок ценных бумаг, транснациональные корпорации и глобальных суперспециалистов? Возможно, вместо того, чтобы надеяться, что Европейский Союз или ООН возьмутся за решения глобальных вопросов и что проблема отсутствия лидерства глобального масштаба будет решена путем передачи большего количества полномочий этим организациям, надо переосмыслить наши подходы на более фундаментальном уровне. Возможно, лучшей альтернативой было бы создание

Организации Объединенных Корпораций. В конце концов ООН была создана в то время, когда национальные государства были сильны, и именно на их уровне мог проводиться анализ международных процессов. Сегодня корпорации управляют миром, и это должно быть отражено в структуре организаций, призванных управлять ими и направлять их. Как ни странно, даже Джордж Сорос, всемерно поддерживавший развитие суперкапитализма, склоняется к аналогичным идеям.

Новые политические институты построены вокруг насущных вопросов глобального характера. Это организации, подобные Greenpeace и Amnesty International. Их проблемы начинаются тогда, когда они пытаются снискать широкую поддержку. Например, «зеленые» в Германии испытали огромные трудности, когда попытались расширить рамки своей политической программы. Вместо того, чтобы оставаться действенными провокаторами в своей области, им пришлось приспособливаться к новой среде и стать беззубыми политимпотентами. Как сказал сэр Уинстон Черчилль, «сперва мы формируем структуры, затем структуры формируют нас».

## Вечное предприятие

Бюрократическое предприятие мертво. Оно слишком мало для эффективного использования принадлежащих компании ресурсов и слишком велико для энергичных экспериментов. Как мы увидим позже (см. *Funky Inc.*), корпорации перестраиваются, и должны перестраиваться, на основе совершенно новых принципов. «Многие компании должны создать себя заново. И само перерождение – это не переделка того, что есть, а создание чего-то абсолютно нового. Бабочка – это больше не бывшая гусеница, не усовершенствованная гусеница, а совершенно новое создание. Самоперерождение происходит через вереницу непрерывных метаморфоз, которые по своему масштабу сопоставимы с превращением гусеницы в бабочку», – говорит американский ученый и практик Ричард Паскаль.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Pascale, Richard, Athos, Anthony, & Goss, Tracy, The reinvention roller coaster, Harvard Business Review, November-December 1993.



## Изобрети себя заново.

Основная идея перерождения состоит в том, что компания не может и не должна существовать вечно. В прошлом успех компаний, и не только компаний, измерялся их способностью выживать.

На земле много восьмидесятилетних стариков, у которых за плечами бесцельные, бесполезные жизни, и в то же время множество людей умирают молодыми, прожив годы, полные волнующих свершений и творчества. Практически то же самое случается и с компаниями. Раньше превалировало мнение, что неизменность – это хорошо. Вот почему компании строили такие массивные здания для головных офисов. Чем больше, тем лучше; чем глубже фундамент и выше крыша, тем лучше бизнес. В этом мире исключительную важность имеет размер зала для заседаний. По правилам хорошего тона, он должен вызывать у конкурентов зависть.

Долгожительство привлекательно, поскольку жизнь куда лучше, чем смерть. Это хороший, но не очень убедительный аргумент. Тем не менее мы верим в те компании, которые давно существуют на рынке. Раз они здесь, значит, что-то в этом есть. Ари де Гиус в книге «Живая компания»<sup>[41]</sup> упоминает одно исследование, проведенное голландцами, относительно средней продолжительности жизни компаний в Японии и Европе. Исследование показало, что средняя продолжительность жизни компании примерно 12,5 лет.<sup>57</sup> «Средний возраст жизни транснациональных корпораций составляет 40-50 лет», – говорит де Гиус, отмечая, что из компаний, входивших в *Fortune 500* в семидесятые, к 1983 г. не существовало уже около трети. Такой высокий уровень «смертности» в корпоративном мире де Гиус объясняет концентрацией внимания менеджеров на прибыли и финансовых показателях, а не

<sup>57</sup> de Geus, A., *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

на людях, которые и есть сама компания. Если вы знаете, как обеспечить условия для создания на работе сообщества единомышленников, считайте, что вы открыли чудодейственный источник омоложения.

Но что, если де Гиус ошибается, говоря, что компании должны стремиться жить вечно? Величие быстротечно, а для корпораций оно становится все более быстротечным. Конечной целью корпорации, художника, атлета, брокера должно быть не вечное прозябание, а создание максимально возможного количества ценностей в течение короткого периода времени. Чего-нибудь удивительного, например, открытие новой области бизнеса со сверхростом и ошеломляющими возможностями развития, такой как Силиконовая долина или Объединение разработчиков информационных систем в Хьюстоне, ведь там очень высокий уровень корпоративной «смертности».

Для фирм это означает, что отслужившие направления деятельности становится легче «выбрасывать», коммерческое предприятие превращается во временное убежище для бродячих бизнесменов, которые затем идут дальше, навстречу новым людям и приключениям. В конце концов мы склонны выбрасывать все ненужное и в других случаях. И это, вероятно, правильно. Говоря словами сэра Пола МакКартни, «живи и не мешай умирать»<sup>{42}</sup>.

«Одноразовая» компания – это явление не новое. Среди старейших коммерческих предприятий, известных нам, это речные суда древних египтян, которые плавали вверх и вниз по течению Нила, перевозя золото, алмазы и рабов. Египтяне инвестировали в такие суда, а когда они возвращались из плавания, если это им удавалось, инвесторы и команда делили прибыль. После каждого предприятия компания прекращала свое существование. История повторяется. Так что не удивляйтесь, если в будущем вы обнаружите, что выгоднее быть бабочкой-однодневкой, переживающей каждый день свою реинкарнацию, чем трехсотлетней черепахой. Фирмы будущего, сколько бы они не жили, – это энергичные фирмы, а не фирмы вечные. Послушайте канадскую рок-легенду Нейла Янга: «Лучше быстро сгореть, чем медленно усохнуть»<sup>{43}</sup>.

## Семья

Вокруг идеи семьи есть некая мистическая аура, все в розовом цвете благополучия. Семья – это материнская грудь. Это приторная сентиментальность Уолтонов<sup>{44}</sup>. Это мама и папа, гордо стоящие со своими детьми. Семья – всегда уравновешенная и мудрая, теплая и простая, не замаранная грязью внешнего мира.

Конечно, реальность семейного очага весьма отлична от той сладкой идиллии, которую пропагандируют рекламная индустрия и средства массовой информации. Не важно, как умны, счастливы и довольны члены семей – все семьи неполноценны. Вопрос в том, в какой степени.

Очевидно, традиционные представления о семье рушатся. Количество разводов непомерно растет, а многие молодые люди вообще не женятся (или не выходят замуж), просто живут одни или вступают в гражданские браки. При таком положении дел семья скоро может стать роскошью. Счастливая пара с 2,4 (двумя целыми четырьмя десятками) малышей, плюс собака, домик, крашенный белой краской, забор из ладно пригнанных дощечек – все это в ближайшем будущем станет исключительным явлением, необычным архетипом исчезающего идеала.



Хотя законодательная база и не всегда отражает это, для многих де-факто стандартом стала серийная моногамия, «жизнь втроем» или что-то в этом роде. Многие дети вырастают, не имея продолжительного и постоянного контакта с родителями. У них может быть два отца и три матери. Случается, что братья и сестры в одной семье имеют совершенно разных родителей. А потом мы хотим, чтобы они всю жизнь проработали на одну компанию и под руководством одного и того же начальника!

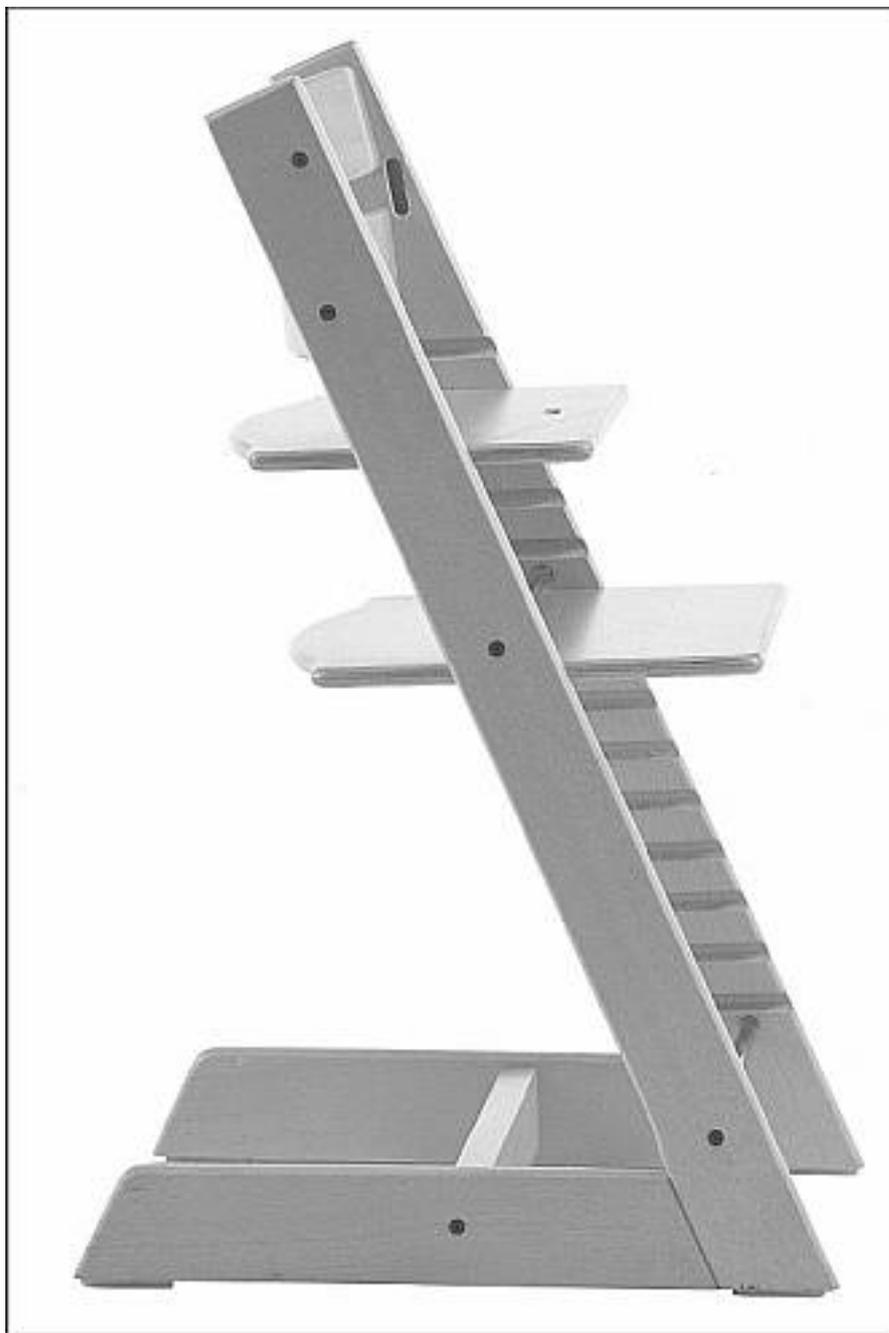
**В США в 1960-е гг. отцы разговаривали со своими детьми в среднем 45 минут в день. Сегодня это время составляет лишь 6 минут.**

Даже если семья создается, жизнь каждого все равно протекает обособленно. В США в 1960-е гг. отцы в среднем по 45 минут в день разговаривали со своими детьми. Сегодня это время составляет лишь 6 минут.<sup>58</sup> Норвежский производитель мебели Стокке выпустил на французский рынок *Trip Tar* – стул для детей. Уровень спроса очень разочаровал компанию. И только спустя некоторое время стала понятна причина: семьи больше не обедают вместе. Даже во Франции, стране гастрономии и изысканных блюд, семьи не садятся вместе за стол, поэтому нет необходимости в стуле, который позволял бы ребенку сидеть за столом на одном

<sup>58</sup> Taylor, J. & Wacker, W. (with Means, H.), *The 500 Year Delta: What happens after what comes next*, Harper Business, 1997.

уровне со взрослыми. Чтобы продвинуть свой товар на рынке, норвежцам надо было убедить французов снова начать есть вместе с детьми.

Мы выросли с целым набором определенных понятий. Представители старшего поколения назвали их нормами и очень любят повторять младшим, что все нормы рухнули. В действительности, нормы просто изменились. В семье нас все еще оценивают согласно прежним нормам. И мы считаем себя неудачниками. Есть подозрение, что мы слишком много хотим. Скорее всего, в этом нет ничего особенного. Просто мы другие.



**Когда Стокке выпустил на рынок Франции свой детский стульчик Трип-Трап, обнаружилось, что семьи больше не обедают вместе.**

## Ценности: от телескопа до калейдоскопа

Финальная часть трилогии о силах, управляющих миром, – это разговор о системе ценностей. Хорошо это или плохо, но ценности оказывают большое влияние на наши мысли и поступки. Из наших личностных ценностей проистекает наше отношение к работе, людям, техническому прогрессу. Ценности влияют на артефакты и действия. Ценности могущественны, вездесущи, и они значительно разнятся в зависимости от места и человека. Ценности способствуют созданию союзов и порождают конфликты. Но ценности тоже меняются, только медленно – очень медленно.

### Трудовая этика

Капитализм и христианство взаимосвязаны. Мы никогда не узнали бы капитализма в том виде, в котором мы знаем его сегодня, не будь протестантской революции, которая создала новую трудовую этику. Мартин Лютер сказал, что мы должны молиться и работать – *ora et labora* на латыни. Работа сама по себе стала благом, данью почтения, средством, укрепляющим дух и воспитывающим покорность.

Отсюда вывод: характер выполняемой работы не так уж важен. Работа – благо. И даже если вы работаете по 12 часов у станка, выполняя однообразные движения, работа все равно благо. Сам факт выполнения работы – благо, и, следовательно, вы и хотите работать и должны работать. Эдикт Лютера породил поколения и поколения людей, желающих работать без какого-либо принуждения. Они хотели работать, потому что работа была путем к совершенствованию.

В других частях земного шара системы ценностей зачастую находятся в конфликте с западными концепциями. Работа являлась точкой опоры Западного мира, основой нашего индустриального превосходства, а Восток породил своего собственного Лютера – Конфуция. Лютер воспел работу, Конфуций воспел мудрость. В Юго-Восточной Азии многие люди начинают копить на образование для своих детей еще до того, как они встретят кого-нибудь, на ком они хотели бы жениться или за кого хотели бы выйти замуж. На Востоке мудрость – это все.

Многие представители восточной экономики верят как в Будду, так и в Конфуция. Буддизм утверждает солидарность всех по горизонтали, Конфуций пропагандирует субординацию по вертикали. То, что для многих людей на Западе кажется классическим оксюмороном<sup>45</sup>, парадоксом – быть одновременно по вертикали и по горизонтали, – для людей Востока самая естественная вещь в мире. Добавьте сюда капитализм, чтобы придать процессу некоторую направленность, и вы получите безжалостную машину, летящую вперед со скоростью света. Добавьте сюда коммунизм, и у вас будет безжалостная машина другого рода, и на свете есть немало людей, которые с готовностью подтвердят этот факт.

Ценности бывают разные. Китайская экономика построена на принципе доверия – гуанкси. Это сильный и недорогой заменитель договоров и юристов. Этот принцип используется китайцами и за пределами страны, когда они стараются сотрудничать друг с другом, где бы они ни оказались. Они образуют глобальную сеть, в которой знания и капитал, товары и услуги перемещаются совершенно свободно. Сколько бы вы смогли заработать, не будь у вас ваших связей? А если бы речь шла о доверии, скольким коллегам, поставщикам или покупателям вы могли бы довериться?

Ценности бывают разные. В Японии роботов называют именами известных исполнителей. Кто из вас работает на станке АВВ по имени Мадонна? В Японии профсоюзы орга-

низовывают забастовку, которая длится один час и проводится во время обеда.<sup>59</sup> Если компания – это семья, цели работодателя и рабочего совпадают. Именно поэтому забастовка в рабочее время была бы непродуктивна, она означала бы протест против самих себя.



Ценности бывают разные. Возьмем, к примеру, Рождество. Несколько лет назад, до триумфального прибытия Tamagotchi, Teletubbies и Furbee<sup>46</sup>, один из нас посетил датского производителя игрушек Lego. Совершенно очевидно, что Lego очень интересуется, что хотят дети на Рождество, поэтому они провели обширное исследование рынка для определения потребностей покупателей. В таблице слева рождественские желания английских детей от 5 до 12 лет.

За небольшим исключением, английские дети хотят того же, чего хотели и мы, когда были детьми. Хотя у Lego и небольшой объем продаж в Японии, Япония – это мощный и

---

<sup>59</sup> Fortune, March 20, 1995.

быстрорастущий рынок, поэтому они также попытались узнать, чего хотят японские дети от 5 до 12. Результаты ниже.

Кто, как вы думаете, будет определять номенклатуру будущего – английские или японские компании?

## **Плавильный котел глобальной деревни**

Теперь системы ценностей освободились от географических привязок. Прежде ценности определялись локально. В нашем мире церковь стояла посреди деревни и обладала монополией на все местные ценности. Ныне по соседству с церковью вы неизбежно обнаружите мечеть. Мы постоянно сталкиваемся с разными системами ценностей. Предположения были вытеснены необходимостью принимать решения. Нам приходится выбирать. Идти в церковь или в мечеть? В чем разница между ценностями, которые они представляют? Очень часто результат не так очевиден, как ранее. Теперь мы можем верить в Бога, одновременно принимая другие культуры и другие системы ценностей. Актер Ричард Гир объявил себя буддистом, продолжая успешную карьеру в определенно небуддийской атмосфере Лос-Анджелеса. Внутренне мы последовательны, но для институтов и ценностей, находящихся вне нас, это озадачивающее смешение.

Новая реальность отражается в составе руководства компаний, футбольных команд, в том, что мы покупаем, что едим (например, куриные крылышки по-тайски, прожаренные, как крылышки Буффало, с итальянскими макаронами), как мы живем и кто мы такие. Культуры, вкусы, опыт сливаются, образуя фонтан изобилия, из которого брызжут ценности. Все смешалось.

«Диффуз» можно легко спутать с конфузом. Но из первого не обязательно следует второе. Японские философы могут с успехом сотрудничать с западными философами. Американские компании могут преуспеть в Японии. Но успех будет сопутствовать только тем, кто уважает и с пониманием относится к чужим системам ценностей. Конкуренция сегодня глобальна и основана на ценностях.

Поскольку системы ценностей были перегруппированы и переплавлены, пересекли национальные границы, старое мировосприятие может быть отброшено в сторону. Больше нет простых и всем известных ответов на вопросы «что такое хорошо и что такое плохо», «что такое добро и зло», «что лучше – материальное благосостояние или образованность». Вопросы остаются, но ответы меняются. Впервые в истории человечества собираются конкурировать люди со всего света с несколько различающимися представлениями о том, что Сократ однажды назвал «хорошей жизнью». Индивидуалисты против коллективистов. Борцы с неопределенностью против создателей неопределенности. Все против всех.

## **Духовная пустота**

За всем этим мы видим гигантский духовный вакуум. Туман окутывает мир, вселяя в нас сомнения и нерешительность. Мы уже не пилигримы с ясными целями, живущие в понятном и структурированном мире. Нет, теперь мы бродяги-бездельники в поисках...?

Эти тенденции особенно заметны в такой стране, как Швеция. Ее системы развития и социального обеспечения были призваны стать лучшими в мире, и все же остальные страны, одна за другой, обгоняют Швецию. Возможно, пришло время подвергнуть сомнению базовые ценности и выяснить, какие же из них жизнеспособны в «безграничном» пространстве?

Означает ли это конец религии? Угрожает ли полным забвением десяти заповедей? Многие ли из ваших друзей ходят в церковь и действительно верят во что-нибудь, кроме самих себя? Французский писатель Эмиль Золя был прав, заметив еще в 1886 г.: «Мы пере-

стали верить в Бога, но не в наше бессмертие». Означает ли это, что настал конец идеологиям? Не удивительно, что в 1996 г. только половина всех избирателей в США воспользовались своим правом избрать себе президента, президента «величайшей демократии в мире». В 1999 г. во многих странах на выборах в Европейский парламент проголосовали менее 40% избирателей. Народовластие превращается в массовое безумие. Когда люди верны только самим себе или чему-то, что представляет для них ценность в этом месяце, означает ли это, что можно объявить конец солидарности? Мы живем в мире, в котором мы можем приобрести индульгенцию, посмотрев Live Aid или отправив пару баксов в Гринпис.

Конец ли это проекта современного строительства? Забросили ли мы идею создания общества всеобщего благоденствия? Не возросла ли за последние годы терпимость к тому, что в нашем обществе многие люди живут в нищете? И не означает ли бездуховность, отсутствие целей и представления о смысле нашего существования конец прогресса? В конце концов, если вы не знаете, куда вы идете, есть ли разница, какую дорогу вы выберете?

Папа Павел VI предвидел такой оборот 30 лет назад. Он говорил, что «технократическому обществу удастся создавать и преумножать возможности для развлечений, но у него огромные проблемы в преумножении радости».<sup>60</sup> Итак, добро пожаловать в мир насилия, секса, наркотиков и рок-н-ролла. Глобальное шоу придурков. Джерри Спрингerville.

Вот список товаров, признанных лучшими в 1994 г. журналом *Fortune*. Ему всего несколько лет. Спрингerville – это не открытие, но нам все же кажется, что это любопытно:

Лифчик Wonderbra  
Mighty Morphin Power Rangers (детский фильм)  
Автомобиль Oldsmobile Aurora  
RCA DSS (спутниковое телевидение)  
Baby think it over (электронная игрушка)  
Snake light (торшер)  
Мозаика  
Svelte (лекарство)  
Myst (компьютерная игра)  
Король-лев (мультфильм)

В этом списке не так много духовности. Лифчик продается под рекламным лозунгом «Прощайте, ножки»<sup>(47)</sup>; пластиковая кукла, набитая электроникой, которая призвана дать детям представление о том, как это выглядит – быть родителями; лосьон для борьбы с целлюлитом; маленькие пластмассовые фигурки отважных борцов с космическими пришельцами. Лекарство для усиления аппетита, большая грудь, электронный воин – вот, что является самыми популярными товарами нашего дня.

<sup>60</sup> Guitton, S., *The Pope Speaks*, Meredith Press, 1968.

## Де-регулирование жизни: обреченные на свободу



Три силы – технологии, общественные институты и ценности – создали интернациональный мир, в котором все решают знания. В этой новой среде конкуренция тотальна и индивидуальна одновременно. Если знание – это основной фактор конкуренции, то мы все конкурируем друг с другом. Джин выпущен из бутылки, и обратно его не вернешь. К людям, которые пытаются засунуть джина обратно в бутылку, не стоит даже приближаться, а тем более нанимать их на работу. Назад пути нет. И хотя многие осознают, что джин выпущен из бутылки, немногие готовы действовать.

Свобода снова оказалась в наших руках. Общественные институты были созданы, чтобы обеспечивать определенность. Теперь определенность исчезает. Слепая покорность мертва. Мы больше не говорим о пожизненной преданности институтам, и не важно, что они собой представляют и чем занимаются. Мы оглядываемся. Пожизненное членство вымерло: в политической партии, любовной связи, фан-клубе, компании или стране. Мы более разборчивы в выборе общественных институтов. Наша разборчивость базируется на широте выбора. Технологию обычно связывали с механизацией. Теперь она создает комплексные системы. Ценности строились вокруг структур и четких представлений. Теперь ценности стали постоянно перемещающимся праздником, ведь наши системы ценностей совершенно открыты.

### **И действительно, мы де-регулируем жизнь для себя и наших детей.**

Мы снимаем государственное регулирование с банковского сектора, с телекоммуникаций, пассажирских авиалиний и так далее. Мы снимаем регулирование с морали. Мы снимаем регулирование с технологий. Как частные граждане мы можем пересечь любую границу. Фактически, мы устраняем всякое регулирование своей собственной жизни и жизни наших детей. Они могут выбирать, где жить, что делать, где работать, что изучать и кем стать. Они могут стать гомосексуалистами, гетеросексуалами, садомазохистами или трансвеститами. Они могут выбирать, когда работать и когда заводить детей, если они вообще

захотят иметь детей. У нас есть власть выбора. Это американская мечта в своем предельном варианте – полная свобода.

Наслаждайтесь ею. Завтра мы проснемся в мире, в котором нам всем придется признать, что мы обречены на свободу, свободу выбора. Спасения нет. Общественные институты не станут делить с нами ответственность, поскольку сами находятся в состоянии тяжело протекающей трансформации. Нет церкви, нет национального государства, нет рынка, на который можно было бы опереться. Нет «пойманных и засушенных» ценностей, которые могли бы послужить спасением. Технология существует, чтобы открывать новые возможности, увеличивать эффективность, но не снимать с нас ответственность. Итак, в начале нового тысячелетия нам предстоит взять на себя ответственность за свою собственную свободу.

С выбором приходит ответственность. Ответственность за наше здоровье, за наше образование, за нашу карьеру, ответственность за наши собственные жизни. Чем больше у нас возможностей, тем больше у нас как индивидуумов ответственности. Нам передают эту ответственность по мере того, как испаряется определенность прошлых эпох. Институты, ценности и технологии, которые существовали до сих пор, начинают исчезать. Решения настоящего и будущего будут приняты в условиях всеобъемлющей неопределенности.

## Противостояние хаосу

Вернулись времена хаоса. Проблема в том, что человек не очень хорошо реагирует на неопределенность. Перемены неизбежно приводят к смуте. Один известный способ борьбы с этим – резкое сокращение количества свобод. Фашистские движения XX века возникли в период экономического спада и неопределенности. Люди молили о сильных лидерах, лидерах, которые снизили бы неопределенность. Сегодня человек, столкнувшийся с неопределенностью и неуверенный в завтрашнем дне, может с равной долей вероятности оказаться и в религиозной секте, и в какой-нибудь политической партии. Люди становятся членами всевозможных организаций, поскольку сложность и неопределенность повседневности не может быть снижена никак иначе. Им теперь не надо беспокоиться о подоходном налоге, политике правительства или своей кредитной карточке. Они сдаются перед лицом бесконечных забот во имя определенности. У истинно верующих, как часто говорят, отсутствующий взгляд. Для них вера – это истинная правда. Они выбрали отсутствие. Однако есть и обратная сторона. Всем этим людям приходится где-то прятаться от воздействий внешнего мира, уходить туда, где нет неопределенности и забот, но это в конечном счете может стать опасным для душевного здоровья.

В то время, как кое-кто прячется от неопределенности, растворяясь в чтении мантр или слепом следовании за лидером, другие включают телевизор. Телевизор быстро убедит вас в том, что могло быть и хуже. Как это ни печально, но только так можно объяснить рост популярности совершенно идиотских телешоу, таких, например, как шоу Джерри Спрингера. Это шоу преуспевает, потому что оно дает телезрителям возможность почувствовать себя нормальными. Мы смотрим телевизор, чтобы понять себя, чтобы увериться, что мы в порядке ментально, физически или финансово, наблюдая на экране за теми, кто «не в порядке».

Стремление избегать неопределенности присуще человеческой природе. Компании нанимают консультантов, чтобы как-то избавиться от неопределенности. Мы не понимаем, что происходит, так давайте же пригласим людей, которые умны и знают, как обращаться с такого рода вещами. Отчет консультанта – не что иное, как корпоративный утешитель.

В мире бизнеса существует бесконечное множество моделей, методологий и понятий. Все это варианты прозака<sup>48</sup> для менеджеров – средства, гарантирующие снижение неопределенности. Менеджеры – тип людей, который в наименьшей степени ассоциируется с рево-

люцией, – сотворили себе собственных мессий и открыли свои религиозные секты, которыми руководят гуру бизнеса.

Снижение неопределенности – это ритуальное действие корпоративной жизни. Когда вы устраиваетесь на работу, вы всегда сначала проводите день или два на корпоративном тренинге. Организация объясняет вам, как себя вести. Это делается спокойным, дружелюбным корпоративным тоном, но, по сути, это не что иное, как разъяснение определенных правил поведения. Мы убеждены, что такое стремление к заскорузлой корпоративной определенности и рутинности должно уступить место многосложности. Мы считаем, что оптимальной реакцией было бы принять эту многосложность, а не пытаться устранить ее. Сложность – пугающая и захватывающая вещь. Необходимо мужество, чтобы встретиться с ней лицом к лицу.



Это может быть также полезно для душевного здоровья. В конце концов, если вы смело посмотрите в глаза неопределенности, жизнь начнет казаться интересней. С другой стороны, смотреть в определенность нет необходимости, это подавляет, вгоняет в депрессию. Единственное, что не меняется в постоянно изменяющемся мире, – это человек. То, какой вы есть, – это то, каким вы надеетесь быть.

В недавнем прошлом наши роли были определены. Церковь или корпорация отвечали за создание традиционного сюжета. Достаточно. Чтобы быть успешным в мире импровизированного театра, нужно научиться задавать вопросы самому себе. Надо понять себя и свои цели. Для управленцев это управление задачами<sup>[49]</sup>. Только через постижение самого себя можно достичь «хорошей жизни». Для руководителей на всех уровнях это совершенно новое задание. Им необходимо научиться производить неопределенность. Настоящие лидеры испытывают сотрудников. Они не контролируют их. Настоящие лидеры предоставляют людям свободу действий.

### 3. ДЕРЕВНЯ ФАНКА Funky Village



*«The more the merrier»  
proverb*

*«Чем больше, тем веселее»  
пословица*

**Мы такие маленькие, а вокруг нас так много всего. Посмотрите на звезды и попробуйте их сосчитать. Взгляните вниз из иллюминатора самолета и попробуйте сосчитать огни на земле. Мы крупинки, мы утопаем в морях выбора, нас захлестывают приливы перемен. Вокруг так много всего. Но вся проблема в том, что мы хотим еще больше.**

Лозунг нашей эпохи – «больше». Больше выбора. Больше потребления. Больше веселья. Больше страха. Больше неопределенности. Больше конкуренции. Больше возможностей. Мы вступили в мир излишества: эру изобилия. Не удивительно, что Энди Гроув, глава Intel, утверждает, что «выживают только параноики»<sup>{50}</sup>.

#### **Мы вступили в мир излишества: эру изобилия.**

Это шок. Вспомните, что вы видели на экранах телевизора в 1970 – 1980-е, когда показывали ГУМ – крупнейший универмаг в Москве. Полки были почти пусты. Здоровый русский мужик стоял перед пустым прилавком, и перед ним была всего лишь бутылка горючей, совершенно убойной смеси, которую пытались выдать за водку. Одинокая московская домохозяйка глазела на пустые полки и, пребывая в мире ограничений, мечтала об изобилии.

Но это было тогда. А теперь подумайте о Saks Fifth Avenue, Printemps, Selfridge's, Amazon.com, Macy's, Gallerie Lafayette, Harrods или Yahoo.com.<sup>{51}</sup> Даже в Москве голые полки сменились торжеством изобилия. Хлеб и апельсины, икра и шампанское, канапе и элегантная закуска.

Потребители всего мира, поздравляем! Недавно нам сказали, что Mall of America<sup>{52}</sup> в Миннеаполисе за год посетили 40 млн человек – больше, чем Disney World, Disneyland и Великий Каньон вместе взятые. Ходи по магазинам, пока ноги не отвалятся.

## Общество товарного изобилия

В Норвегии на 4,5 млн человек населения издается 200 различных газет, 100 еженедельных журналов, на норвежском телевидении примерно 20 телеканалов.<sup>61</sup> В Швеции население 9 млн, а количество сортов пива, которое вы можете купить, увеличилось с 50 до 350 всего за какие-нибудь 10 лет. В 1996 г. в Америке было издано 1 778 книг по ведению бизнеса.<sup>62</sup> Крупнейшие звукозаписывающие компании США выпустили в прошлом году 30 000 альбомов.<sup>63</sup> В США же выпуск новых гастрономических товаров увеличился с 2 700 в 1981 г. до 20 000 в 1996-м.<sup>64</sup> Чтобы обеспечивать такие темпы выпуска новой продукции, в Procter&Gamble, например, работает больше ученых, чем в Гарварде, Беркли и МИТ вместе взятых.



Изобилие вокруг нас. Дамочка из ГУМа сегодня может смотреть 47 каналов телевидения илизнакомиться с содержанием четверти миллиарда Интернет-сайтов, хотя в универсамах по-прежнему не так много товаров, которые были бы ей по карману.

Да здравствует выбор! Seiko выпустила более 5 000 различных моделей часов.<sup>65</sup> В 1996 г. Sony выпустила 5000 новых изделий, то есть более двух новых изделий в час. Может, это и было необходимо на рынке, где средняя продолжительность жизни бытовой электроники<sup>{53}</sup> всего 3 месяца.<sup>66</sup> И все же производительность Sony в области новых разработок – ничто в сравнении с Walt Disney. Не так давно глава компании Walt Disney Майкл Айзнер заявил, что каждые пять минут компания выпускает новый продукт, будь то фильм, книга комиксов, компакт-диск или что-то еще.<sup>67</sup>

<sup>61</sup> Geelmuyden & Kiese A/S, материалы исследований, 1997.

<sup>62</sup> Fast Company, December, 1998.

<sup>63</sup> Wired, March, 1999.

<sup>64</sup> Fradette, M. & Michaud, S., The Power of Corporate Kinetics: Create the self-adapting, self-renewing instant-action enterprise, Simon & Schuster, 1998.

<sup>65</sup> Там же.

<sup>66</sup> Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

<sup>67</sup> Fortune, October 27, 1997.

Изобилие вокруг нас, и дорога в этот мир изобилия лежит через телевидение. Храм нашего времени – не церковь, храм нашего времени – это телевизор. Битва за наши души разворачивается каждый субботний вечер, когда Дэвид Леттерман, король американского вечернего эфира, начинает сражаться с Джемом Лено за внимание усредненных Джонов и Дженни Дус, представителей американской телеаудитории. Концепция очень проста: 10 минут болтовни в эфире, потом реклама, еще 10 минут болтовни – и реклама, болтовня – реклама. Как результат средний американец просматривает приблизительно 247 рекламных роликов в день.<sup>68</sup> К своим 18 годам они просматривают до 350 000 рекламных сюжетов по телевизору. И подождите: скоро Интернет появится у нас на телеэкране, который станет интерактивным. Скоро, очень скоро это появится у вас в гостиной.

Новые знания тоже распространяются подобно взрыву. Вспомните о 140 000 специалистах информационных технологий, которые разрабатывают компьютерные программы в Бангалоре. Вспомните, сколько во всем мире выпускников программ MBA. Вспомните, как быстро растет число людей с высшим образованием. Вспомните о наплыве ученых. Вспомните о высокообразованных солдатах, участвовавших в «Буре в пустыне».

Мир живет знаниями, продуктами, услугами и информацией. Но «больше» зачастую означает просто больше того же. В обществе товарного изобилия наблюдается переизбыток идентичных компаний, имеющих похожих как две капли воды сотрудников, с одинаковым образованием, выполняющих одну и ту же работу, выдвигающих одни и те же идеи, производящих одни и те же продукты по одним и тем же ценам, с одинаковой гарантией и характеристиками. И хотя они могут этого и не знать, все эти фирмы, частные лица и продукты конкурируют между собой. Это хорошие вести для потребителей, но если вы менеджер в таком бизнесе, вам ничего не остается, как просто молиться.

Три основные силы определяют возникновение общества перепроизводства: рост рынка, превращающийся в рыночную манию, бессмысленное перепроизводство и технический прогресс, который делает передачу информации фактически бесплатной. А за этими силами мы снова можем определить влияние изменений в технологиях, институтах и системах ценностей.

## Рыночная мания

Первый элемент мира перепроизводства – это рост рынков. Сегодня существует большее количество рынков, предлагающих большее количество товаров на большей, чем когда бы то ни было, территории. Устранение государственного регулирования и либерализация торговли привели к тому, что рынок стал управлять практически любым видом человеческой деятельности. На рубеже XX века только 10 – 15% населения Земли жили в условиях рыночной экономики. В 1970-е гг. в условиях рынка жили приблизительно 40% людей, сейчас мы можем говорить о 90%.<sup>69</sup>

Но еще не все рынки глобальны. Возьмите, например, рынок труда. Только 1,5% всех рабочих работают за пределами своих стран. В Европейском Союзе этот показатель 2%.<sup>70</sup> Капитал передвигается намного свободнее людей.

Но все равно, в этом безумном мире есть рынки, на которых продается все, что угодно. Есть рынки сырья и капитала, рынок человеческих органов, рынок сексуальных удовольствий всех типов на ваш выбор, любого промышленного оборудования, любого вида услуг. Есть рынки азарта – финансовые инструменты, такие как спрэд<sup>(54)</sup>, применяются на спор-

---

<sup>68</sup> Fortune, March 11, 1996.

<sup>69</sup> Mulgan, G., *Connexity: How to live in a connected world*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1997.

<sup>70</sup> Там же.

тивных тотализаторах. Рынок алкоголя – один голландский предприниматель, владелец нескольких ночных клубов, создал рынок фьючерсов<sup>(55)</sup> на алкоголь прямо у себя в клубах. Есть рынок знаний и рынок талантов.

Почувствуйте ритм фанка. Если вы хотите и можете себе это позволить, снимите Версаль для вечеринки своих сотрудников. 200 лет прошло со времен великой французской революции, и можно снять Зал Баталий всего за \$70 000<sup>71</sup>. А почему бы не уехать куда-нибудь подальше, не попробовать что-нибудь экзотическое? Один американский инвестиционный банк, например, решил устроить вечеринку в Запретном Городе<sup>(56)</sup> в КНР. Все имеет свою цену. Правит рынок.

## **Бессмысленное перепроизводство**

В недалеком прошлом мир казался огромным. Самые передовые технологии принадлежали Западному, индустриально развитому миру.

Именно там находились самые прославленные университеты, самые агрессивные компании и прочие организации, которые создавали ноу-хау. Это была эра, которая не знала совместных предприятий и стратегических альянсов, сотрудничества на основе современных технологий, не ведала стремительных технологических прорывов.

## **В условиях медленного роста экономики 1990-х избыток мощностей является нормой.**

В том мире спрос обычно превышал предложение. После Второй мировой войны появился колоссальный спрос на рабочую силу, новые продукты и услуги. Европейская и азиатская инфраструктуры лежали в руинах. И это была очень хорошая ситуация для производителей всех отраслей. Мы были отданы на их милость и как работники, и как потребители. Более того, темпы технического прогресса и роста потребительских требований были несопоставимы с темпами сегодняшнего дня. Все менялось медленно и, как правило, на местном уровне.

В мире массового производства наличие рынков было предопределено и воспринималось как должное; потребителям указывали, чего они хотят, – автомобиль любого цвета, если этот цвет черный<sup>(57)</sup>. Доверху нагруженные управленческими структурами, не имея никакой нужды расширять свой кругозор, компании бороздили коммерческие моря, как гигантские супертанкеры на автопилоте.

Но вот показались скалы, и маяк погас. Отрасль за отраслью, рынок за рынком столкнулись с тем, что предложение начало превышать спрос. Профессора бизнес-управления Сумантра Гошал и Кристофер Барлетт заметили: «В период медленного роста экономики 1990-х избыток мощностей, тем не менее, стал нормой для большинства отраслей: например до 40% в автомобильной промышленности, 100% в химической, 50% в сталелитейной и 140% в компьютерной отрасли. Технический прогресс и стремление потребителей иметь более широкий выбор создали необходимость производить товары в большем разнообразии и меньшими партиями».<sup>72</sup>

Старые местечковые компании могут и должны теперь конкурировать по всему миру. Новые компании могут и, не задумываясь, выходят на традиционные рынки. Поскольку компаниям больше нет необходимости производить самим то, что они собираются продавать, пропадают барьеры выхода на рынок.<sup>(58)</sup> Совершенно новые компании или компании, кото-

---

<sup>71</sup> Business Week, February 16, 1998.

<sup>72</sup> Ghoshal, S., & Bartlett, C., in Financial Timesbook of Management, FT/Pitman, London, 1995.

рые раньше конкурировали в других областях, могут приобрести комплектующие у третьей стороны и выйти на ваш рынок. Им уже не нужны специфические технические знания или огромное количество капитала. Невидимые партизаны могут атаковать компании, еще недавно занимавшие господствующее положение на рынке, со всех сторон. Предложение растет, и оно будет продолжать расти.

## Бесплатные телекоммуникации

Наконец-то пришла эра дешевых телекоммуникаций. Стоимость обмена информацией резко сократилась. В 1930 г. трехминутный разговор между Лондоном и Нью-Йорком стоил \$250 (в долларах 1990 г.). 30 лет спустя такой же телефонный звонок стоил всего лишь \$50. Сегодня мы приближаемся к нулевой отметке.<sup>73</sup> Еще один пример: послать сорокастраничный документ из Лос-Анджелеса в Вашингтон по факсу стоит \$9, экспресс-доставкой – \$16, обычной почтой – \$3, а электронной почтой – 9 центов.<sup>74</sup> Интернет предоставляет возможность передавать любое количество информации по фиксированной цене.

Это та информация, которой необходимо обмениваться для осуществления деловых операций, например, для заключения контрактов и контроля за их выполнением. Не удивительно, что Майкл Дэлл как-то заметил, что лучше Интернета только телепатия.

Никогда еще пересылка информации не была настолько дешевой. То же касается и сбора информации. ИТ позволяют нам прочесать весь рынок, даже весь мир. Вооруженные поисковыми системами, мы не обязаны более выбирать только из товаров, продающихся по соседству. CompareNet, например, предлагает детальную информацию о более чем 100 000 потребительских товаров.<sup>75</sup> Избыток информации всегда позволит нам найти наиболее выгодное предложение. Инфо-посредники – реальная сила уже сегодня. Около 16% покупателей автомобилей в Америке просматривают Интернет прежде, чем обратиться к дилеру.<sup>76</sup> Интернет или любой другой источник обработанной информации превращает поиск товара по самой низкой цене в настоящее удовольствие.

## Возвращение требовательного клиента

Мы движемся в направлении совершенных рынков. Результат – тотальная конкуренция. В обществе перепроизводства потребитель больше, чем король, потребитель – это мать всех диктаторов. И на этот раз это реальность. Когда потребитель говорит «подпрыгнуть», надо прыгать высоко и быстро. Потребителю нравится оранжевый цвет с лиловой крапичкой. Потребитель хочет, чтобы это было доставлено на остров Фиджи сегодня. Вам надо это доставить, иначе вы очень скоро потеряете весь ваш бизнес. Лу Герстнер, председатель правления и президент IBM, на недавней конференции министров стран Организации экономического сотрудничества и развития в Оттаве сказал: «Контроль... незаметно перешел к десяткам миллионов, а вскоре перейдет к сотням миллионов потребителей во всем мире».<sup>77</sup> Вся власть народу. Иллюстрация на этой странице показывает потребительские метаморфозы за последние 40 лет: от скребущейся мышки к рычащему льву, от приятного, робкого и глупого потребителя к прозорливому, резкому и требовательному клиенту.

---

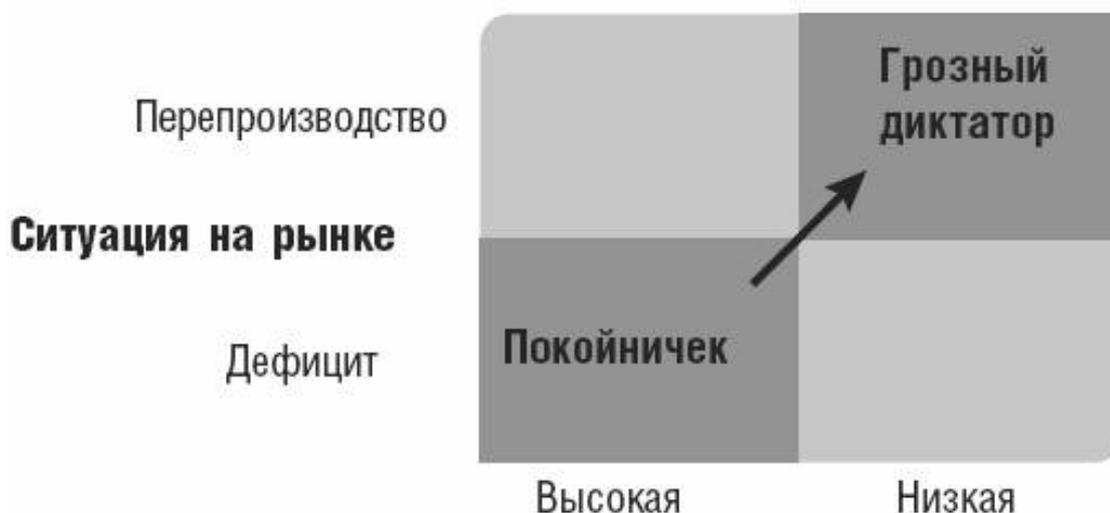
<sup>73</sup> Cairncross, F., *The Death of Distance: How the communications revolution will change our lives*, Orion Business Books, 1997.

<sup>74</sup> Taylor, J. & Wacker, W. (with Means, H.), *The 500 Year Delta: What happens after what comes next*, Harper Business, 1997.

<sup>75</sup> *Business Week*, March 22, 1999.

<sup>76</sup> *Fortune*, December 7, 1998.

<sup>77</sup> *Fast Company*, January, 1999.



#### Стоимость поиска информации

И это только начало. При содействии инфопосредников люди будут использовать Интернет для того, чтобы связаться со своими двойниками – сородичами по потребительским предпочтениям. Они возьмутся за руки и образуют союзы, потребительские союзы. Взгляните на LetsBuyIt.com, интернетовский аукцион-посредник, прямой результат того, что кто-то вовремя осознал: в эпоху бессмысленного перепроизводства командует тот, кто владеет спросом. Насколько сильна ваша позиция при покупке автомобиля в переговорах с Ford Motors, Honda, Daimler Chrysler или даже самой маленькой фирмой в мире? У вас нет никаких рычагов давления. А что, если бы вы могли объединиться с 999 другими потребителями, которые заинтересованы в покупке такого же автомобиля? Сегодня это возможно. У нас есть сила, и мы можем делать с ней все, что хотим. Потребители всех стран, объединяйтесь! Технология предоставляет инструменты. Ценности дают нам ориентиры.

Кто-то может подумать, что это не касается его отрасли. Может и не коснется каких-то отраслей, но все мы, несомненно, так или иначе испытаем воздействие этого процесса. Исключений нет. Это может затронуть ваших поставщиков или покупателей. А через них и вас. Сила нового требовательного клиента будет ощущаться по всей цепочке создания добавленной стоимости. Университеты почувствуют это. Певцы в стиле соул почувствуют это. Производители автомобилей почувствуют это. Торговцы алмазами почувствуют это. Вопрос: а кто заплатит за все это? Пока не ясно, может быть, все компании. Ответить на вопрос, кто выиграет от этого, гораздо легче. Вы. Конечный потребитель. Вам принадлежат сегодня рынки, склады, товары и биржи.

### Конкурируя за внимание

В эпоху изобилия компаниям приходится прилагать много усилий, чтобы привлечь к себе внимание. Они стоят на цыпочках, чтобы их лицо появилось в окошке и их заметили. Компании конкурируют, чтобы завоевать несколько секунд внимания. Они хотят быть замечены в информационном потоке, который захлестывает нас всех, везде и каждую минуту. Компаниям необходимо, чтобы их замечали.

Чтобы привлечь внимание, они идут на крайние меры. Перепроизводство – это неизбежная необходимость в мире бизнеса. В рекламном ролике пива Miller фокусник заставляет расти волосы из подмышек женщин, которые его окружают. В недавнем ролике Mercedes Benz в США женщина за рулем автомобиля испытывает оргазм, который длится все 20

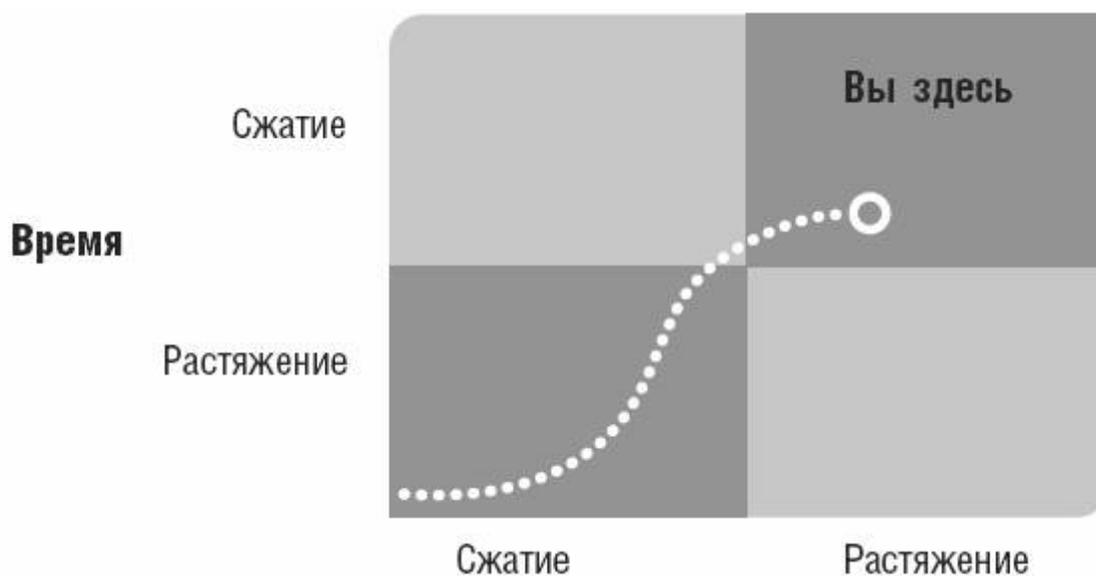
секунд рекламы. Крутые времена требуют крутых решений. Это общество типа «был, видел, слышал, пробовал, знаю». К черту однообразие!

В деревне фанк уже нет конкуренции за долю рынка. Конкуренция идет за внимание – за *долю сердца* и *долю ума*. Если вы не можете привлечь внимание будущих потребителей или сотрудников, вас уже нет на рынке. А чтобы привлечь их, необходим самый передовой, постоянно обновляемый опыт. В обществе перепроизводства дефицит внимания. Обращайтесь с ним осторожно.

На самом деле, нам, вероятно, даже придется начать платить за внимание. Американская звезда маркетинга Сез Годин говорит о «маркетинге с разрешения покупателей»<sup>78</sup>. Наши контакты с теми потребителями, которые не хотят утонуть в море информации, будут только по приглашению. Вчера надо было платить за газеты, телефон, Интернет. Сегодня мы можем получить все это бесплатно, если согласны читать, смотреть и слушать рекламу. Завтра нам будут платить за это. Нам будут платить за то, что мы получаем определенную газету, используем именно эту телефонную компанию или именно этого провайдера.

**НО НЕ ТОЛЬКО** изобилие и перепроизводство царят в деревне фанк, три определяющие силы также приводят к драматическим изменениям в восприятии материи, пространства и времени.<sup>79</sup> Все теперь перевернуто с ног на голову и вывернуто наизнанку. Мы привыкли заниматься бизнесом в мире, где времени было предостаточно. То, что было важно, можно было посмотреть и потрогать, все происходило прямо у нас во дворе. Теперь этого нет. Теперь странный, пронизанный проводами мир вырастает перед нашими глазами. Новое общество возникает в режиме реального времени, конкуренция основывается на борьбе идей, экономика становится глобальной.

Разрешите подарить вам карту, на которой обозначена дорога в будущее. Сегодняшнее сжатие времени и растяжение пространства оставляют вас здесь.



<sup>78</sup> Fast Company, April-May, 1998.

<sup>79</sup> Похожая идея была разработана Davies, S., and Meyer, C., в кн.: Blur: The speed of change in the connected economy, Capstone, Oxford, 1998.

## Сейчас: общество в режиме реального времени

Время – это новая религия наших дней. Мы пристрастились к скорости. Современное общество работает в режиме реального времени. То, на что раньше уходило 3 года, теперь занимает 3 месяца или 3 дня, 3 часа, 3 минуты, 3 секунды – стремится к нулю. В экономике, которая работает в режиме реального времени, цены меняются каждую секунду, компании конкурируют на основе того, как быстро они могут разрабатывать, производить и запускать на рынок новые изделия. В мире, где все и вся находятся в режиме реального времени, мы живем каждым мгновением. Это общество CNN, неизменно связанное через спутник с самыми горячими точками. Это действительность с пультом дистанционного управления. Если ты не вызываешь у меня интереса, если то, что ты предлагаешь, не совпадает с моей системой ценностей, я переключусь на что-нибудь более подходящее. Нам необходим бизнес в стиле MTV. Раз – и переключил! Самое поразительное, что в этом безумном мире компании продолжают публиковать *годовые отчеты!*

Герой нашего времени – это *стаминак*, человек, который, похоже, никогда не спит. Недавно Билл Гейтс, который утверждает, что в последнее время у него появилась возможность отдохнуть, сказал: «Иногда я работаю по 14 часов в день, но, в основном, выходит не больше 12 часов. В выходные я редко работаю больше 8 часов».<sup>80</sup> Средний американец сегодня работает на 25% больше, чем в начале 1970-х.<sup>81</sup> Так что не только Билл Гейтс трудится с угрозой для собственного здоровья.

Работать как сумасшедший – это одна из возможных реакций на мир фанка, но мы очень сомневаемся, что это наилучшая реакция. Если это так, то в конце концов выживут только те, у кого нет потребности в сне. Вместо того, чтобы работать больше, люди фанка работают лучше. Они делают то, что они могут делать на 100% лучше других. Точка. Попробуйте сравниться с ними, сокращая свой сон.

---

<sup>80</sup> Jager, R. M. & Ortiz, R., In the Company of Giants: Candid conversations with the visionaries of the digital world, McGraw-Hill, 1997.

<sup>81</sup> Wired, May, 1998.

**Мы пристрастились  
к скорости.**

**Мы живем,  
чтобы жить.**



Прогресс в ИТ привел нас к экономике взаимосвязей. Все взаимосвязанные системы позволяют немедленно распознавать реакцию получателей. Организации, которые доминировали в прошлом, формально были едиными организациями, но фактически подразделения не имели надежных связей или, лучше сказать, не имели взаимной поддержки. Могло уходить до 4 недель, а иногда и 4 месяцев на то, чтобы менеджеры на фабрике получили информацию от торговых представителей той же самой фирмы об увеличении или падении спроса на другом конце света. В мире электронных телекоммуникаций обратная связь срабатывает мгновенно и работает непрерывно. Когда что-то случается в Милане, партнеры в Нью-Йорке, Монтевидео или Сиднее узнают об этом немедленно. Вспомните о Venetton'е и их овце. Фирмы, цепочки поставщиков-потребителей, отрасли промышленности, рынки и целые экономики превращаются в сверхчувствительные системы: изменения, произошедшие где-то, сразу регистрируются повсюду. Это как тащить рыболовную сеть: не важно, где начал тянуть, приложенная сила будет передана всей сети. Это как паутина: паук чувствует любое прикосновение, будь то бабочка или жучок, попавшие в его ловушку. Но помните, что такие чувствительные системы хрупки. Каждую минуту в любом месте они могут, и это случается, разорваться.

Почему же так важно получать ответы на наши вопросы в режиме реального времени? Позвольте представить несколько примеров. В настоящее время в производстве компьютеров стоимость комплектующих снижается на 1% еженедельно.<sup>82</sup> Не нужны товарно-материальные запасы, нужен постоянный поток информации. Как было замечено выше, ключ к успеху – это замена складских запасов запасами информации. Dell оборачивает свои

<sup>82</sup> The World in 1999, The Economist Publications, 1999.

товарно-материальные запасы 52 раза в год. Аналогичный показатель для Compaq – 13,5, а для IBM – 9,8.<sup>83</sup> Чьи акции бы вы купили?

В дополнение к сказанному, информация в режиме реального времени позволяет оперативнее и полнее удовлетворять требования потребителей. Нам достается улучшенный сервис. Например, решив купить несколько компакт-дисков или книг в Интернете, мы можем тут же узнать, есть они (по крайней мере, в виртуальных запасниках) или их нет. Информация о книгах или компакт-дисках, которые уже приобрели люди с похожими на наши вкусами, может быть получена путем нажатия одной клавиши. Обзоры, написанные другими покупателями, о товарах, которые мы планируем приобрести, – перед нашими глазами, прямо на экране. Давайте вернемся в соседний гастроном, где продавец всегда знал, что любит миссис Джонс и мистер Блэк. Теперь, правда, это все в цифровом виде.

## Эра аукционов

Основное влияние, которое оказывает общество, работающее в режиме реального времени, на экономику, заключается в том, что оно открывает новые возможности для аукционов. На базаре, в рыбном ряду или на традиционном аукционе цена ранее (и сейчас) устанавливалась в режиме реального времени. По мере изменения баланса спроса и предложения менялась и цена. Финансовые рынки все еще работают по этому принципу. Когда мы покупаем акции Motorola, Siemens, Sony, Nokia или Ericsson, мы до самой последней минуты не знаем, сколько заплатим. Но когда мы покупаем мобильный телефон у любой из этих компаний, знаем цену заранее. Почему? Простой ответ – фиксированные цены снижают неопределенность как для продавца, так и для покупателя – вот цена прозака. В деревне фанк, однако, изменения всех показателей на рынке постоянны, и поэтому упор должен быть сделан на снижение «трения», то есть устранение всех факторов, которые не дают рынку стать совершенным. В информационной пустыне отсутствие информации или ее асимметричное распределение, например, когда продавец знает что-то, о чем покупатель не имеет ни малейшего представления, как в случае с продажей подержанной машины, не дает рынкам стать абсолютно эффективными. В информационных джунглях свободный от всякого «трения» капитализм рано или поздно восторжествует.

### **Ценообразование в режиме реального времени распространяется, как лесной пожар. Мы видим это в энергетике, электронике, телекоммуникациях и авиаперевозках.**

Благодаря новым технологиям и нашим новым представлениям о собственной системе ценностей становится возможным устанавливать цены на любой вид товаров или услуг в соответствии с балансом спроса и предложения. Это подвижное ценообразование на постоянно меняющейся основе. Мы опять на базаре, но на этот раз базар не имеет пространственной привязки. Компания Auction Web провела около 330 000 аукционов в Интернете только за первый квартал 1997 г.<sup>84</sup> С тех пор интернетовский рынок аукционов, который в то время только разгорался, накалился добела. Организатор аукционов в Интернете eBay может выставить до 9 000 товаров в 1086 категориях и получает до 140 000 000 визитов на свой сайт еженедельно.<sup>85</sup> Клиенты стекаются со всех уголков земли.

---

<sup>83</sup> Fast Company, February-March, 1999.

<sup>84</sup> The Economist, May 31, 1997.

<sup>85</sup> Fortune, December 8, 1998.

Ценообразование в режиме реального времени распространяется, как лесной пожар. Мы видим это в энергетике, электронике, телекоммуникациях и авиаперевозках. Cathay Pacific Airways предлагает 387 билетов разного класса на основе аукциона. Компания получает до 15 000 предложений.<sup>86</sup> Шведская фирма Mr. Jet и американская фирма Price Line продают авиабилеты через Интернет. Вы вводите направление, свою цену и номер кредитной карточки. Если авиакомпания согласна, вам сообщат об этом в течение часа. За шесть месяцев работы Price Line получила заявок на \$294 млн. Теперь они создали аналогичную модель для гостиниц и планируют создать то же самое для услуг по аренде машин и кредитов на приобретение недвижимости.<sup>87</sup>

Но ценообразование в режиме реального времени не обязательно связано с Интернетом. Сам принцип гораздо шире. Некоторые из новых аппаратов по продаже прохладительных напитков, которые Coca-Cola распространяет по всему миру, снабжены электроникой, так же, как и сама банка колы. Они способны распознавать местные погодные условия. Идет дождь или светит солнце? Какая температура? В компании Coca-Cola уверены, что погодные условия являются хорошим индикатором уровня спроса. Если светит солнце, банка может стоить \$1. Если льет дождь, цена может упасть до 50 центов.

Каких последствий подвижного ценообразования мы должны ожидать как потребители и предприниматели? Рынки, которые уже давно работают в режиме реального времени, могут дать некоторые ответы. Например, финансовые рынки, на которых вы сами определяете приемлемый для вас уровень риска с помощью таких инструментов как опционы<sup>(60)</sup>. Предположим, вы хотите купить новый мотоцикл. Цены устанавливаются в режиме реального времени, так что вы не знаете, сколько заплатите. Мотоцикл, который вам нравится, становится все более популярным, поэтому вы начинаете опасаться, что цены на него возрастут. Чтобы снизить риск, можно приобрести опцион на покупку мотоцикла, который позволит через 2 месяца купить мотоцикл по цене, фиксированной сегодня. Через 60 дней мотоцикл может обойтись вам по сегодняшней цене плюс стоимость опциона или дешевле, при том, что на рынке он будет стоить дороже. Важно, что у вас есть инструмент, с помощью которого можно рассчитать долю выбираемого риска. Вы можете использовать его или не использовать. Вы можете повысить или понизить свой риск. Важно, чтобы решали вы сами. Подобные инструменты годами использовались на финансовых рынках, так почему же они не могут работать при покупке мотоцикла, телевизора или автомобиля?

---

<sup>86</sup> Air Transport World, October, 1996.

<sup>87</sup> Financial Times, January 11, 1998.

## Там, где нет ничего осязаемого: общество интеллекта

В начале были продукты и услуги. Мы производили товары или работали в сфере обслуживания. Затем деньги стали огромным праздником фасоли<sup>(61)</sup>. В 1980-е гг. можно было обогатиться, используя собственную фантазию в игре с производными ценными бумагами и финансовыми инструментами, которые сродни деньгам (например необеспеченными облигациями, выкупом с помощью левириджа, фьючерсами<sup>(62)</sup>). Сегодня путь к обогащению – это воображаемые операции с деньгами. Уолтер Уристон, бывший председатель Citibank, был прав: информация о деньгах стоит сегодня больше, чем сами деньги.

Взгляните на Майкла Блумберга. Несколько лет он возглавлял отдел ценных бумаг и технологических систем в банке Salomon Brothers, но в 1981 г. оставил фирму. С группой бывших сотрудников из Salomon Brothers' Блумберг основал Innovative Market Systems, позже переименованную в Bloomberg. Сегодня оборот этой компании превышает \$ 1 млрд. Блумберг построил свой бизнес на очень простой идее: он понял, что, предоставляя информацию о рынке ценных бумаг, можно добиться гораздо большего успеха, чем просто торгуя на нем.<sup>88</sup>

В информационный век информация – это деньги. Мэт Драддж – человек, который, казалось бы, ни на минуту не отрывается от экрана компьютера в своем офисе в Лос-Анджелесе, выпускает Доклад Драдджа. Он старается походить на Вудварда и Бернштейна (журналистов, раскрутивших скандал «Уотергейт»), но только в Интернете. Журналист-следователь, собиратель слухов, техно-гончая. Драддж войдет в историю как человек, который вытащил на свет скандал с Моникой Левински, если, конечно, для этой грязи найдется место в истории. Драддж непрерывно предоставляет информацию «из осведомленных источников» о том, что происходит в американских коридорах власти.

Информация – это золото. Компании тратят миллионы долларов, чтобы получить какую-нибудь информацию о своих клиентах. «Преданные клиенты – это трофеи информационной войны, те, кто владеет информацией, владеют рынком», – говорит Шон Келли, директор Data Warehouse Network.<sup>89</sup> Но не только информация о деньгах стоит больше, чем сами деньги. Информация о продуктах, услугах, обо всем, о чем только можно подумать, стоит больше, чем то, о чем эта информация. Но важно не только количество информации, важны также ее своевременность и надежность. Вчерашние новости о требованиях и предпочтениях покупателей – уже история. Сегодняшняя информация, свежие новости о характере спроса – это завтрашняя прибыль.

## Конкурируя на основе компетенции

Сила ума доминирует в современных корпорациях. Это их суть. Мы все больше и больше конкурируем на основе своей компетенции. Такая компания, как Ericsson, – это более, чем на 50%, услуги и интеллектуальный труд. У Hewlett-Packard и IBM эта цифра приближается к 80–90%.

Все они, нравится им это или нет, перестали быть компаниями-производителями с ограниченным количеством услуг и превратились в компании сферы услуг с ограниченными производственными возможностями. Сегодня все компании строят, или должны строить, свою деятельность на интеллектуальном капитале. «У нас есть 300 тонн мозга... Как нам

---

<sup>88</sup> Crainer, S., The Freethinker's A-Z, Capstone, Oxford, 1999.

<sup>89</sup> Kelly, S., Information is the fuel of a new industrial revolution, Data Warehousing 98, November, 1998.

мотивировать наших людей, чтобы двинуть всю эту силу в правильном направлении?» – задумался глава АВВ Йоран Линдал.<sup>90</sup>

Перемены 1990-х были поразительны. Взгляните на список десяти компаний, имевших наибольшую рыночную стоимость в 1990 и 1998 годах, соответственно.<sup>91</sup>



Возьмем, к примеру, Microsoft. Здесь всего 27 000 сотрудников, это далеко не самая крупная компания, и все же она имеет наивысшую рыночную стоимость. В 1993 г., что не так уж и давно, в компании работали 14 000 человек, и ее оборот составлял примерно \$3,75 млрд.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Fortune, November 10, 1997.

<sup>91</sup> Financial Times, December 8, 1998. Данные за 1990 г. в Business Weekly, May 31, а данные за 1998 г., December 4 (в FTSE International; Datastream/ICV).

<sup>92</sup> Dearlove, D., Business the Bill Gates Way, Capstone, Oxford, 1998.

Компания	Стоимость на рынке 1990 (\$ млрд)	Компания	Стоимость на рынке 1998 (\$ млрд)
AT&T	119	Microsoft	318
IBM	69	General Electric	295
Industrial Bank of Japan	68	Intel	194
Shell Group	67	Merck	188
General Electric	63	Exxon	174
Exxon	60	Coca-Cola	170
Sumitomo Bank	56	Wal-Mart Stores	165
Fuji Bank	53	IBM	152
Toyota	50	Shell Group	149
Mitsui Taiyo Kobe Bank	50	Pfizer	146

В том же году одна из крупнейших корпораций в мире General Motors имела оборот в \$120 млрд.<sup>93</sup> И все равно в 1993 г. Microsoft стоила больше, чем General Motors. Сегодня она дороже в 6,5 раз.<sup>94</sup>

Подумайте, как огромна General Motors. С точки зрения оборота, это все еще крупнейшая компания в мире (\$ 161 млрд против жалких \$ 14,4 млрд Microsoft'a). У General Motors тысячи зданий и складов, сложнейшее оборудование. Она на рынке с давних пор, и в 1996 г. на нее работали 647 000 человек, что могло бы составить население довольно большого города.<sup>95</sup> Согласно *Fortune 500*, даже без учета продаж автомобилей эта компания вошла бы в список 30 крупнейших компаний мира.<sup>96</sup> А Microsoft обошла их без особого труда. У Microsoft нет ни такого количества офисов, ни складов, ни станков. Нет даже такого числа людей. В действительности, все, что есть у Microsoft, – это человеческое воображение. Все работа компании построена на интеллекте ее сотрудников.

Если что и есть в General Motors хорошего, так это внушительность. Все эти офисные здания, недвижимость, легионы сотрудников, огромные фабрики – все то, что должно быть атрибутами большого бизнеса. Все наши представления об идеальной корпорации из прошлого отражены в принципах бухучета, управления, генеральных планах развития, планах офисных зданий, в языке и так далее. Прошлое по крайней мере дает нам нечто, за что мы можем подержаться. Проблема интеллекта, мозговой силы (зовите это, как хотите) – их неосвязаемость и эфемерность. У нас нет достаточного количества слов, чтобы точно описать, что же мы подразумеваем под словом «знания».

<sup>93</sup> Там же.

<sup>94</sup> *Fortune*, April 26, 1999.

<sup>95</sup> *The Economist*, March 29, 1997.

<sup>96</sup> [www.GM.com](http://www.GM.com)



Нет ни модели, ни методологии, которая позволяла бы измерить умственный потенциал людей, собравшихся в одной комнате или в одной корпорации. Это трудно объяснить, описать или оценить. Однако мы должны продолжать пытаться это сделать, в конце концов, любить тоже нелегко, но мы же продолжаем попытки!

Интеллект сегодня сильнее целых государств. В 1998 в нефтяном фонде Норвегии было около \$17 млрд.<sup>97</sup> Это дивиденды, накопленные за 30 лет нефтедобычи в Северном море. 30 лет тяжелой работы. Подумайте только о тысячах нефтяников, работающих в суровых условиях Северного моря, под проливным дождем и ураганным ветром вдали от семьи и друзей. Это огромные деньги, бережно собранные в специальный, похожий на пенсионный, фонд, который должен обеспечить небольшой стране будущее процветание. Однако этот фонд меньше, чем рыночная стоимость компании Amazon.com – интернетовского книжного магазина, который был открыт летом 1995 г. и который за 4 года работы не имел ни одного цента прибыли. В мае 1999 г. рыночная стоимость Amazon.com составляла \$23 млрд, немногим больше, чем половина стоимости Yahoo! (\$34,5 млрд).<sup>98</sup> Банда молодых ловкачей обскакала нефтяников. Бурите, нефтяники, бурите.

Если вам нужны доказательства силы интеллекта, представьте себе, что случилось бы с Microsoft, если бы Уильям Гейтс III вдруг объявил, что с него довольно и что он собирается посвятить себя гольфу и любительской игре на бирже, как это сделал его партнер Пол Аллен. Microsoft это грозило бы гибелью. Многомиллионная корпорация обречена вечно оставаться в заложниках. «От краха нас всегда отделяют только 18 месяцев», – говорит Билл Гейтс. Если

---

<sup>97</sup> The World in 1999, The Economist Publications, 1999.

<sup>98</sup> Fortune, June 7, 1999.

даже Microsoft находится в постоянно подвешенном состоянии, на что остается надеяться нам?

Информация – это новая валюта. Как сказал Николас Негропонт из Media Lab университета MIT, «мы переходим из мира атомов в мир битов».<sup>99</sup> Мы переходим из мира, где господствовала мускульная сила, в мир, где правит интеллект. Из мира, где нанимали рабочие руки, – в мир, где нанимают головы. Конкуренция опирается на килобайты, а не на килограммы.

Но все же мы все еще застряли в мире атомов. Мы продолжаем производить измерения атомов, как будто это самая важная вещь на земле. Генеральное соглашение по таможенным тарифам<sup>(63)</sup> касается, в основном, атомов – оно о том, сколько тонн определенных товаров мы можем перевезти из одного региона земного шара в другой. Хотя информация перемещается, пересекая границы со скоростью звука, большинство политиков это, похоже, совсем не беспокоит. Наши балансовые отчеты содержат информацию об атомах – зданиях, оборудовании и т.п., но способны ли они показать стоимость наиважнейшего актива, измеряя только категории подобного рода?

Мы говорим об очень серьезном интеллектуальном сдвиге. Те, кто громче всех пел гимны во славу программного обеспечения, должны покаяться. Недавно одна наша знакомая оставила работу в одной из самых престижных консалтинговых компаний в мире. Она была не первой, не последней. Консультанты один за другим покидали фирму, особенно женщины. Если бы они остались в компании еще на 10 лет, их «стоимость», с учетом дисконтирования будущих зарплат, равнялась бы примерно \$2 млн. И руководство не могло найти сколько-нибудь приемлемого объяснения, почему же они уходят. Через месяц компания организовала вечеринку, и кто-то, уходя, прихватил настольную итальянскую лампу за \$200. На следующий день глава офиса направил всем сотрудникам письмо, предлагая добровольно вернуть лампу, объяснив, что иначе он лично обратится в полицию. Но похоже, что даже в одной из самых престижных фирм в мире «синица» за \$200 в руках значит больше, чем «журавль» за десятки миллионов долларов в облаках.

В наше время ценится неосязаемое. Если вы можете что-то потрогать, то это, возможно, не так уж и ценно. То, что ценно в автомобиле Volvo (автоконцерн, его выпускающий, недавно был приобретен компанией Ford Motors), невозможно потрогать. Производственные мощности компании не стоят слишком дорого: и их офисы, и склад в Голландии – просто недвижимость.

То, что действительно ценно, неосязаемо. Это сама торговая марка Volvo, отношения, знания, накопленные компанией, концепции и идеи. Форду пришлось выложить \$6,45 млрд за все это, чуть больше, чем они заплатили бы за 4% стоимости America Online<sup>(64)</sup> (\$149,8 млрд).<sup>100</sup> Тем, кто продает сегодня атомы, приходится нелегко.

Считаться со стоимостью нематериальной части следует как любому бизнесу, так и отдельным людям.

Давайте возьмем живого человека и разложим его на мельчайшие составляющие – атомы. Возьмите эти атомы и попробуйте продать их на Чикагской товарно-сырьевой бирже. Если вы выручите пару баксов, считайте, что вам повезло.<sup>101</sup> Вместо этого лучше соберите человека снова. Назовите его Джерри Сейнфельд<sup>(65)</sup> и просите годовую зарплату в \$100 млн или выше.

Возьмите немного воды, сахара, добавьте соды и налейте в жестяную банку. Цена едва ли превысит четверть доллара. Напишите на банке Coca-Cola, и цена подскочит до \$1.

---

<sup>99</sup> Negroponte, N., *Being Digital*. Alfred A. Knopf, New York, 1995.

<sup>100</sup> *Fortune*, June 7, 1999.

<sup>101</sup> Davies, S. & Meyer, C., *Blur: The speed of change in the connected economy*, Capstone, 1998.

Возьмите картонную коробку, небольшую брошюрку и CD-ROM. Все вместе это стоит примерно \$20. Напишите на коробке Lotus Notes и просите за все \$499.

**Если вы можете что-то потрогать, то это, возможно, не так уж и ценно.**

Возьмите дешевый пошивочный материал и попробуйте сшить пару брюк, используя выкройку, которой больше ста лет. Денег на этом явно не сделаешь. Себестоимость производства примерно \$7.<sup>102</sup> Пришейте бирку с маркой Levi's, и вы можете продавать эти штаны за \$50. В обществе, где во главе угла стоят уже не атомы, восприятие – это все, и нематериальные ценности становятся более чем материальными, когда вы слышите грохот кассовых аппаратов. В обществе, основанном на торговых марках, Baccardi-Martini недавно заплатила £1,5 млрд (примерно \$2,4 млрд) за четыре завода по производству алкогольных напитков фирмы Dewar с 49 рабочими и пятнадцатилетним контрактом с поставщиками. Но помимо этого компания получила права на такие торговые марки, как White Lable (шотландское виски), Bombay Gin и Bombay Sapphire Gin.<sup>103</sup> Странно? Это не покажется странным, если посмотреть на список стоимости самых известных торговых марок в мире.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Bizniz, March, 1998.

<sup>103</sup> Financial Times, March 19, 1999.

<sup>104</sup> Financial World, September-October, 1997.

<b>Марка</b>	<b>Стоимость (\$ млрд)</b>
Coca-Cola	47,99
Marlboro	47,64
IBM	23,70
McDonalds	19,94
Disney	17,07
Sony	14,46
Kodak	14,44
Intel	13,27
Gillette	11,99
Budweiser	11,99

Не удивительно, что Герхард Пихтешрайдер, глава BMW, сказал, что на самом деле не он управляет компанией. Есть кто-то над ним. Над головным офисом установлен огромный макет логотипа компании BMW, и эта увесистая штукавина, несущая на себе всю тяжесть истории фирмы, является действительным лидером и руководителем компании.

Интеллект и нематериальные ценности идут рука об руку. Но нематериальные ценности имеют стоимость. Великие торговые марки – не дар Божий. Их надо создавать, а на это уходит время. За исключением водки Absolut, сколько вы знаете новых и популярных марок на рынке крепких алкогольных напитков? Очень часто стоимость информации, то есть стоимость привлечения внимания заваленных предложениями и весьма разборчивых потребителей, во много раз превосходит себестоимость производства самого продукта. Примеры: Coke, Metallica, Gap, Madonna, Prada и Tiger Woods.

## Теперь повсюду: мы в одной лодке

Реальность такова, что мы живем в мире, который не знает границ. Многие уже настолько привыкли к идее интернационализации, что воспринимают ее как должное. Посмотрите, во что вы одеты. В тот самый момент, когда пишется эти строки, один из нас одет в костюм из Германии, ботинки из Италии и канадскую рубашку. Другой надел американские штаны, футболку из Бельгии, на носу очки из Японии. Вы думаете, мы обманываем вас, приодевшись так специально по случаю, но мы клянемся (на забальзамированном теле Владимира Ильича), что мы носим то же, что и все остальные, единственное отличие – все черное. Посмотрите на себя. Из скольких стран прибыла ваша одежда? Готовы поспорить, что, если вы, конечно, сейчас не в кровати, было бы непросто снять всю одежду, которая была произведена вне вашей страны.

С другой стороны, Made in the USA<sup>{66}</sup> уже не имеет того смысла, который это имело в прошлом. То же самое с Made in Japan<sup>{67}</sup> или Made in Swaziland<sup>{68}</sup>. Роберт Райх поведал о том, как несколько лет назад автомобиль Pontiac LeMans от Дженерал Моторз имел компоненты из США на сумму \$8000, из Южной Кореи на \$6000, из Японии – на 3500, из Германии – на 1500 и из других стран на сумму в \$1000.<sup>105</sup> Аналогично автомобиль Volvo 850, произведенный в Генте, Бельгия, сегодня имеет только 25% компонентов из Швеции. Является ли машина Volvo 850 шведской машиной? Финская компания Nokia имеет лаборатории в Скандинавии, Японии, Гонконге, Германии, Австралии, Великобритании и США. Она посылает своих сотрудников на Винес Бич в Лос-Анджелесе и Кингс Роуд в Лондоне, чтобы они познакомились с самыми последними тенденциями на рынке. Является ли ее продукция финской? В 1998 г. нешведские резиденты владели приблизительно 35% акций, продававшихся на Стокгольмской бирже ценных бумаг, а в случае с такими компаниями, как Ericsson, эта цифра достигала 50%. Если в наше время учитывать границы национального государства бессмысленно для экономического анализа, то не менее бессмысленно классифицировать товары по происхождению. Интересно отметить, что чаще всего старшее поколение остается верным отечественным товарам. Следуя устоявшейся привычке, англичане покупают английское, французы – французское, а американцы – американское. Это выражение патриотизма. А молодежи наплевать. Сегодня товары производятся BMW, Nokia, Alessi, Sony. Важно – кем, не важно – где. Теперь это made by, а не made in<sup>{69}</sup>.

### **Имеет значение не где, а кто. Это «Сделано кем», а не «Сделано в».**

Глобализация – это уже не просто теория. Она оказывает влияние на национальные государства, фирмы, товары, услуги, на простых людей. Она воздействует на всех одновременно. Местное было нормой, международное – исключением. Бизнес-школы раньше имели специальные кафедры, которые занимались вопросами международного бизнеса. Сегодня были бы более уместны небольшие кафедры, занимающиеся вопросами национального бизнеса. Почему правительства всех стран имеют министерства иностранных дел в то время, как большинство дел правительства носит международный характер? Новые институты создаются вне рамок национальных границ. Создаются мега-государства, такие как Европейский Союз, Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество, Северо-Атлантическое соглашение о свободной торговле<sup>{70}</sup>, транснациональные корпорации, которые юридически имеют национальную принадлежность, но операционно глобальны. Выпускаются

---

<sup>105</sup> Reich, R., *The Work of Nations: Preparing ourselves for 21st – century capitalism*, Simon & Schuster, 1991.

глобальные продукты, такие как Кока-Кола или Биг Мак. Работают глобальные суперспециалисты, целый ряд глобальных музыкантов, шеф-поваров, исследователей, актеров и так далее.

Истинная интернационализация (не ложные декларации прошлого) означает, что портной в Вухане, КНР, конкурирует с портным в Берлине. Наступает технико-экономический паритет, свободное распространение знаний означает, что Запад более не имеет монополии на ноу-хау, и поэтому портной в Вухане может получить доступ к той же технологии и в то же самое время, что и портной в Берлине.

Дух капитализма трансформируется.

Он претерпевает изменения с тех пор, как покинул пределы Европы в конце XIX века, чтобы устремиться в США. Он продолжал двигаться на запад, пока не достиг Юго-Восточной Азии. Он продолжает двигаться на запад, помахивая своей волшебной палочкой над просторами Китая и бывшего Советского Союза. Новая реальность возникает повсюду. Новая экономика многоцентрична.

## Дальний Запад

Посмотрите на Запад. Посмотрите на Дальний Запад, поскольку именно там рождается будущее. В США создается гораздо больше рабочих мест, чем в Европе. Но особенностью американской экономики является тот удивительный факт, что исключительно динамичны только отдельные регионы, отрасли или компании. Калифорния, что не удивительно, – один из регионов, где находится целый ряд быстрорастущих компаний. Это странное место, где 40% населения никогда не пользуются ножами и вилками, предпочитая есть руками на ходу.<sup>106</sup> Кажется, что международная конкуренция разворачивается между теми, кто ест с ножом и вилкой, теми, кто ест палочками, и теми, кто предпочитает есть руками на ходу. Может, они и едят руками, но их головы определяют направление развития экономики.

Это экономика «сисек и задниц»<sup>171</sup>. Правит Силливуд<sup>172</sup> (Силиконовая долина плюс Голливуд). И название этой игры – titty-tainment<sup>173</sup>. Много из того, что есть интересного в США, по крайней мере, с деловой точки зрения, связано с ростом индустрии развлечений. Хотя страны Европейского Союза производят вместе больше фильмов, чем США, американским фильмам принадлежат 75% европейского проката.<sup>107</sup> Однако не стоит обманываться. Индустрия развлечений означает не только фильмы с участием Арнольда Шварценеггера или диски Мадонны. Развлечения также означают высокие технологии. Вспомните Silicon Graphics и Микки Мауса. Фильмы, музыка, электронные игрушки, видео и компьютерные игры сливаются со всеми видами ИТ – материальным и программным обеспечением, телекоммуникациями, Интернетом и так далее. Смешавшись, они превращаются в весьма сильноедействующее зелье.

Экономика США опережает другие в деле создания информационного общества. Затраты США на ИТ, например, составляют 4% внутреннего валового продукта (ВВП), в то время как Япония тратит только два.<sup>108</sup> Экономика США все больше уходит в сферу создания нематериальных продуктов. Компании Силиконовой Долины стоят сегодня в 4 раза больше, чем компании Детройта<sup>174</sup>, а их общая стоимость почти равна стоимости всех компаний на французском рынке ценных бумаг.<sup>109</sup> Пало-Альто в Калифорнии – место, известное своим изумительным черносливом и изюмом, теперь является пристанищем 7000 компаний в обла-

---

<sup>106</sup> Svenska Dagbladet, October 14, 1994.

<sup>107</sup> CNC, Screen Digest, Eurostat.

<sup>108</sup> Business Week, August 31, 1998.

<sup>109</sup> The Economist, March 29, 1997.

сти электроники и программного обеспечения.<sup>110</sup> В течение следующих 24 часов под лучами теплого калифорнийского солнца появится примерно 62 новых миллионера.<sup>111</sup>

Компьютерные фирмы и фирмы, работающие в области полупроводников, ответственны за, не больше не меньше, 45% роста американской экономики.<sup>112</sup> Что хорошо для General Motors, уже, кажется, не так хорошо для Америки<sup>175</sup>.

## Дальний Восток

Однако было бы неверным утверждать, что будущее рождается только на Дальнем Западе. Последние 10-20 лет Дальний Восток демонстрировал небывалые темпы экономического роста. В XVIII веке Англии понадобилось 60 лет, чтобы удвоить свой ВВП, по данным профессора Джеффри Д. Сакса из Гарварда. Он отмечает, что спустя 100 лет Японии удалось сделать то же самое за половину срока. Корея сделала то же самое за 11 лет. В 1960-е уровень жизни среднего японца составлял только 1/8 от уровня жизни среднего американца.<sup>113</sup> По уровню своего экономического развития (ВВП на душу населения) Южная Корея находилась на одном уровне с Суданом, Тайвань – с Заиром.<sup>114</sup> По оценке Мирового банка (World Bank), данной до недавнего кризиса, около 50% будущего роста мировой промышленности будет приходиться на Юго-Восточную Азию.<sup>115</sup>

Дальний Восток отличает небывалая тяга к знаниям. Когда несколько лет назад детей со всего мира спросили, является ли учеба в школе одним из их любимых занятий, в Китае 34% ответили «да». В Японии 28%, в США только 18%.<sup>116</sup>

Но даже с учетом вышесказанного, общий масштаб перемен, возможно, недооценивается. Запад все отрицает. Кое-кто верит, что недавний азиатский кризис подтвердил правильность такой позиции. Некоторые до сих пор утверждают, что Дальний Восток производит только электронные безделушки и пластмассовые игрушки. Такие взгляды не выдерживают никакой критики. Исследование Merrill Lynch<sup>176</sup> показало, что в таких странах, как Сингапур, Гонконг или Тайвань, более 60% ВВП приходится на сферу услуг. Большинство этих экономик уже во многом опирается на высокотехнологичные отрасли. Недавно стало известно, что Сингапур, который писатель Уильям Гибсон как-то назвал «Диснейлэндом, в котором применяют смертную казнь», тратит до 25% своего ВВП на образование, исследования и разработки. Сдается нам, они знают, что делают. Конечно, Сингапур может быть неправ. А что, если мы переживаем не настоящую революцию? А что, если знания не будут являться основным средством производства в будущем? Надеемся, надеемся...

В Юго-Восточной Азии большая часть производственной деятельности осуществляется теперь в Китае, стране, которая ежегодно выпускает 350 000 инженеров со средней заработной платой около \$ 100 в месяц. В Китае больше людей со средним образованием (на двести миллионов человек), чем в США, и из них 413,7 млн моложе 20 лет.<sup>117</sup> Китайцы молоды, образованы и жадны. Китайцы почти такие же, как и мы, но в то время, как мы хотим стать богатыми, они хотят быть богатыми. Недавний обзор показал, что 66% китайцев рассматривают богатство как свою основную жизненную цель. Всего лишь 4% хотят

---

<sup>110</sup> Business Week, August 25, 1997.

<sup>111</sup> Там же.

<sup>112</sup> Там же.

<sup>113</sup> Rohwer, J., *Asia Rising: How history's biggest middle class will change the world*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1995.

<sup>114</sup> Там же.

<sup>115</sup> Там же.

<sup>116</sup> Business Week, July 14, 1997.

<sup>117</sup> Там же.

продолжать Великую Китайскую Революцию.<sup>118</sup> До начала XIX века Китай и так имел крупнейшую экономику в мире. Если темпы роста не снизятся, то уже к 2010 году Китай вернет себе свое прежнее доминирующее положение.

Несомненно, характер конкуренции со стороны азиатских стран изменится в течение ближайшего времени. Чистая конкуренция мускульной силы уступит место конкуренции умов. Эволюция японской экономики и превращение Японии в мировую индустриальную державу может быть для нас хорошим уроком. Поначалу японцы старались производить вещи подешевле. Запад посмеивался и смотрел на них снисходительно, как на производителей дешевой пластмассовой дребедени. Затем они научились делать вещи, которые стали лучше, чем у их конкурентов. Запад все еще посмеивался, а напрасно. Когда японцы «убили» большинство западных производителей электроники и забили практически всех производителей автомобилей, Запад чуть не подавился своим смехом. Когда миллионы мозгов постучат в двери Запада, радостное злорадство по поводу азиатского кризиса окажется весьма кратковременным. Подождите. За удовольствием придет расплата.

## Восток близко<sup>{77}</sup>

Путешествия на Дальний Восток и Дальний Запад не достаточно. Будущее принадлежит также и «восточным» странам, которые являются (или являлись) для нас «соседями за стеной»<sup>{78}</sup>. Экономика некоторых из этих стран прошли огромный путь со времен падения этой «стены» в Берлине в 1989 г. Несколько лет назад министр экономики Венгерской республики выступил перед группой журналистов и, в частности, объяснил, почему, на его взгляд, пал коммунизм. Он представил очень долгое и подробное макроэкономическое объяснение. Когда он закончил, его жена, венгерская предпринимательница, поднялась со своего места и сказала: «Я не уверена, что поняла то, что только что сказал мой муж, но должна вам сказать, что все мои друзья и я хотим ходить по магазинам».<sup>119</sup>

Мы можем рассматривать «Восток за стеной» с трех взаимодополняющих точек зрения:

1. Для некоторых компаний Восточная Европа – это бардак: отсутствие инфраструктуры, организованная преступность, другой менталитет и так далее.
2. Для других Восточная Европа – это потенциально очень емкий рынок сбыта, например, Mercedes продает в Москве большое количество своих роскошных машин.
3. Эти страны также составляют потенциально очень емкий рынок закупок, в частности, интеллекта, который выставлен на продажу в огромном объеме. Чаще всего это знания и технологии, некогда накопленные оборонной промышленностью.

Стоит отметить, что теперь довольно часто русские компании отказываются нанимать западных специалистов, потому что, как они утверждают, западники не являются «капиталистами в достаточной степени». Они говорят, что западные люди, выросшие в комфорте, не готовы напряженно работать по много часов в день и следовать правилам, которые необходимо неукоснительно соблюдать в местных условиях. Восточные европейцы все еще голодны.

---

<sup>118</sup> Tapscott, D., *The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*, McGraw-Hill, 1996.

<sup>119</sup> *Strategies for Success in the Global Economy: An Interview with Rosabeth Moss Kanter, Strategy & Leadership*, November/December, 1997.

## Прямо под носом

Неожиданные вещи происходят и в самой Западной Европе. Кто бы мог подумать, что одной из самых быстрорастущих компаний в области программного обеспечения – самой фанковой из всех отраслей – станет немецкая фирма под названием SAP? А откуда, позвольте спросить, пришла к нам Nokia – производитель самых стильных и самых клевых мобильных телефонов? Сегодня Финляндия экспортирует больше электроники, чем продуктов деревообрабатывающей промышленности.<sup>120</sup> У финнов также больше Интернет-хостов<sup>{79}</sup> на душу населения, чем в любой другой стране.<sup>121</sup> Разве 10 лет назад можно было предположить, что три самые популярные авиалинии будут иметь английское подданство? А сегодня – взгляните на easyJet, Virgin, Ryan Air. И кто бы мог подумать, что две крупнейшие и наиболее быстрорастущие компании по разработке Интернет-сайтов будут шведскими, ведь Швеция традиционно была прародительницей самых «мускулистых» компаний. Сегодня в Швеции есть Icon Medialab и SprayRazorfish. Вдобавок страна претендует на третье место в мире по экспорту музыки.

В Европе можно найти немало примеров культурного многообразия. Некоторые из самых преуспевающих и самых интернациональных компаний имеют головные офисы в этнически и религиозно разнородной Швейцарии. Такие компании, как Nestlé, Ceiba Geigy и ABB, кажется, больше других в Европе стремятся превратиться в подлинно интернациональные организации. Совет наблюдателей ABB, состоящий из восьми членов, включает в себя представителей четырех национальностей, а исполнительный комитет – пяти. Бывший глава ABB Перси Барневик утверждал, что «компетенция, а не паспорт, является основным критерием отбора». Другие мультинациональные компании, обнаружив проблемы, связанные с глобализацией бизнеса и усилением роли команды, тоже стали многонациональными. После своего образования в результате слияния компания SmithKline Beecham сформировала совет директоров из тринадцати человек семи национальностей. Европа наносит ответный удар.

## Etc.<sup>{80}</sup>

Можно продолжать и продолжать. Экономика растет во многих регионах. Больше нет единого центра гравитации, появляется все больше центров притяжения. Западный проект – маленький розовый домик с белым заборчиком, надежная машина, красивая (-ый) жена или муж, послушные дети, ежегодные каникулы летом на Средиземном море или на островах Карибского бассейна и достойная, стабильная работа – теперь претворяют в жизнь не только 200 млн людей.

Теперь не только Япония «дышит в затылок» Западу. Сегодня 3000 млн людей хотят иметь то, что большинство людей на Западе уже имеют, и хотят это прямо сейчас. И, поверьте нам, они не скажут «пожалуйста». Страшно? Напротив. Это величайший бизнес-шанс в новом тысячелетии. По нашему оптимистическому сценарию, эти 3 млрд человек в ближайшем будущем станут нашими покупателями.

---

<sup>120</sup> Business Week, August 31, 1998.

<sup>121</sup> The Economist, February 15, 1997.

## Сегодня 3000 миллионов людей хотят иметь то, что большинство людей на Западе уже имеют

Но деревня фанк не просто глобальна, в ней все и все взаимосвязано на глобальной основе. Вспомните рыболовную сеть или паутину. Перемены распространяются и ощущаются повсюду. Рыночная экономика – это не игра, где сумма набранных и потерянных очков всегда равна нулю<sup>181</sup>. Если в Азии люди страдают из-за экономического кризиса, это не улучшает жизненный уровень людей на Западе. Если темпы роста в США взлетают со скоростью ракеты, это неплохая новость для всех. Мы все вместе строим интернациональное общество, пронизанное взаимосвязями.

Деревня фанк означает больше конкуренции, но и больше возможностей – возможностей найти новых покупателей, новых поставщиков, партнеров, специалистов или друзей. С другой стороны, цена, которую придется заплатить, если вы не присоединитесь, очень высока. Позвоните Саддаму Хусейну или Слободану Милошевичу, и они вам скажут.

## Лидеры и ведомые

Очевидно, что не все регионы развиваются одинаковыми темпами. По мнению экспертов World Bank'a, в странах с более высокими темпами роста люди просто больше работают, больше учатся, имеют более высокий уровень сбережений. Успех любой экономики и прогресса строится на очень простых вещах: работа, учеба, накопление, никаких экономических чудес, магического порошка или волшебной палочки.

В течение 1990-х США вернули себе лидирующее положение. Это видно из анализа долей мирового рынка ценных бумаг, принадлежащих компаниям США и Японии.<sup>122</sup>

### Доли мирового рынка ценных бумаг

Год	Япония	США
1990	41,5%	31,0%
1998	10,4%	53,2%

Пять лет назад казалось, что ничто не может остановить азиатов, и особенно Японию, но с приближением нового тысячелетия многие из них натолкнулись на непреодолимый барьер. Что случилось?

Следует ли удивляться? Краткий ответ – нет. В конце эры индустриализации мы все больше внимания уделяли эффективности, эксплуатации, плановым, последовательным улучшениям производимой продукции и массовому производству, стараясь произвести еще одно изделие, точно такое же, как и предыдущее, просто чуть-чуть лучше. Те, кто преуспел в этом, были волшебниками, умеющими делать лучше то же, что и все остальные.<sup>123</sup> Они превзошли всех, делая все абсолютно правильно.

<sup>122</sup> Financial Times, December 8, 1998.

<sup>123</sup> Kelly, K., New Rules for the New Economy, Penguin Group, 1998.

В деревне фанк вся игра идет вокруг творчества, результативности, революционных преобразований в подходах к производству продукции и обслуживанию, привлечению в компанию совершенно непохожих людей, способных создавать новые, удивительные продукты. Успех приходит через исследование неизведанного и получение лишь отчасти «правильных» результатов.

Очень непохожие друг на друга игроки будут лидировать в будущем на разных этапах экономической эволюции. В деревне фанк есть один регион, в котором индивидуализм является основой всей системы ценностей. В нем есть институты, которые поддерживают подвижный рынок труда с контрактами на краткосрочной основе и высокой текучкой. Регион, принимающий неопределенность и создающий новые технологии, – это Соединенные Штаты. Так что не стоит удивляться тому, что американские фирмы доминируют в начале новой эры, особенно тогда, когда коллективизм, пожизненный наём, снижение неопределенности и освоение, а не создание новых технологий, отличает характер действий ее основного конкурента – Японии.<sup>124</sup>

Но совсем не обязательно, что это господство будет длиться вечно. Бум американской экономики не написан золотыми буквами на каменных скрижалях. США, может, и не сдадут просто так своих позиций, но факт есть факт, вызов им будет брошен. Глобализация и смешение разных систем ценностей скажут свое слово. Большинство людей уже не попадают в «географические» ловушки. Многие японцы, датчане или португальцы более индивидуальны в своем творческом подходе, чем средний американец, и смелее смотрят в глаза неопределенности. Теперь мир принадлежит им. Они вольны воспользоваться своим правом выбора. И они выберут. Поэтому нам следует ожидать стремительных и неожиданных ответных ударов по мере того, как эти люди начнут собирать идеи и наработки в одном регионе и трансплантировать их в другой. В обществе без географических привязок люди и организации, у которых теперь множество «родин», отличаются от нынешних национальных государств, в которых нельзя так просто сорваться с места и уехать. В который раз: *кто* оказывается намного важнее, чем *где*.

Результаты международного исследования математических и прочих способностей тринадцатилетних подростков (TIMSS) также подтверждают сомнения в том, что США смогут и дальше сохранять лидерство.<sup>125</sup>

Математика	Очки	Другие предметы	Очки
1. Сингапур	643	1. Сингапур	607
2. Южная Корея	607	2. Республика Чехия	574
3. Япония	605	3. Япония	571
4. Гонконг	588	4. Южная Корея	565
5. Бельгия	565	5. Болгария	565
28. США	500	17. США	534

Сможет ли Америка удержать свое господство в обществе, в котором все решает интеллект, когда ее подрастающее поколение по усредненным показателям явно не попадает в высшую лигу? А может, более важен вопрос, подходят ли нам усредненные показатели? Если люди фанка при выполнении определенной работы в сто раз лучше, чем все остальные, разве

<sup>124</sup> Более подробное обсуждение различий между культурами этих стран см.: Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.

<sup>125</sup> *The Economist*, March 29, 1997.

не будет средний балл таким же бесполезным, как государственные границы, общественное телевидение или старые албанские мультики?

Затем встает вопрос, а что же Европа? Если США и Япония (а вместе с ней, в данном случае, и вся остальная Юго-Восточная Азия) представляют собой два полюса, то что же Европа – застряла между вагонами и паровозом или действительно способна взять лучшее от обоих регионов? Мы можем быть уверены в одном: если Европа хочет взять лучшее от двух мировых лидеров, она должна способствовать росту национального разнообразия, которое на протяжении XX века явилось причиной нескольких войн на ее территории.

В США национальное, культурное и прочее многообразие – это актуальнейший вопрос. У компаний есть программы, направленные на увеличение национального многообразия своих коллективов, так же, как и многообразия по другим показателям<sup>{82}</sup>. Компании раскошеляются на дорогую рекламу, рассказывая об этих программах, другими словами, они из кожи вон лезут, чтобы показать, что они политически корректны. Разница в том, что в США национальное многообразие – это, как правило, просто вопрос цвета кожи. В Европе – это вопрос культур.<sup>126</sup> Новый плавильный котел различных культур – Европа.

Типичные европейцы живут в странах, где от 15 до 25% населения – выходцы из других стран. Слияние – это все. Больше не существует закрытого, однородного, изолированного общества. Живущие бок о бок люди разных национальностей с разными системами ценностей – неизбежная реальность наших дней. Конечно, не всегда все проходит гладко. Некоторые страны более националистичны, чем другие. Но никто никогда и не говорил, что совместное проживание возможно без осложнений.

Так или иначе, Европа потенциально может стать более неоднородной, а разнообразие культур, национального состава и так далее дает мощный толчок развитию творчества, инновационности и прогрессу. Но остается вопрос: сидят ли европейцы на крыше порохового склада или на крышке плавильного котла? У Европы долгая история вражды и взаимонеприязни. Ее народы привыкли жить порознь. Что это – плюс или минус? По мнению немецкого академика Юргена Хабермаса, европейское наследие определенно является фактором, способствующим борьбе с разрозненностью и поддерживающим Европу в ее стремлении создать наднациональную демократию через укрепление Европейского Союза. Мастерство приходит с опытом.

Однако недавние события на Балканах даже оптимистов заставляют задуматься об опасности национального многообразия. Вспомните: что есть – есть. Европа веками была и остается неоднородной, с точки зрения расовых, религиозных и других характеристик. Многообразие как таковое не хорошо и не плохо. Оно просто есть. Но оно может стать тем, чем мы захотим. Европе не нужно больше или меньше гетерогенности, ей просто нужно решить, что с ней делать. Европе нужна мечта, идея, новый манифест – слово и дело. Европейцам следует напрячь свои мозги и понять, что должно быть сделано для развития потенциала, заложенного в национальном многообразии, имея в виду сегодняшние перемены в технологиях, институтах и ценностях. Если этого не сделать, то судьбу Европы будут решать другие обитатели глобальной деревни фанк.

**Изменения происходят** не только в материи, пространстве и времени. В эпоху изобилия весь мир претерпевает метаморфозы, принимая новые, причудливые формы. Вещи перемещаются, распадаются и складываются снова в необычных сочетаниях – *panta rei*<sup>{83}</sup>, –

<sup>126</sup> Есть признаки того, что отношение американцев к этой проблеме меняется. Лоренс Отис Грахам, наиболее известный своей статьей 1992 г., описывающей времена его подпольной работы помощником официанта в сельском клубе в Коннектикуте, утверждает, что решительные попытки введения многообразия в компаниях были отвергнуты, поскольку они подчеркивали скорее различия, нежели более глубокие характеристики, нас объединяющие. Его последняя книга называется «Proversity, конденсация прогрессивного многообразия». Основная идея Грэхема в том, что менеджеры могут – и должны – признать свои предрассудки и начать делать что-то по этому поводу.

образуя новую реальность – мир с размытыми границами, фрагментарный мир, м-и-р, написанный через дефис.

Наше общество находится в смятении. И это состояние передается обретшим силу индивидуумам, талантам, тем, кто обладает правом выбора. Это люди, которые свободны, чтобы знать, передвигаться, делать и быть тем, кем они хотели бы быть.<sup>127</sup> Они открывают эту эру «анархии», пользуясь своим правом на выбор. Они рушат стены и расшатывают традиционные основы власти. Они сами планируют свое собственное образование, карьеру и жизнь. Они инициируют изменения во всей системе и превращают мир в архиплюралистичное место.

Вчера в обществе и в нашей жизни доминировали сильные центры власти. В Манифесте Коммунистической партии, вышедшем в 1848 г., авторы писали, что их целью является создание такого общества, «в котором промышленное производство управлялось бы не владельцами, конкурирующими друг с другом, а всем обществом, работающим в соответствии с установленным планом и потребностями его членов». Это был экстремальный случай общественного ре-инжиниринга с новыми представлениями о предсказуемости, стабильности и контроле. Следуя идее создания «хорошей жизни», нужно было просто правильно выработать генеральный план, структуры и системы. Политики-консерваторы, капиталисты и профессиональные управленцы на Западе, вероятно, смеялись над этими утопическими надеждами, но было ли их собственное видение будущего действительно лучше?

Мы сами возводили наши огромные, монолитные и центрально спланированные структуры. Некоторые из них мы называли корпорациями. Немногим более 30 лет назад экономист из Гарварда и советник Джона Кеннеди Джон Кеннет Гэлбрейт заметил: «У нас есть экономическая система, которая вне зависимости от своего формального идеологического статуса во многом является плановой экономикой. Решения о том, что производить, приходят не от конечных потребителей. Напротив, эти решения принимаются крупными организациями производителей, которые, хотя и призваны обслуживать рынок, делают все возможное для контроля над ним».<sup>128</sup> И снова вопрос состоял в создании правильных структур, систем и стратегий, то есть великого генплана. В капитализме, так же, как и в коммунизме, были элементы централизованной экономики в политическом, экономическом и социальном смысле. Кто-то принимал решения, другие подчинялись, или, по крайней мере, им говорили подчиняться.

### **Реальность нашего времени – это неструктурированный мир, населенный талантливыми людьми.**

Прежний мир имел четкую структуру и был заполнен кастрированными индивидуумами, а действительность нашего мира такова, что в нем нет никакой структуры и индивидуумы весьма «дееспособны» (за исключением некоторых евнухов, предпочитающих снижение неопределенности). Термиты были выпущены на несущие конструкции наших зданий, и они носятся по ним в неистовстве.

Сегодня, как писал поэт Уильям Батлер Йтс, центру не удержаться. Вооруженные новыми ценностями и технологиями предприниматели бросают вызов привычным институтам, поставщикам власти.

Заметьте, что это не институты, технологии или ценности создают Новый Мир. Перемены или зачатки смуты, которые мы видим, привнесены людьми, которые больше не хотят мириться с тем, что им говорят, что им можно знать и делать, куда им идти и кем становиться.

---

<sup>127</sup> Taylor, J. & Wacker, W. (with Means, H.), *The 500 Year Delta: What happens after what comes next*, Harper Business, 1997.

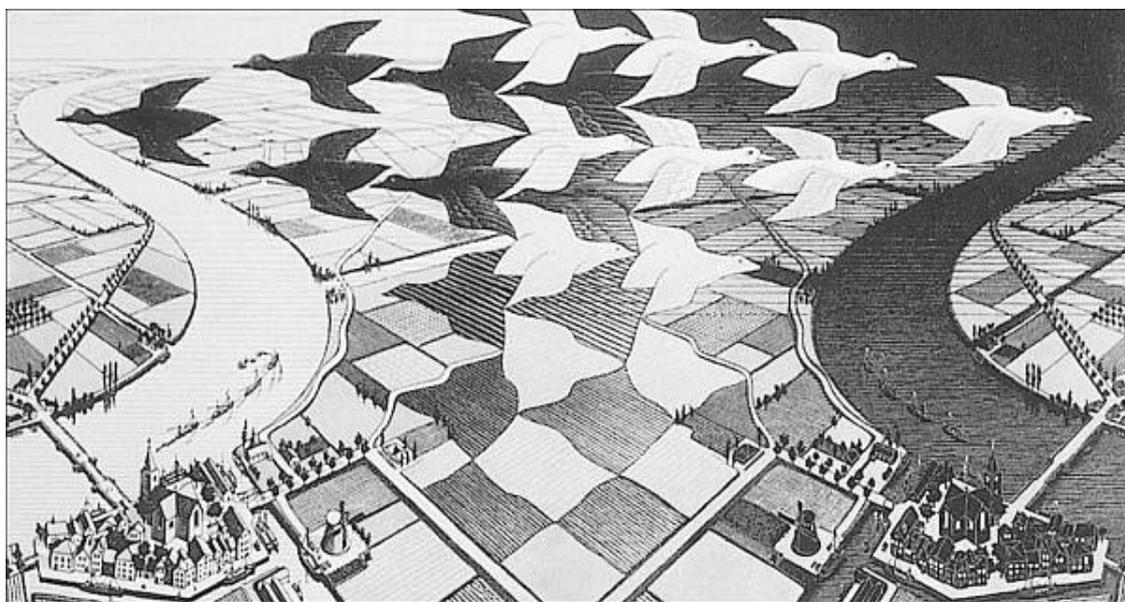
<sup>128</sup> Galbraith, J.K., *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston, Mass, 1967.

Но то, что может восприниматься как хаос на общественном уровне, не более, чем хаотичность, на уровне индивидуальном. Это естественно. За примерами далеко ходить не надо. Большинство людей и не предполагают, что профессора престижной бизнес-школы могут носить черные кожаные штаны, стричься наголо, оттягиваться на вечеринках, слушать Prodigy, брать полгода по уходу за ребенком и так далее. Но мы это делаем, потому что нам это нравится. Парадоксально, но гармоничные (?), исключительно целенаправленные индивидуумы могут, как кажется со стороны, создавать дисгармонию в обществе. Не важно, гармоничное или дисгармоничное, но общество теперь другое, и с этим трудно спорить. Что есть – есть.

## Общество с размытыми границами

В обществе с размытыми границами разграничительные полосы становятся все более беспорядочными. Барьеры исчезают, товары свободно перемещаются. Мы создавали и использовали наши традиционные структуры, чтобы раскладывать все по полочкам – на каждой только однородные предметы. Сортируя вещи, мы снижали неопределенность. Кто-то был продавцом, кто-то – покупателем. Мы все были с этим согласны. Кто-то был банком, кто-то – страховой компанией. Ничего странного. Кто-то был оптовиком, а кто-то торговал в розницу. Некоторые были либералами, а некоторые – социалистами. Одни учились, другие работали. Мир был, как колода карт, мы все договорились (или нам сказали), по каким правилам их можно тасовать.

Теперь три силы, которые определяют перемены в нашем обществе, предоставляют творческим людям возможность перестроить, пересортировать, переклассифицировать заново практически каждый, даже самый крошечный кусочек нашего социально-экономического ландшафта.



### Где это кончается, где это начинается?

Нет больше утверждений, которые бы не требовали доказательств. Вся колода полетела в воздух. Прежде мы говорили о стирании географических и моральных границ, теперь это справедливо для любой сферы нашей деятельности.

Стираются границы отраслей. Поскольку препоны для выхода на рынок рушатся по мере интернационализации бизнеса, снижения государственного регулирования и компьютеризации, фирмам становится легче работать в различных отраслях. Компании, следующие новой логике, выходят на все новые отраслевые рынки просто потому, что традиционные границы отраслей становятся бессмысленными. Внешне эти компании могут выглядеть, как традиционные конгломераты, но в действительности они совершенно другие. Основополагающая идея заключается в том, что их возможности, которые уже не определяются «физическими» ресурсами, могут быть использованы для конкуренции в нескольких отраслях. Большая часть физически осязаемого процесса создания товаров отдана на откуп поставщикам и независимым производителям со всего мира. Посмотрите на схожесть примеров Lego, Virgin

или Harley Davidson<sup>{84}</sup>. В дополнение к этому, концентрируясь на удовлетворении потребностей новых требовательных клиентов больше, чем на расширении своей номенклатуры или на других традиционных сферах внимания менеджеров, компании, которые обычно рассматривались как участники рынков разных отраслей, начинают конкурировать друг с другом. Кто сегодня может отличить банк от страховой компании? Они, по сути дела, предлагают одни и те же услуги. С точки зрения «трудноудовлетворяемого» клиента, традиционные различия бессмысленны. Здесь просто нужен фанки-бизнес.

Становится размытым и характер отношений между компаниями. Если мы начинаем платить покупателям за их внимание, кто же тогда покупатель? Теперь продавцы – это покупатели, а покупатели – это продавцы. Посмотрите на шведскую мебельную фирму Икеа. Компания сидит в центре паутины взаимоотношений. Они передали сборку мебели своим покупателям, которые хотят сэкономить доллар или пару сот долларов<sup>{85}</sup>. Фактически, потребители теперь – это и поставщики. С другой стороны, Икеа отдала производство комплектовующих благодарным поставщикам-производителям, которые также являются и их потребителями, поскольку получают доступ к технической экспертизе и базам данных. Вывод: становится все труднее и труднее решить, кого же приглашать на новогоднюю вечеринку. Где фирма начинается, и где она заканчивается? Юридические границы также становятся менее значимыми. Наши отношения с одной и той же организацией могут нести в себе элементы конкуренции, кооперации, поставок и закупок – Fuji-Kodak, GM-Toyota, Dell-IBM, Sony-Philips. Мир бизнеса стал теперь довольно разношерстным.

Производство и потребление сливаются теперь в *потребление*<sup>{86}</sup>.<sup>129</sup> Один из авторов недавно купил автомобиль Volvo. Он начал выбор будущей машины с того, что набросал список характеристик и условий приобретения: цвет, двигатель, стерео, обшивка, кредит, страховка и прочее. Затем Volvo взяла этот список, чтобы произвести автомобиль, который хотела бы иметь семья одного из авторов. Продавцы и покупатели работают вместе, передавая эстафету друг другу. ИТ открывает новые, еще более широкие возможности *потребления*. Просто посмотрите на один из этапов нашего взаимодействия с Amazon.com. Мы предоставляем им исчерпывающую информацию о размере и характере спроса, позволяем следить за тем, что и вместе с чем мы покупаем, мы косвенно помогаем им развивать их конкурентоспособность, присылая рецензии на книги или свои замечания. Компания даже платит регулярно по \$1000 (в виде ваучеров на новые покупки) лучшему критику-любителю.

Границы товаров и услуг тоже размываются. Сегодня правильнее было бы говорить о *тов-угах* или *усл-оварах*<sup>{87}</sup>, едва ли вы сможете их разделить.<sup>130</sup> Атомы и биты сегодня сосуществуют в большинстве видов предложений. Вспомните о финансировании наших покупок (аренды) большинства дорогостоящих товаров. Подумайте о «пакетах» продуктов, которые предлагают финансовые институты. Что такое Happy Meal<sup>{88}</sup> в McDonald's, это продукт или услуга? И то, и другое.

Даже традиционные различия между трудом и отдыхом становятся размытыми. Если 70 или 80% работы, которую выполняют люди в современных организациях, – это работа умственная, разве это не процесс, который продолжается 168 часов в неделю? Люди не перестают думать сразу после того, как они покинули офис. Многие работают даже тогда, когда они спят. Идеи могут родиться и во сне. Эти процессы делают различие между нашим домом и офисом мало значимым. В обществе с размытыми границами работа – это уже не место, это деятельность.<sup>131</sup>

<sup>129</sup> Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

<sup>130</sup> Toffler, A., The Third Wave, Bantam, New York, 1980.

<sup>131</sup> Knoke, W., Bold New World: The essential road map to the twenty-first century, Kodansha International, 1996.

Etc. Etc. Куда бы мы ни посмотрели, везде идет стирание границ: Восток-Запад, мужчина-женщина, структура-процесс, правильно-неправильно. Мы видим стирание границ на различных уровнях: общество, организации, люди. Но помните, что границы кажутся размытыми только тем, кто застрял в логике прошлых лет. Для тех, кто приветствует строительство деревни фанк, нет ничего особенно таинственного в этом процессе. Это часть нашей жизни. Предприниматели и организации видят в изменениях, которые они инициировали, инновации и реструктуризацию, а не хаос и смятение.

## Фрагментарное общество

Может, это и не так заметно, но наш мир разрывается на части. Он становится исключительно фрагментарным. Это, что не удивительно, воспринимается негативно. Но это не обязательно так, особенно с точки зрения отдельного человека. Фрагментарность – следствие нашего желания принадлежать к определенной группе людей и ассоциироваться с ней, нашего стремления быть «нестандартным продуктом», ни на кого не похожим и оригинальным. Если людям действительно предоставят свободу выбора, то нас не должно удивлять (или смущать), что их выборы будут отличаться друг от друга.

Общество всегда было фрагментарно. Но в деревне фанк создаются фундаментально новые принципы деления. В недалеком прошлом нас разделяли по нашей территориальной близости и по крови. Наша судьба была предопределена социальным статусом семьи и ее географическим положением. Мы могли действовать только внутри строго очерченных рамок, которые определяли, кем нам быть и чего нам ожидать от жизни. Теперь новые факторы начинают играть все большую роль. В зависимости от уровня абстрагирования мы можем определить по крайней мере три типа фрагментарности.

## Поляризация

Поляризация увеличивается. 300 лет назад богатство определялось наличием прав на землю. Затем главным фактором стал капитал. Теперь это иначе.

Первый из новых видов апартеида – это образование. Увеличивается разрыв между образованными и необразованными людьми. Это новые классы общества, и это новое классовое общество. Без каких-либо уникальных знаний вы легко заменимы и вынуждены конкурировать с 2 млрд китайцев и индийцев. Разрыв между работающими и безработными также увеличивается. Неудивительно, что богатые становятся богаче, а бедные – беднее. Мы на пути к обществу, большая часть которого (около 2/3 или 3/4) не имеет достойного и надежного заработка.

На глобальном уровне увеличивается разрыв между Севером и Югом, 80% потребления создается 20% населения планеты. Это – глобальная деревня, но с некоторыми исключениями. С экономической точки зрения, как это ни прискорбно, мы могли бы «затопить» всю Африку, за исключением Южной Африки, и мировая экономика этого даже не заметила бы.

Аналогичным образом увеличивается разрыв между старшим и младшим поколениями. Большинство молодых людей определенно не хотят идти дорогой своих отцов, то есть иметь стабильную работу в большой организации, где им подарят золотые часы и похлопают по спине по случаю сорокалетнего юбилея работы на предприятии. Понятно, что подобное стремление, в какой-то степени, заложено в природе человеческой, но в образовательном аспекте разрыв между старыми и молодыми еще никогда не был таким огромным.

Второй апартеид наших дней – это ИТ, и этот апартеид двояк. Перси Барневик говорил, что в АВВ есть два типа людей – ПК и ДК (после компьютеров и до компьютеров)<sup>(89)</sup>. Те, кто младше 25, не видели компьютерной революции, то, что они видели, была компьютерная эволюция. Они родились с ней. Для многих из них персональный компьютер – это самая что ни на есть естественная вещь на свете. И вы либо по ту сторону, либо по эту. Молодые люди предъявляют совершенно новые требования к жизни и работе. Они хотят изменить само понятие «работа». Вместо принципа «жить, чтобы работать» они хотят следовать принципу «работать, чтобы жить».

И даже после всего, что мы сказали, найдутся люди, которые будут утверждать, что общечеловеческие ценности не меняются, что все остается по-прежнему. Это можно легко

опровергнуть, просто взгляните на обложку журнала *Playboy* 1960-х и сравните ее с обложками современных журналов, таких как *Elle* или *Cosmopolitan*.

## Объединение в «племена»

Многие из нас выросли в мире, где география имела значение, а соседство – важность. Если вы родились в Ницце, то была бы большая вероятность того, что вы бы выросли в Ницце, ходили в школу в Ницце, получили работу в Ницце, встретили бы свою любовь (тоже из Ниццы) в Ницце, купили бы дом в Ницце, вырастили бы детей в Ницце, ушли бы на пенсию в Ницце, умерли бы в Ницце и были бы похоронены на кладбище города Ницца. Может быть, если бы вы были склонны к приключениям и у вас были бы деньги, вы бы отправлялись время от времени на каникулы в Альпы. Наше общество в прошлом было организовано по географическому принципу, и так же были организованы его «племена». У нас было «сиднейское племя», и «штутгартское племя», и «стокгольмское племя».



Затем силы фанка придали миру новую форму. В деревне фанк все организовано по биографическому признаку. Новые «племена» глобальны. Они состоят из людей, похожих друг на друга, и не важно, где они находятся. Глобальные «землячества», сформированные на *кровно-родственной* основе, существовали многие века, например, еврейское «землячество» или «землячество» китайцев, проживающих вне Китая. Сегодня мы сталкиваемся с «племенами», созданными на основе *общности жизненных позиций* или *профессиональных знаний*. Благодаря глобализации и компьютеризации местоположение больше не имеет никакого значения. Что же такое Гринпис, Amnesty International, Ангелы Ада или хип-хоп-перы, если не глобальные племена на биографической основе, объединяющие людей со всего мира? То же самое выпускники МВА, архитекторы, хакеры, инженеры, музыканты, все те, чьи знания (и взгляды) черпаются из одного мирового источника. У этих «племен» свой язык, свой стиль в одежде, знаки, символы, тотемы и ритуалы. Пионеры таких образований часто принадлежали к группам, которые рассматривались как меньшинства или маргиналы в обществе, организованном по географическому признаку. Это люди, которые испытывали трудности, стараясь обнаружить себе подобных в своем лесу. Они были выну-

ждены пуститься во всемирный розыск в поисках своего «племени». Нам, вероятно, нужно поучиться у гомосексуалистов, мафии, неуловимых торговцев наркотиками, мазохистов или «эко-племен», потому что в деревне фанк ваше «племя» сформировано на основе биографии, а не географии, путем собственного независимого выбора, а не по местоположению.

## Индивидуализация

Если мы пойдем дальше, то окажемся в мире, абсолютно фрагментарном и исключительно индивидуалистичном. Хорошая новость – это то, что еще никогда не было таких возможностей для самореализации. В принципе, мы все можем стать такими же неповторимыми, как наши отпечатки пальцев, такими же своеобразными, какими мы были первоначально созданы. Некоторые ученые говорят, что мы вступаем в общество типа «мне, мне, мне», эгоистичное и эгоцентричное. Но индивидуализм не обязательно означает эгоизм. Здесь больше самореализации и развития целостной личности. Хорошо это или плохо, но каждый человек становится микрокосмом спроса и предложения на глобальном рынке.

В этой среде представление о лояльности меняется коренным образом. Сотрудник умственного труда глобального уровня, представитель новой элиты, верен только самому себе и своему племени, а не своему (временному) работодателю. В экономике, напоминающей казино, эти люди будут сотрудничать только с теми, кто им полезен.

Они будут образовывать «племена» и, как сказал Томас Мэлоун из MIT, эти «племена» будут бродить по миру, как «армии интеллектуальных наемников». Они будут приобретать что-то только у тех организаций, которые разделяют их убеждения, будут контактировать только с теми, кто одной с ними «крови»<sup>190</sup>.

С точки зрения ведения бизнеса, важно понять, что основные сегменты потребителей – тех, кто представляет требования будущего, не будут состоять исключительно из работников умственного труда и людей с высокими доходами.<sup>132</sup> Мужчины и женщины с учеными степенями, с дипломами MBA и успешной карьерой могут потреблять больше, чем все остальное население. Но большой объем потребления вовсе не означает, что эти люди лучше знают, что и почему они потребляют. Количество не означает качество.

Мы выросли с мыслью, что терпеливое, последовательное приобретение и потребление полезных вещей – это путь построения лучшей жизни. Сегодня потребители часто черпают вдохновение в манерах обедневших дворян, людей, которые хотя и не самые богатые в мире, но готовы потратить последний цент на то, что они любят.<sup>133</sup> Они концентрируются на приобретении символов, которые важны для их тусовки и для них самих. Они жертвуют всем, чтобы купить последнюю модель горного велосипеда, турпоездку, доску для серфинга, бутылку первоклассного вина (в этом случае, вполне возможно, что не самого свежего), DVD-плеер, курсы йоги или все, что угодно. И если вы хотите заглянуть в будущее, то вам надо смотреть на эти категории потребителей, а не на тех, у кого высок средний уровень расходов.

Не все с радостью окунутся в безумие индивидуалистического потребления. Некоторые потеряются в деревне фанк. Не потому, что это им не по нутру, а просто потому, что они используют свое право сказать «нет». Некоторые предпочтут не верить в то, что происходит. Эти люди, несомненно, нанесут ответные удары через крайнюю локализацию и открытую неприязнь к ИТ, диссидентам и всеобщему размыванию ценностей. Реакционеры могут обнаружиться в любом лагере: бизнесменов и менеджеров, которые по-прежнему будут верить в то, что можно руководить с помощью страха, неонацистов и фашистов, кото-

---

<sup>132</sup> Более подробно см.: Von Hippel, E., Lead Users; A source of novel product concepts, Management Science, Vol. 32, 1986.

<sup>133</sup> Taylor, J. & Wacker, (with Means, H.), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

рые будут убеждены, что разные расы должны жить порознь, мужчин, которые будут говорить, что женщинам нет необходимости делать карьеру, политиков, которые будут мыслить и действовать, как если бы госрегулирование не было устранено.



Перемены не проходят без трений, многие из тех, кто управляет системой сегодня, будут сопротивляться. Старые привычки не сдадутся без боя. Капитализм и демократия угрожают коммунистической экономике Китая. Что же делают руководители страны в Пекине? Начинают менять институты en masse<sup>(91)</sup>? Нет. Они начинают приспособлять существующие институты, внедряя отдельные элементы рыночной экономики. Аналогичным образом изменились ценности, касающиеся личной жизни, причем настолько, что развод, семьи с одним родителем и гомосексуальные отношения стали вполне приемлемыми. Эти новации позволили многим, кто при господстве старых норм чувствовал себя ущемленным, стать полноправными членами общества. Но здесь наносят ответный удар последователи ортодоксальных норм и взглядов. Взгляните на ультраконсервативную мораль, господствующую в США.

Все эти примеры говорят об одном и том же. Перемены не происходят автоматически, они должны осуществляться самими людьми.

## О-б-щ-е-с-т-в-о, где все через дефис

В будущем все смешается еще больше. Добро пожаловать в *государство-через-дефис*, в общество «взял и скопировал». Если у нас переизбыток практически всего, что мы только можем себе представить, естественный способ борьбы с этим излишеством – составление новых комбинаций из существующих компонентов. Чем более странной кажется комбинация, тем уникальнее результат. Сегодня реальность призывает нас смешать существующее, чтобы получить что-то удивительное: взгляните на *edu-tainment*, *caffè-latte*, корпорации-университеты, *info-tainment*, курсы-на-расстоянии, визуальную эргономику, TV-dinner, *info-com*, психо-лингвистику, био-технологии, e-mail, антибактериальную одежду, джин-тоник и так далее.<sup>132</sup> Некоторые из этих вещей настолько новы, что мы даже не имеем для них названий, например, питание с добавлением витаминов или еда с добавлением лекарств. А между тем, они существуют.

Примеров новообразований-через-дефис предостаточно. Например, в бизнесе. Обычные изделия все чаще и чаще превращаются в много-технологичные комплексные продукты, такие как фото-диск от Kodak или электронная видеокамера Mavica от Sony<sup>134</sup>. Canon и подобные фирмы используют в своих разработках как достижения химии и электроники, так и новые возможности в программировании. Перед производителями автомобилей, скажем, BMW, остро стоит вопрос синтеза механики и электроники, дизайна и опыта в области финансов. L'Oréal, разрабатывая свои духи и лосьоны, смешивает в одном флаконе фармацевтику и моду. Компании стараются привлечь внимание требовательных клиентов, предлагая им нечто большее, нечто новое и необычное.

Возьмем музыкальный бизнес. В 1950-е хитом была песня. Сегодня, чтобы записать хит, нужна песня, имидж, видео и хитрый, как черт, продюсер. Как еще можно объяснить недавний успех Spice Girls? Это заметно даже по новому макияжу организаций. В Силиконовой Долине традиционные представители разных «меньшинств» – женщины, эмигранты, молодежь – составляют большинство, что совершенно не характерно для традиционных американских компаний. Вы можете наблюдать это в искусстве. Немецкий художник Михель Маджерус сочетает Ватто и Уорхола<sup>133</sup> с мультиками Уолта Диснея. Американский художник Клэй Кеттер использует в своем творчестве живопись, строительные материалы и кухонную мебель Икеа. Мы видим это в архитектуре, питании, спорте, образовании и здравоохранении. Мы видим это везде.

Кое-кто скажет, что такие новообразования – признак недоразвитого воображения. Другие посчитают, что поскольку все, что следовало изобрести, уже изобретено, единственный путь создать что-то новое – это смешивать и скрещивать существующее. Результатом обеих точек зрения является тот факт, что мы живем в исключительно скучном обществе постмодерна.

Другое объяснение: вариации порождают вариации. Если индивидуум или организация скрестили А с Б, чтобы получить Ц, Ц можно затем использовать для получения новых комбинаций с Е, Ж, З и так далее. Как только этот процесс начался, количество возможных комбинаций увеличивается экспоненциально.

Крайне необходимо помнить, что комбинация-через-дефис в своем лучшем виде не означает просто прибавление, она должна означать приумножение, то есть ценность созданного должна быть больше суммарной ценности ее составляющих.

Иными словами, «прибыльное» скрещивание требует комбинировать разные компоненты так, чтобы увеличивать их суммарную ценность. В то же время потребитель не дол-

<sup>134</sup> Granstrand, O. & Scholander, S., Managing Innovation in Multi-technology Corporations, Research Policy, Vol. 18, 1989.

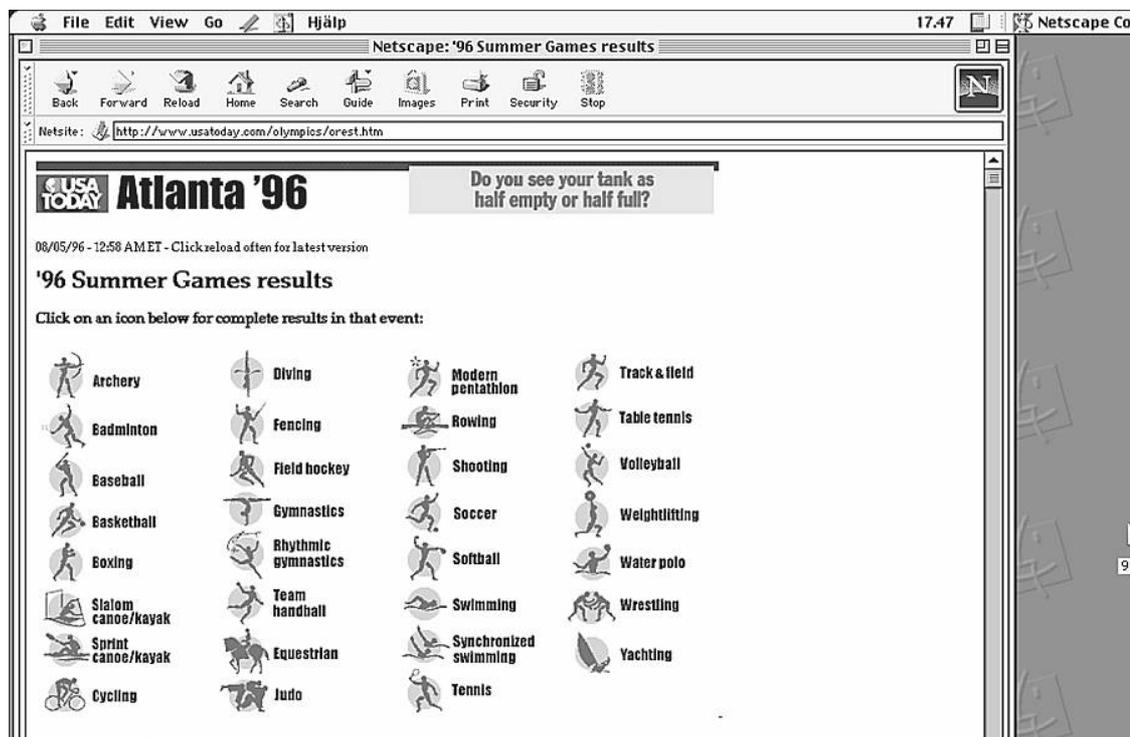
жен разобрать в полученном продукте части, его составившие. Если потребитель будет способен легко разобрать на части то, что было создано путем комбинирования, он или она будут способны использовать все более эффективно действующие рынки для того, чтобы, находя самые дешевые компоненты, смешивать их самостоятельно. Либо мы приумножим ценность, создавая нечто, что нельзя разложить на компоненты, либо потребитель сам начнет создавать то же самое.

### **Новые комбинации из существующих компонентов – естественный способ для людей и организаций избежать излишеств.**

Позвольте привести простой пример, чтобы проиллюстрировать, что имеется в виду. Один из последних продуктов фирмы Kellogg's называется *Choco-Cornflakes* (шоколадные кукурузные хлопья). То, что они вам предлагают, – это обычные кукурузные хлопья с шоколадным привкусом. Если бы компания использовала простое сложение, то они бы взяли мешок хлопьев и мешок шоколадной пудры и смешали бы. Бросив это в молоко, мы бы получили Choco-Cornflakes. Сделав это однажды, мы бы могли найти где-нибудь мешок хлопьев и шоколадного молока подешевле и повторить это без Kellogg's. Именно поэтому Kellogg's пытается добиться интегрального конечного результата. Они покрывают каждый кусочек этого кушанья шоколадом, лишая потребителей возможности отделить один компонент от другого (если у вас есть время и терпение, можете попробовать). Странноватый пример, может быть, но сам принцип легко применим к любому бизнесу или виду деятельности. Успешное комбинирование требует интеграции первоначальных компонентов.

## Победителю достаётся все<sup>{94}</sup>

Вы случайно не помните Уолли Масура? Наверное, нет. В начале 1990-х Уолли был одним из 50 лучших теннисистов в мире. Пик его карьеры приходится на 1993 г., когда он вышел в полуфинал открытого чемпионата Америки, одного из четырех самых престижных турниров мира.



**Если бы результаты выступлений шведских атлетов были всего на 5% выше, они бы завоевали почти все медали на этом дисплее.**

Несмотря на это, Масур не заключил ни одного контракта на использование своего имени на ракетке или теннисках.<sup>135</sup> Ни Nike, ни adidas, ни кто-нибудь другой не были заинтересованы в г-не Ма-суре так, как они были заинтересованы в Андре Агасси или Питере Сампресе. Если вы можете выбрать лучшего из лучших, зачем искать кого похуже? Все просто, этот недостаточно хорош. Извини, Уолли. Наша родина Швеция покрывается снегом и льдом на несколько месяцев в году, что гораздо дольше, чем любой здравомыслящий человек согласился бы терпеть. И все же мы уехали с Зимних Олимпийских игр в Нагано, Япония, без единой золотой медали. Если бы результаты выступлений наших спортсменов были всего на 5% выше, мы бы вернулись домой с золотом и в конькобежном спорте, и в лыжной гонке, и в слаломе, и так далее, мы бы выиграли большую часть медалей. Небольшая разница, но большие последствия.

Когда мы вступаем в глобальную эру изобилия с практически совершенными рынками, существует серьезный риск (или шанс), что все достанется только победителю. В мире без границ люди или компании, которые всего на 1% лучше, или те, кто начал раньше, могут использовать это преимущество, чтобы создать прочную репутацию, завоевать долю рынка

<sup>135</sup> Frank, R.H. & Cook, P.J., *The Winner Takes All Society*, New York, The Free Press, 1995.

или уничтожить конкурентов. Взгляните на Microsoft. Его операционная система едва ли была самой лучшей, но фирме удалось создать мировой стандарт и заставить другие компании-разработчики программного обеспечения писать приложения под их систему. Им также удалось создать серьезные препятствия для пользователей при переходе на другие системы. (Представьте себе, что вам надо переключиться на другую операционную систему, совместимую с Windows.) Microsoft умело лавировал и закончил с (почти что) мировой монополией. И компания на этом не остановилась, а продолжила свою экспансию, выпустив Microsoft Explorer, который устанавливался на компьютеры бесплатно, только бы подорвать позицию Netscape. Так было по крайней мере до тех пор, пока американское правительство не послало своих «спасателей Малибу» закрыть этот «пляж».

### **Мировые звезды привлекают к себе все внимание и зарабатывают сумасшедшие деньги.**

Мы можем наблюдать аналогичные процессы по всему миру. Зачем слушать местного барда или группу, когда можно послушать Мадонну, Eagle-Eye Cherry или Лучано Паваротти на компакт-диске? Зачем снимать местного атлета в боевике, когда люди хотят смотреть только на Слая Сталлоне, Арни Шварценегера или Брюса Уиллиса? Зачем ходить на местную футбольную команду, если можно посмотреть лучший футбольный матч в Европе по телевизору, Manchester United против Juventus, например? Зачем использовать второклассного архитектора для строительства собственного дома, когда можно нанять лучшего из лучших? Мировые звезды привлекают к себе все внимание и зарабатывают сумасшедшие деньги.

Как это ни парадоксально, но в самом механизме турбо-рыночного капитализма наших дней была исходно заложена бомба. Во многих случаях это приводит к саморазрушению. Возможно, этого не произойдет в течение следующих 5 секунд (реальность – это не эпизод из фильма «Миссия невыполнима»), но определенные силы неизменно приведут к тому, что международная конкуренция в условиях перепроизводства обернется господством монополий. Мы не увидим развития этого процесса во всех отраслях – один бар, одна парикмахерская и так далее, – но когда интеллект, Интернет и растущий возврат на инвестированный капитал начнут играть свою роль, всемирные монополии не заставят себя ждать.

Огромная экономия на масштабе (числом поболее – ценою подешевле)<sup>135</sup> существует практически во всех наукоемких отраслях, по крайней мере, тогда, когда чистая наука может быть закодирована в виде цифр или «заморожена» в виде атомов. Разработка и выпуск первой копии CD-ROMа стоит огромных денег, но последующие могут быть произведены практически бесплатно.

Именно поэтому существует мощнейший стимул для стопроцентного захвата рынка, а стоимость этого захвата стремительно падает с увеличением количества клиентов. Процесс ускоряется, если ценность или полезность, которую извлекают потребители из товара или услуги, увеличивается с ростом числа новых пользователей. Интернет идеален для такого вида бизнеса, поскольку клиенты практически участвуют в создании стоимости – *потребления*. Чем больше людей посещают Yahoo!, Amazon и им подобных, тем лучше сервис, который эти компании могут предоставить, и тем больше людей присоединяются в следующем круге. Это объясняет, почему так много Интернет-компаний пренебрегает сегодняшней прибылью ради будущих доходов. Мэри Микер, аналитик Интернет-бизнеса из Morgan Stanle<sup>136</sup>, говорит: «В Интернете быть первым великолепно, быть вторым нормально, быть третьим трудно, номер четыре сидит в дыре, номер пять – а? кто? что?»<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> Fortune, March 15, 1999.

## Конкуренция по рецепту



### **Конкурентоспособность – это наличие лучших рецептов.**

Мы вступаем в мир технико-экономического паритета, в котором «человек человеку волк». В этом обществе перепроизводства есть очень немного товаров, услуг, технологий или знаний, находящихся в Берлине, Бирмингеме, Токио, Хельсинки или Далласе, которые не могут быть доступны в Сингапуре, Праге, Москве, Мехико-Сити или Маниле. Если это действительно так, то тогда ни один человек и ни одна фирма не могут более добиться конкурентного преимущества и удержать его, контролируя доступ к ресурсам.

Напротив, как сказал Пол Ромер из Стенфорда, победит тот, у кого лучший рецепт. Индивидуум, община, регион или организация, которые превзойдут всех и каждого в выработке инновационных концепций и идей по вопросам смешивания или скрещивания ингредиентов, будут наиболее успешными. Нам всем нужен рецепт, который был бы достаточно уникален, чтобы привлечь внимание заваленных товарами и непомерно требовательных покупателей, рецепт, который реально увеличивал бы ценность товара или услуги, рецепт, который трудно скопировать. И в обществе, где победитель забирает все, всем надо признать, что если нам не удалось разработать наивкуснейший из рецептов, сегодняшний ужин<sup>(97)</sup> вполне может стать последним.

## 4. FUNKY INC.



*«Destroy to build»  
Mao Zedong*

*«Разрушай, чтобы созидать»  
Мао Дзэдун*

Любите вы их или ненавидите, компании остаются оплотом капитализма. «Корпорации – это доминирующие социальные институты нашего времени», – сказал Ричард Паскаль, автор книги «Управление на грани»<sup>137</sup>.<sup>137</sup> Подумайте о таком факте: 300 крупнейших транснациональных компаний контролируют 25% всех производственных мощностей на земле.<sup>138</sup> Компания Philip Morris имеет больший оборот, чем ВВП<sup>139</sup> Новой Зеландии. Половина всей международной торговли приходится на долю транснациональных корпораций.<sup>140</sup> Забудьте о Римской или Британской империях. Глобальные компании – новые империи нашей эры, которые правят миром.

Особенно впечатляет в этих империях то, что их юридический статус оставляет огромный простор для деятельности. Он, как полая оболочка, лишь примерно очерчивает границы дозволенного. У каждой компании или фирмы есть четыре основных составляющих: капитал – доллары, полтинники и пятаки; здания и оборудование – грязное и дорогое материальное обеспечение; люди – довольно капризное нематериальное обеспечение; идея – самый эфемерный из всех элементов.

---

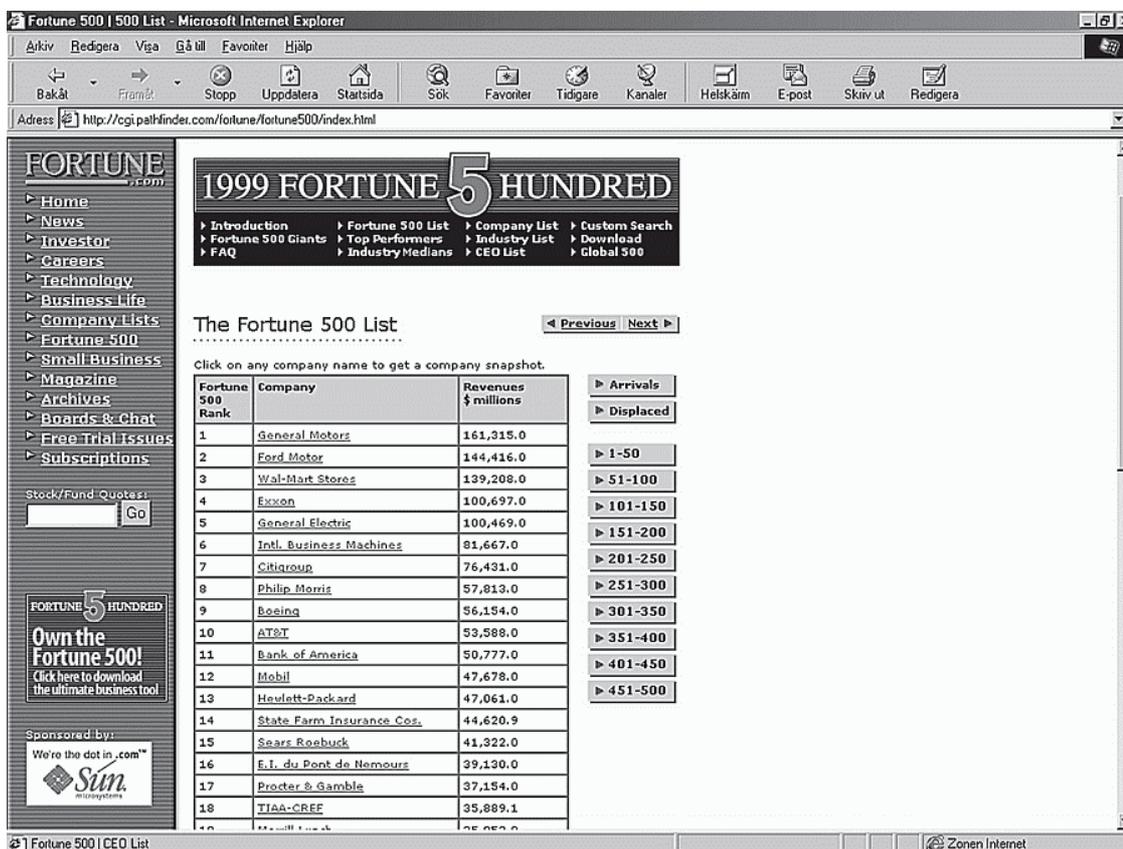
<sup>137</sup> Pascale, R., *Managing on the Edge*, Viking, New York, 1990.

<sup>138</sup> *The Economist*, March 27, 1993.

<sup>139</sup> Там же.

<sup>140</sup> Там же.

Сегодня мы приветствуем безграничное господство корпораций, но знаем, что завтра они будут выглядеть и действовать по-другому. В глобальном хаосе, где правит интеллект, и все происходит в режиме реального времени, негибкие структуры прошлого не имеют шанса на выживание. Но фанк-организации не просто приспосабливаются к новым условиям, зеркально отражая происходящие изменения. Они создают зеркала, показывающие то, чего люди никогда раньше не видели, потому что это было невидимо или даже вовсе не существовало.



### 300 самых больших транснациональных компаний контролируют 25% всех производственных мощностей на земле.

Они формируют наше восприятие реальности. Или, перефразируя слова из пьесы Джорджа Бернарда Шоу «Человек и сверхчеловек» (1903): разумная организация адаптируется к внешнему миру, неразумная упорно пытается заставить мир адаптироваться к ней.

В результате – прогресс зависит от усилий неразумных организаций. Кен Олсен, основатель Digital Equipment Corp., сказал об этом иначе: «Самое лучшее – это предположить, что все, что вы предположили, неверно».<sup>141</sup> Успех приходит через воздействие на будущее. Успех – это созидание, а не приспособление.

Энди Уорхол сделал это. Чарли Паркер сделал это. Майкл Дэлл сделал это. Мохаммед Али сделал это. Они создали нечто новое, трепетно живое и оригинальное. Они создали нечто, чего до них не было. Некоторые, разумеется, были возмущены и отметали их и их идеи, называя это чудачеством. На это можно ответить словами Иоссаиана из романа Джозефа Хеллера «Уловка-22»: «Конечно, это безумие. Именно поэтому это и есть самое разум-

<sup>141</sup> Jager, R. M. & Ortiz, R., In the Company of Giants: Candid conversations with the visionaries of the digital world, McGraw-Hill, 1997.

ное, что можно сделать». Здравомыслие и однообразие оцениваются высоко совершенно незаслуженно. Искусство никогда уже не будет таким, каким мы его знали. Джаз никогда не будет таким же. Компьютерный бизнес никогда не будет таким же. Бокс уже никогда не будет таким же. Вторжение нового – это как СПИД. Лекарства нет. Если у вас это есть, от этого уже не избавиться. Истинные новаторы или организации, в которых царит новаторский дух, предлагают нам вкусить плод с древа познания. Однако нет пути назад. Не за это ли Бог прогнал Адама и Еву из рая?

Организации приходят и уходят. Они становятся знаменитыми и пропадают в неизвестности. Они постоянно видоизменяются. Они покидают регионы, где появились, и меняют свою национальную принадлежность. Они реорганизуются, рефокусируются, перегруппировываются. Ничто не остается неизменным. Кроме страха. Funky Inc. уже здесь. Funky Inc. – совершенно особенная компания. Это не туповатый конгломерат старого образца. Это не махровая бюрократия. Это организация, которая стремится изменить обстоятельства и непредсказуемость нашего времени. Ее отличие и ее постоянное стремление быть отличной бросается в глаза во всем, что она делает, и даже в том, как она выглядит.



## **Funky Inc. специализированная**

Живя в мире изобилия, мы уже не уверены, что организации способны управлять всем и вся. Еще в 1776 г. экономист Адам Смит указал, что по мере роста рынка увеличивается степень специализации.<sup>142</sup> Спустя 200 лет рынок охватил весь мир, уничтожив все географические ограничения. Вот мы и пришли.

Акционеры и все остальные, кто так или иначе участвует или заинтересован в деятельности компании внутри ее или вовне,<sup>(99)</sup> теперь имеют право выбора. У них у всех есть доступ к международному рынку. Никто не согласится с посредственными результатами. Экономика перепроизводства – жестокая вещь. Для требовательного клиента годится только самое лучшее, и никто не может преуспеть сразу во всем. Глобальная конкуренция в условиях перепроизводства со все более эффективными рынками убивает предложение среднего качества от средних производителей.

### **Акционеры и все остальные, кто так или иначе участвует или заинтересован в деятельности компании внутри ее или вовне, теперь имеют право выбора. У них у всех есть доступ к международному рынку.**

Но есть также внутренние факторы, которые не позволяют расплыть наши ресурсы. Не важно, каков уровень компьютеризации, глобализации или отсутствия госрегулирования – за этим все равно стоят живые люди с ограниченными способностями к восприятию новых знаний.<sup>143</sup> Наш мозг просто не способен выдержать избыточный поток информации. Мы не можем заниматься всем, чем угодно, с равной долей усердия и внимания.

Есть еще проблема внутреннего климата в компании. В неспециализированных компаниях деньги часто отбирают у ведущих направлений и отдают отстающим, что неизбежно порождает конфликты и лишает сотрудников успешных подразделений стимула к дальнейшим усилиям. И отстающим при такого рода «субсидиях» тоже нет резона особо стараться: они склонны садиться на шею другим подразделениям, надеясь, что снова пронесет. В результате время тратится на политические, а не производственные, вопросы. Отсутствует ясность и чувство времени.

В обществе, где деньги свободно перемещаются, невзирая на государственные границы, акционеры не хотят слышать ничего, кроме новостей о росте стоимости их акций. Все более эффективные рынки и полная прозрачность будут препятствовать образованию «неестественной» синергии. Руководство практически любой диверсифицированной компании, по сути дела, заявляет, что оно лучше, чем рынок, способно контролировать риск и извлекать прибыль. Но участники рынка, анализируя деятельность каждого подразделения по отдельности, могут прийти к заключению, что сумма слагаемых на самом деле больше той, информацию о которой им предоставили. Они вмешаются и обезоружат компанию. Почему какой-то президент с непомерно высокой зарплатой должен управлять всеми моими вложениями? Если я захочу диверсифицированный портфель инвестиций, я сделаю это сам или поручу это эксперту.

В результате усиления давления со стороны акционеров, потребителей и работодателей рынок замещает все большее количество иерархий. Совершенные рынки ненави-

---

<sup>142</sup> Smith, A., *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, New York, The Modern Library, 1776/ 1937.

<sup>143</sup> Simon, H. A., *Administrative Behavior*, McMillan Press, New York, 1947.

дят неэффективность, поэтому она исчезает. Компании, организация деятельности которых не соответствуют современным требованиям, разбиваются на части или умирают. Так что фанк-организации не стремятся быть всем для всех. Напротив, они стараются стать чем-то для кого-то, стать специализированными. Такая специализация имеет три элемента:



### Узкая специализация<sup>{100}</sup>

Funky Inc. – это узкоспециализированная компания, занимающаяся одним или очень немногими видами бизнеса. Одна из причин популярности конгломератов среди теоретиков бизнеса и самих бизнесменов – это идея синергии. Это было и, к величайшему сожалению, зачастую остается очень неуклюжим шагом «корпоративного младенца». Гуру в вопросах менеджмента Игорь Ансофф впервые выдвинул идею синергии в 1960-е.<sup>144</sup> Страшно себе представить, что в то время, когда весь мир, захваченный «Летом любви», думал об этой самой любви, менеджеры занялись синергией. Игорь Ансофф – это не Джимми Хенд-рикс или Джим Моррисон, но его идеи живут. Менеджеры влюбились в них из-за простоты его концепций. В их представлении 2+2 действительно могло равняться 5. И им не нужны были галлюциногены.

В ретроспективе кажется, что синергия несколько затуманила головы менеджеров. Это продолжалось довольно долго. Для менеджеров эта идея была прекрасным оправданием стремления руководить большими компаниями. Действительно, в середине 1980-х ведущие менеджеры Volvo убедили себя и всех вокруг, что существует удивительная синергия между пивом, спортивным инвентарем, аспирином, хот-догами, автомобилями, грузовиками и автобусами. Некоторая синергия действительно существует между пивом и аспирином, но только утром на уровне одного отдельно взятого гуляки. Ее трудно обнаружить на уровне организации между остальными перечисленными направлениями.

<sup>144</sup> Ansoff, I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965.

Другие следовали такими же нерациональными путями, утверждая, что владеть заводом по изготовлению виски в Шотландии важно для успешного развития производства по выпуску паровозов в Найроби. Следующий раз, когда вы услышите слово «синергия», хватайтесь за пистолет. Часто  $2+2$  равно  $3,5$ , а не  $5$ . Синергия – это отражение веры многих менеджеров в то, что руководить большой компанией гораздо веселее, чем маленькой. Большая компания – это выступления, встречи с королями и королевами, сигары и коньяк, в то время как президенты превосходных небольших компаний вынуждены дрожать от холода снаружи, и неважно, насколько прибыльны их фирмы. При локальной и ограниченной конкуренции эта логика, может, и срабатывала. Многие конгломераты в странах Третьего мира все еще прибыльны благодаря защищенности своих рынков, ведь в царстве слепых и одноглазый может быть генеральным директором. Но сегодня это уже не сработает. Перед лицом перенасыщенных, глобальных рынков с тотальной конкуренцией нам надо осознать, что только наилучшее хорошо в достаточной степени. Если вы уже не верите в Санта Клауса, то вам пора бы перестать верить и в синергию.

Другой классический аргумент в защиту конгломератов – это распределение риска между разными подразделениями, то есть яйца должны храниться в разных корзинах. Но в мире, который характеризуется абсолютной неопределенностью и полной непредсказуемостью, мы не можем более верить в возможность снижения риска. В действительности, сейчас нам надо приветствовать риск, а не избегать его. Размышляя о том, что TetraPak, гигантский шведский производитель упаковочных материалов, поставил все свое будущее на один-единственный продукт, его бывший владелец Ханс Раузинг как-то заметил: «Мы минимизируем риск, максимизировав его».



## **Игра окончена.**

Итак, можно заключить, что времена больших и диверсифицированных конгломератов прошли. В эпоху изобилия «отточенный» значит прекрасный. Иметь отточенный и узкоспециализированный бизнес – это просто восхитительно. Антиподом бездумному следованию идее синергии должна стать концентрация на тех видах деятельности, где у вас очевидное превосходство на мировом уровне. Компаниям надо бросать свои устарелые, затупившиеся инструменты и брать в руки новейшие, высокоточные приборы.

Компании уже встают на путь «оттачивания» ключевых видов деятельности. Степень узкоспециализированности компании может быть понята с помощью Standard Industry Codes (SIC)<sup>{101}</sup>, отражающего количество отраслей, в которых работает данная фирма. В конце 1970-х американская фирма в среднем имела показатель чуть больше четырех, а несколько лет назад он снизился до двух.<sup>145</sup> Перевод: типичная американская компания потеряла половину частей своего тела менее, чем за 20 лет. Экономика перепроизводства – это очень строгая система, следящая за вашим весом и требующая строгой диеты. Совершенный рынок действует, как доктор Франкенштейн нашего времени: отрезает и собирает человеческие органы, где бы и чьими бы они ни были.

---

<sup>145</sup> Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

## «Глубокая» специализация

Вторая характеристика специализированной фирмы Funky Inc. – это то, что Funky Inc. имеет «глубокую» специализацию.<sup>146</sup> Просто сфокусировать все свое внимание на небольшом количестве бизнес-направлений недостаточно. Как однажды сказал гуру в вопросах стратегии Гари Хамел, если вы у толстого человека отрежете ногу, он от этого не станет стройнее. Каждый вид деятельности и каждая система в компании должны задать себе вопрос: действительно ли мы – лучшие в мире? Если нет, воспользуйтесь услугами того, кто является специалистом в этой сфере. Funky Inc. конкурирует на основе своей ключевой компетенции и «компетентов»<sup>146</sup>, людей, которые являются носителями этой компетенции.<sup>146</sup>

В экономике, где вы можете найти поставщика большинства товаров, производимых обычной компанией, просто просматривая Интернет или перелистывая телефонный справочник «Желтые страницы», те, кто не имеет «глубокого» фокуса, обречены. В большинстве городов «Желтые страницы» теперь имеют по 1600, а не 160 страниц, и новые веб-страницы появляются практически каждый час, если не каждую минуту. Опять перенасыщение. Как было замечено ранее, глобализация и компьютеризация оказали серьезное влияние на исход традиционной битвы между рынком и организационной иерархией, между собственным производством и закупками на внешнем рынке. Характер борьбы меняется со временем. Сегодня рынки имеют большую власть, чем когда бы то ни было. То, что было логично и казалось обоснованным несколько лет назад, теперь просто глупо. То, что имеет смысл сегодня, не будет иметь смысла завтра. Эта история не имеет конца. Перемены, затем снова перемены, и так до бесконечности.

Представьте себе, что ваша компания – это сооружение, составленное из блоков конструктора Lego. Возьмите один блок и спросите себя: являемся ли мы лучшей компанией в мире в вопросах информационных систем? Нет, это Andersen Consulting или Cap Gemini. Тогда предоставьте им позаботиться о вас. Являемся ли мы лучшей компанией в мире по уборке офисов? Нет, это ISS. Тогда предоставьте им уборку. Являемся ли мы лучшей компанией в мире в вопросах бухучета? Нет, это Ernst & Young. Так предоставьте им заняться вашей бухгалтерией. Это очень простой принцип. Рано или поздно (в большинстве случаев это случится раньше, а не позже) все процессы в вашей организации столкнутся с глобальной конкуренцией.

Принцип ориентации на мировые стандарты применим ко всем сферам жизнедеятельности. Один из авторов книги признает, например, что он – не лучший повар в мире, поэтому он часто ходит в ресторан. Он также не мастер мыть окна, и профессиональный мойщик навещает его каждый месяц. К глубокому сожалению, он также вынужден признать, что он – не лучший в мире любовник, так что он договорился со своей женой, и раз в неделю к ним в дом приходит человек и... Шутка. Просто он и его жена часто смотрят телевизор, и после того, как они увидели рекламу Mercedes с безумной женщиной за рулем, он подарил своей жене Mercedes Benz.<sup>147</sup>

Определение ключевой компетенции фирмы похоже на попытку заглянуть в самого себя. Загляните себе в душу и откройте себя. Что вы действительно хорошо делаете? Что вы делаете лучше, чем все остальные? Какие дополнительные преимущества ваша деятель-

<sup>146</sup> Концепцию ключевой компетенции см. Hamel, G. & Prahalad, C. K., *Competing For the Future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1994. Для ознакомления с идеями ключевых компетенций см. Hedlund, G. & Ridderstrale, J., в изд. McKern, B., *High Performance Global Corporations*, forthcoming and Ridderstrale, J., *Global Innovation: Managing international innovation projects at ABB and Electrolux*, IIB, Stockholm, 1996.

<sup>147</sup> Если вам не смешно, перечитайте главу 3.

ность дает клиентам? Кто эти клиенты? Сколько ваших сотрудников являются носителями этой компетенции? Насколько трудно конкурентам скопировать эту компетенцию?<sup>148</sup> Это простые вопросы, но ответы на них могут полностью изменить ваш подход к ведению бизнеса. Как только организации начинают делать попытки определить сферу своей компетенции, многие из них обнаруживают, что они на самом деле занимаются не тем бизнесом, которым, по их мнению, должны заниматься.

American Airlines, например, обнаружила, что ее действительное преимущество было в SABRE, компьютерной системе бронирования билетов, а не в системе управления эксплуатацией своих самолетов. В 1995 г. SABRE принесла компании 44% прибыли до уплаты налогов.<sup>149</sup> Sears обнаружил, что их истинной силой была логистика и создание торговых марок, а не управление универмагами. GE, IBM и Xerox являются экспертами в вопросах консалтинга. Их продукция стала не чем иным, как сопутствующим товаром, группой, разогревающей аудиторию перед выступлением рок-звезды. Все это примеры того, что в мире бизнеса происходит сдвиг от атомов к битам. В мире нет дефицита атомов, и поэтому становится все труднее конкурировать, строя свою стратегию на ограниченном к ним доступе.

### **В мире нет дефицита атомов, и поэтому становится все труднее конкурировать, строя свою стратегию на ограниченном к ним доступе.**

Направлять все внимание компании на ключевую компетенцию означает концентрироваться на том, в чем вы совершенны. Несколько лет назад, если бы вы сидели за рулем автомобиля Toyota, то это была бы Toyota только на 25%, а GM был бы только на 47% GM.<sup>150</sup> GM решила, что потребителям будет лучше, а у компании появится дополнительное конкурентное преимущество, если они будут производить собственные автомобильные стереосистемы. Руководство Toyota утверждало, что другие компании, такие как Sony или Philips, делают это гораздо лучше, так зачем же беспокоиться? Важно ли для потребителя, покупающего автомобиль, какая стоит стереосистема? Мы не хотим ставить GM в неловкое положение, приводя таблицу с данными, показывающими, как под чутким руководством ее менеджеров бизнес компании неуклонно деградировал в течение последних 20 лет. Делайте. Делайте, что бы то ни было, исключительно хорошо, а потом бросьте это. Nike удалось добиться успеха, потому что они никогда не применяли к себе собственный лозунг.<sup>{104}</sup><sup>151</sup> Вместо того, чтобы делать, они как раз сами ничего и не делали (в смысле, не производили. – *Прим. переводчика*). Funky Inc. приглашает специалистов, чтобы они выполняли всю работу. Многие успешные фирмы более не производят то, что они продают. Timberland, например, – это «сапожник без сапог».<sup>{105}</sup> Funky Inc. смотрится, как фасады домов на съемочной площадке в Голливуде: прекрасные снаружи, но пустые внутри. Есть только одно отличие – мозги.

Взгляните на компьютерную фирму Dell, возникшую ниоткуда. Это огромная, с точки зрения объема продаж, компания, но у нее нет ни единого завода. Нет такого места на земле, которое называлось бы «фабрика, принадлежащая фирме Dell». Основатель фирмы Майкл Дэлл понял: «IBM берет комплектующие, которые стоят \$700, и продает их своим дилерам

---

<sup>148</sup> Hamel, G. & Prahalad, C. K., *Competing For the Future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1994.

<sup>149</sup> Stewart, T. A., *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, Doubleday/Currency, 1997.

<sup>150</sup> Fortune, September 5, 1994.

<sup>151</sup> Davies, S. & Meyer, C., *Blur: The speed of change in the connected economy*. Capstone, 1998.

за \$2000, а они продают все это за \$3000. Но комплектующие все равно стоят только \$700».<sup>152</sup> Создавая короткие замыкания на рынке, удаляя участников цепочки создания дополнительной стоимости, которые не вносят никакого вклада в удовлетворение потребностей конечных потребителей, Майкл Дэлл создал бизнес-империю. Dell стал высокоэффективным и гибким брокером комплектующих, профессиональным отделом закупок для каждого клиента. «Если это сработало с компьютерами, то это будет работать и с автомобилями, мебелью, коврами, электробытовой техникой, всем, чем угодно», – говорит Ларри Боссиди, глава Allied Signal, который пригласил недавно Дэлла выступить перед группой руководителей своей фирмы.<sup>153</sup>

Вы можете называть этот новый тип компании виртуальным, углубленным, паутиной сетью, закупочным, трилистником<sup>(106)</sup> или как вам заблагорассудится. Важно то, что если вы не скинете лишний вес, шансов на выживание и процветание в Новой экономике у вас не больше, чем груш на яблоне. Называйте это «углубленной» специализацией, но помните, что глубина не означает пустоту.

Организация может добиться «глубины» в своих операциях многими путями. Часто люди думают только о том, чтобы сплавить побольше работы своим поставщикам – «обратная дезинтеграция». Но «глубина» может также означать передачу определенных видов деятельности своим потребителям. Вспомните Икеа. Типичные Интернет-банки, например, позволяют нам самим обрабатывать наши платежные поручения – «прямая дезинтеграция». Сравнивая компанию с конструктором Lego, мы можем утверждать, что каждый кубик сам может решать, какую роль он будет играть в целой организации. Мы привыкли к тому, что нам надо прибавлять, то есть осуществлять интеграцию. Теперь мы концентрируем все наше внимание на вычитании – дезинтеграции. Funky Inc. не станет стремиться к охвату всей цепочки создания добавленной стоимости, но у компании в этой цепочке должна быть прочная позиция. На самом деле, у всех компаний есть свое место в цепочке. Вопрос только в том, что мы производим сами, а что покупаем. Распространяя сферу своей деятельности на несколько ключевых процессов создания добавленной стоимости и устраняя лишних посредников, мы делаем так, что все участники цепочки создания добавленной стоимости, так же, как и конечные потребители, попадают к нам в зависимость. А зависимость – это доллары.

### **То, что критично для фанк-фирмы, это даже не сама компетенция, а скорее основные компетенты.**

Однако есть еще кое-что за границами ключевой компетенции фирмы. То, что критично для фанк-фирмы, это даже не сама компетенция, а скорее основные компетенты. Это те немногие сотрудники фирмы, которые, обладая определенными знаниями, делают продукцию фирмы уникальной – мистер и миссис Незаменимые. Это Мик Джаггер и Кейт Ричардс корпоративного мира. И многие из них зачастую слишком компетентны, чтобы просиживать в менеджерских креслах. Эти люди исключительно важны для компании, поскольку они или сами очень умные и/или знают кого-то очень умного, которого можно найти и заставить сотрудничать.

Эти «блуждающие монополии» будут оставаться в организации только до тех пор, пока организация способна предложить им нечто, что им нужно, чего они хотят. Если этого не происходит, то они уходят и создают свои собственные, независимые компании. Помните, что Карл Маркс был прав. Рабочие теперь являются владельцами основного средства произ-

---

<sup>152</sup> Scanorama, September, 1995.

<sup>153</sup> Fortune, April 19, 1999.

водства, основного достояния общества. В то время, как знания компетентов представляют будущие направления деятельности фирмы, опыт показывает, что компетенция, в том виде, в каком большинство ее понимают, очень часто отражает сильные стороны компании в прошлом. Вместо того, чтобы смотреть в будущее, компании смотрят в прошлое.

Натан Михруорлд из Microsoft утверждает, что в обществе, где правит знание, отношение лучшего к среднему уже не 1 к 2, как это было раньше. Теперь это отношение 1 к 100 или даже 1 к 1000.<sup>154</sup> Его босс Билл иногда говорит, что если бы 20 человек ушли из Microsoft, компании грозило бы банкротство. Хироши Ямаучи из Nintendo, фирмы по созданию компьютерных игр, высказывает ту же самую мысль. Он говорит, что обычный человек не может создать хорошую игру, сколько бы он ни старался.<sup>155</sup> Вот что говорит об основателе компании Sun Microsystems Билле Джое ее глава Скотт МакНили: «У AT&T есть Bell Labs, а у нас – Билл Джой, и мы зарабатываем гораздо больше».<sup>156</sup>

Ключевые компетенты – это реальность. С помощью опроса, проведенного Corporate Leadership Council<sup>{107}</sup>, выяснилось, что действительно решающей для фирмы является работа только 100 ключевых компетентов из 16 000 сотрудников в одной компьютерной фирме, труд 10 из 11 000 человек в одной фирме по разработке программного обеспечения, 20 из 33 000 сотрудников в одной транспортной группе. Таким образом доля компетентов варьирует от 0,6% до 0,06%. Не удивительно, что, несмотря на высокую безработицу, так много организаций говорит сегодня о борьбе за таланты.

## Целенаправленная специализация<sup>{108}</sup>

Третий и последний элемент специализации Funky Inc. – исключительная целенаправленность. Funky Inc. нацеливает всю свою деятельность на «племена», общины и тусовки: это ее ключевые клиенты, и не важно, где они и сколько их. Единственное, что играет здесь роль – есть ли у них общая система ценностей и жизненная позиция.

Жестокие наркобароны формируют свою клиентуру. Мигель Кабальеро – это Armani мира военной одежды. Его компания продает сшитые по спецзаказу и очень модные бронежилеты. Он сконцентрировался на одном «клиенте», а его фирма базируется в Колумбии, где спрос наивысший.<sup>157</sup>

Пилигримы формируют общины. Каждый год в Саудовской Аравии продается 75 000 микроавтобусов Chevrolet Suburban.<sup>158</sup> Почему в этой стране такой огромный спрос на микроавтобусы? Дело в том, что паломникам разрешается въезжать в Мекку только на транспорте определенного размера, и единственной машиной, которой довелось удовлетворить этим требованиям, был Chevrolet Suburban. Невероятный «святой» союз: американская фирма помогает мусульманскому «племени».

Фетишисты, сходящие с ума по ногам, формируют свою тусовку. Некоторое время назад мы обнаружили журнал, который называется *Legshow*<sup>{109}</sup>. Это всемирный журнал для людей, одержимых голыми ногами. Небольшой рынок, скажет кто-то. Конечно, ного-фетишисты не могут составлять большую часть нашего общества, но в действительности рентабельность журнала выше, чем вы можете себе представить. Почему? Потому что он доминирует на рынке определенного «племени». *Legshow* нашел для себя прибыльную нишу.

---

<sup>154</sup> Peters, Tom, The Tom Peters Seminar, Vintage Books, New York, 1994.

<sup>155</sup> Там же.

<sup>156</sup> Fortune, February 15, 1999.

<sup>157</sup> Business Week, November 3, 1997.

<sup>158</sup> Fortune, August 7 and August 21, 1995.

Размера его «ноги» вполне хватило, чтобы закрыть эту нишу во всем мире, в то время как на мировом уровне рынка печатной продукции его «нога» явно далеко бы не ушла.

Вывод: если вы направите всю свою энергию на создание и последовательную эксплуатацию небольшой ниши, вы можете заработать колоссальные деньги. «Племя» может состоять только из одноногих стоматологов-гомосексуалистов. Это могут быть юристы, которые содержат голубятни. Если только вам удастся привлечь этих клиентов во всем мире, вы сможете заработать большие деньги. В экономике переизбытка мы находим клады в нишах.

Легче сказать, чем сделать, но поймите нас правильно. Вам нужно просто продать правильный продукт одной тусовке, а потом начать делать это на постоянной основе. Возможно, у *Legshow* существует всего 60 покупателей в Швеции, 55 в Норвегии и 96 453 во Франции, но как только вы начинаете покорять страну за страной, это превращается в прибыльный бизнес.

**Вывод: если вы направите всю свою энергию на создание и последовательную эксплуатацию небольшой ниши, вы можете заработать колоссальные деньги.**

На секунду отвлекитесь от мыслей о ногах. Друг наших друзей недавно купил машину и обзвонил все страховые компании в Скандинавии, чтобы узнать, что они могут ему предложить. Абсолютно искренне он признался, что отбыл срок, выпивает по бутылке водки каждый Божий день и не ложится спать, не запалив «косячок». К его удивлению, ни одна из компаний не связалась с ним. Вот тогда у нас и возникла прекрасная идея – страховая компания для алкоголиков, наркоманов и отсидевших срок.

Конечно, с такими прекрасными идеями есть проблема: очень часто находится некто, кому это уже приходило в голову. Хотя и не всегда. Страховка для наркоманов и пьяниц? Мы подумали, что для туповатой, лишенной воображения страховой отрасли это было бы слишком. Одно дело застраховать 65-летнего, ушедшего на покой менеджера с регулярной пенсией и аккуратными отложенными сбережениями, другое – отбросы общества. И мы были неправы.

Progressive Corp., однако, рискнула, и это оказалось настолько хорошей идеей, что они быстро стали шестой крупнейшей страховой компанией в Северной Америке и одной из самых прибыльных.<sup>159</sup> Определенно, их целенаправленность только на этого «клиента» – не единственный фактор, который определил их успех. Компания поняла, что проникнуть в эту бестолковую нишу рынка можно только с помощью услуг, идеально соответствующих требованиям такой клиентуры. Именно поэтому Progressive открыта 24 часа в сутки. Сервис в любое время дня и ночи для них – не пустой лозунг. Когда кто-нибудь из застрахованных ими попадает в аварию, а это, с учетом характера их потребителей, случается время от времени, они вылетают на место, чтобы уладить конфликт с противоположной стороной. Благодаря этому им часто удается избежать вовлечения адвокатов. В законопослушных США это означает сокращение расходов на весь инцидент в среднем с \$9400 до \$2100. Как следствие, Progressive может работать по более низким ставкам с наркоманами и бывшими нарушителями правил дорожного движения, склонными злоупотреблять алкоголем и исчезать с места аварии.

Такие аппетитные, привлекательные возможности существуют практически в любой отрасли, и они не обязательно должны ассоциироваться с алкоголиками, наркоманами или

---

<sup>159</sup> Fortune, August 7 and August 21, 1995.

преступниками. Они просто существуют. Нужно только разработать рецепт, который был бы достаточно «вкусным».

Как вы могли догадаться, основатель Progressive Питер Льюис – далеко не обычный человек. Его «друзья» иногда называют его «наркоша-работяга», «совершенно отвязанный» или «рок-звезда без слуха».<sup>160</sup> Льюису за 70. Он – ключевой компетент. Компания настолько зависит от него, что несколько лет назад аналитики с Wall Street хотели, чтобы он представил им справку о здоровье. Питер Льюис не стал ходить по врачам, а вместо этого отправил аналитикам записку. В ней говорилось:

1. Я чувствую себя прекрасно.
2. Я проплываю мило каждый день.
3. Я не женат и поэтому много трахаюсь.

Первая волна фанка убила те компании, которые не были достаточно узкоспециализированы. Конгломераты, где менеджеры не могли убедить рынок, что синергия реальнее НЛЮ, были разрублены на куски. Вторая волна фанка оторвет все лишние процессы и виды деятельности от компаний, чей фокус не будет достаточно «глубок». Эти организации будут вынуждены адаптироваться или умереть. И в недалеком будущем организации, которые не направили всю свою деятельность на определенного клиента, тоже могут стать жертвами фанка. Выживут только те, у кого будет фокус.

---

<sup>160</sup> Там же.

## **Funky Inc. имеет сильные рычаги для достижения своих целей (леверидж<sup>{110}</sup>)**

Вторым критическим аспектом деятельности Funky Inc. является ее леверидж. Последние годы многие менеджеры, стремясь решить все свои корпоративные проблемы, стали одержимы идеей минимизации.<sup>{111}</sup> Огромные, раздутые компании стремились минимизировать в своих системах бюрократию, сотрудников и время. Теперь возникла необходимость максимизации. Другими словами, нельзя сокращаться до бесконечности. За границей разумного сокращение очень скоро становится разрушительным. Не надо бомбить компании нейтронами. Как сказал Джеффри Пфеффер из Стэнфорда, «сокращение может сделать только одно – сделать организацию меньше».<sup>161</sup> Невозможно создать больше ценностей, снижая стоимость или сокращая людей. Менеджмент по-техасски с бензопилой и массовой пальбой не приводит к росту доходов.

Как только организация определила, какой вид деятельности является для нее основным, в чем ее главный потенциал и кто ее целевой «клиент», ей нужно создать леверидж своим основным ресурсам. Funky Inc. нужно перейти от «хирургической коррекции фигуры» и корпоративной анорексии<sup>{112}</sup> к корпоративному бодибилдингу – избавлению от жира и наращиванию мускулов.



---

<sup>161</sup> Pfeffer, J., *The Human Equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1998.

В эпоху машин леверидж часто означал диверсификацию: нам нужны разные машины, чтобы производить различные продукты. Но в мире, где правит интеллект, знания, накопленные компанией, могут быть использованы для работы в различных отраслях, причем у компании нет необходимости создавать собственное производство. Как было замечено ранее, результатом этого процесса является исчезновение границ между отраслями. Глобальные взаимосвязи в новом обществе вынуждают фирмы выбирать новые пути развития своих ресурсов, а всеобщая компьютеризация делает это возможным. Так же, как и специализация, леверидж – это трехэтапный процесс.

## Внутренний леверидж

Проблема большинства организаций – это не то, что они мало знают, а то, что они не знают, что именно они знают. Знания разбросаны по всей организации, и никому не ведомо, сколько их, как и куда они перемещаются, где они «складируются» и каков на самом деле интеллектуальный потенциал компании.

Чтобы добиться успеха, необходимо создать организацию, способную аккумулировать и ассимилировать собственные знания и опыт, заниматься самообразованием<sup>(113)</sup>. Это требует от нас, в первую очередь, понимания и признания того, что мы несовершенны. К сожалению, слишком часто именно это многие менеджеры и компании делать не хотят. Им, по-видимому, надо напомнить формулу креативности Артура Кестлера: «Вид обучения, в котором учитель и ученик – одно лицо».<sup>162</sup>

Для создания организации, которая была бы способна аккумулировать знания и учиться, необходимо увеличить скорость *трансформации* и *транспортиции* знаний. Начинается этот процесс с того, что знания свободно распространяются в организации. Нужно сместить накопление знаний с уровня индивидуального на уровень групповой, на уровень всей организации. Это звучит просто, но позвольте задать три легких вопроса:

1. Работают ли некоторые из ваших коллег лучше других?
2. Хотели бы вы, чтобы другие работали лучше?
3. Что для этого делается?

Аккумуляция знаний внутри организации не происходит автоматически: этим процессом нужно управлять. Скорость, с которой этот процесс будет происходить в организации, определяется не скоростью самых быстрых и смекалистых сотрудников, а скоростью самых медленных и неопытных. Инициатива по запуску процесса аккумуляции – это одна из основных задач любого руководителя, который должен всемерно способствовать передаче знаний членами организации, невзирая на внутренние границы. Все должно быть сделано для того, чтобы отдельные части организации отражали целое. Funky Inc. должна быть структурирована так, чтобы функционировать подобно человеческому мозгу.<sup>163</sup>

Создание организации, способной аккумулировать знания, – это только начальный этап. Потребители не платят компаниям или даже университетам за возможность учиться. Они открывают свои бумажники только для тех, кто может их чему-нибудь научить. Поэтому в сегодняшней реальности нам нужно сократить время, которое уходит на транспортировку знаний изнутри вовне. «Способность организаций учиться и быстро трансформировать полученные знания в действия есть исключительное преимущество в бизнесе», – сказал Джек Уэлч, GE.<sup>164</sup> До тех пор, пока потенциалу, накопленному компанией, не будет найдено

---

<sup>162</sup> Koestler, A., *The Act of Creation*, Hutchinson & Company, 1964.

<sup>163</sup> Для ознакомления с оригинальной идеей см. Morgan, G., *Images of Organization*, Sage Publications, 1986 и Hedlund, G., *The Hypermodern MNC – A heterarchy?* Human Resource Management, Spring, 1986.

<sup>164</sup> Business Week, June 22, 1998.

применение, он фактически ничего не стоит. Однако создание такой организации – дело недешевое: инвестиции в ИТ, разъезды, предоставление сотрудникам возможностей работать вместе и так далее – все это стоит не дешево. Но более важный вопрос – можете ли вы себе позволить роскошь не делать этого. Или, как сказал Йохан Стаель фон Хольстайн, основатель консалтинговой фирмы по вопросам Интернет-бизнеса IconMedia Lab: «Если вы думаете, что компетентность стоит дорого, попробуйте некомпетентность».

Таким образом, ключевой задачей любой организации является превращение ключевых компетентов в ключевую компетенцию. Фанки-фирма трансформирует человеческий капитал в структурный так, как это пытается делать скандинавская страховая компания Skandia.<sup>165</sup>

Они собирают и анализируют весь опыт, накопленный их «золотыми воротничками» и самыми лучшими подразделениями. Создавая системы, суммирующие информацию о полученных знаниях и опыте, фирма дает возможность всем остальным сотрудникам заимствовать их и затем использовать в решении проблем клиентов. Этот процесс, определенно, требует открытого диалога на уровне целой организации (так же, как и за ее пределами). Вполне вероятно, что основной «ингредиент» будущего конкурентного преимущества будет определяться тем, кто, где, когда, по каким вопросам и с кем дискутирует.<sup>166</sup> Менеджер становится как бы ведущим ток-шоу. На кого вы хотели бы походить больше: на Джерри Спрингера или Опру Уинфри – мы предоставим решать вам самим. Funky Inc. построена вокруг виртуальных и реальных форумов, где люди могут встречаться и общаться без выяснения отношений и скандалов, которые неизбежно приводят к разрозненности и полной изоляции целых подразделений.

### **Менеджер становится как бы ведущим ток-шоу.**

Но леверидж – это не только вопрос распространения знаний между всеми уровнями организации и трансформация компетентов в компетентность, это также преобразование знаний в такие формы, которые позволили бы организации более эффективно их использовать. Подобно химическим веществам знания имеют три состояния: газообразное, жидкое и твердое. Газ – это то, что у нас в головах. «Жидкими» знания становятся, когда мы обсуждаем их с кем-то. «Твердые» знания – это те, которые воплотились в наших продуктах, процессах и системах. В действительности, автомобиль, ПК, ПО, мороженое, все, что хотите, – это ни больше ни меньше, как «замороженная» креативность. У нас есть идея (газ), мы начинаем ее обсуждать (вода) и создаем новый продукт (твердое тело).

Чем тверже знания, тем больше денег можно на них сделать. По мере того, как мы начинаем замораживать изобретательность, мы создаем дополнительные возможности для увеличения экономии на тираже. Помните CD-ROM? Первую копию произвести очень дорого, но затем стоимость стремительно падает. Или возьмите, например, консультанта. Путешествуя по всему миру как независимый специалист с запасом «жидкого» знания, он или она могли бы заработать неплохие деньги. Но написав бестселлер по вопросам менеджмента или разработав управленческую информационную систему, то есть «замораживая» знания, они могут использовать преимущества практически бесплатного воспроизводства.

С «замороженной» креативностью возможны проблемы: конкурентам становится легче легкого взять, разобрать на части и скопировать. Чем лучше это заморожено, тем

---

<sup>165</sup> Edvinsson, L., & Malone, M., *Intellectual Capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*, London, Harper Business, 1997.

<sup>166</sup> Michael Geoghegan of DuPont in Kao, J., *Jamming: The art & discipline of business creativity*, Harper Collins Business, 1996.

легче это скопировать. Мы больше не можем доверять патентам. Мы должны выстраивать процессы, которые позволяют нам осуществлять «глубокую заморозку» новых кусочков наших знаний быстрее других, сокращая время, которое уходит на движение знания из «запасников» компании во внешнюю среду. Другая возможность – это комбинировать наши «замороженные» знания с более «жидкими» или «газообразными» продуктами, то есть продавать «товаро-услуги» или «услуги-товары». Вспомните GE, Xerox и IBM, у которых основная произведенная продукция теперь не более, чем вспомогательный продукт. ИТ-эксперты Gartner Group предсказывают, что в 2003 г. услуги будут составлять до 46% от доходов IBM.<sup>167</sup> Но реальный путь обеспечить себе конкурентоспособность – это комбинировать, «связывать и развязывать» различные виды ноу-хау – предлагать продукты, которые пишутся через дефис.

То, как мы создаем и распространяем знания внутри организации, – исключительно важный вопрос. Но увеличение внутреннего левеиджа не означает создание отдела по управлению ноу-хау предприятия. Многие фирмы на Западе повторяют ошибку, которую они уже совершали, обнаружив, что японские фирмы превосходят их по качеству. Тогда, как и сейчас с ноу-хау, ответом казалось создание специального отдела – отдела качества. Качество стало важнейшим вопросом для нескольких, специально отобранных для этого людей, и чуть позже мы оказались один на один с огромным количеством инженеров и управленцев, отвечающих за вопросы качества и пытающихся решить все проблемы предприятия. Помогло ли это? Ничуть. Надо постараться не повторить эту ошибку теперь. Ответственность за накопление знаний должна лечь на плечи всех сотрудников. И не надо управлять процессом накопления знаний. Профессиональное управление самой организацией – вот что обеспечит эффективное накопление знаний и опыта.

## Отраслевой левеидж

Левеидж не должен быть только внутренним. Концентрируясь на своих основных возможностях, фанк-фирмы используют свою компетенцию и своих компетентов для выхода на различные отраслевые рынки. Но делают они это, контролируя все процессы, а не только внутренние ресурсы.

Вспомните, что было 75 лет назад. В начале XX века, когда был основан Ford, компания старалась контролировать производство всех основных входящих материалов. Поскольку для производства автомобиля нужен металл – значит, нужны рудники. Шины были сделаны из каучука, следовательно, надо было инвестировать в плантации по производству каучука. Ford стал конгломератом. Вместо того, чтобы думать о том, как использовать свой основной потенциал и ресурсы в других областях, он был одержим идеей контролировать производство всех материалов, необходимых для выпуска конечного продукта.

Новая логика подразумевает концентрацию на области своей компетентности и поиске новых возможностей для использования этой компетентности в других отраслях. Сегодня мы можем говорить, по крайней мере, о трех различных уровнях отраслевого левеиджа.

*Первый.* Это создание рычагов развития компании за счет четкого понимания не только потребностей потребителей, но и их жизненных позиций<sup>(114)</sup>. Понимая потребности определенного «племени» и направляя свою деятельность на полное удовлетворение этих потребностей, организация может использовать свои знания для того, чтобы предлагать этим потребителям дополнительные товары. Но организация должна быть уверена, что все, что она предлагает, «одного поля ягода». Группа в стиле рэп и хип-хоп Beastie Boys, например, предлагает слушателям своего «рода-племени» не только «ритуальные» компакт-диски и кон-

---

<sup>167</sup> Fortune, April 26, 1999.

церы, но и журналы, футболки и даже радиостанцию. У группы есть своя собственная компания – Grand Royal, которая записывает и других исполнителей. Аналогичным образом звезда рэпа Пафф Дэдди и британская группа Underworld предлагают свои собственные модели одежды. Они следуют за своим стадом.

*Второй.* Многие фирмы используют как рычаг силу брэнда.<sup>115</sup> Marlboro делает это. Coca-Cola делает это. Disney делает это, выпуская под своим именем книги и одежду, предлагая посетить парки-аттракционы. Взгляните на Ричарда Брэнсона из Virgin, который занимается авиалиниями и железными дорогами, одеждой и косметикой, пенсионными и Интернет-услугами. Организация вынуждена рабски эксплуатировать свой брэнд, на какой бы рынок она не выходила. Для Virgin предложение нового вида услуг – это всегда.<sup>168</sup>

- ... лучшее качество,
- ... инновационность,
- ... исключительные преимущества по разумной цене<sup>116</sup>,
- ... вызов существующим конкурентам,
- ... веселье и задор.

Руководство Virgin говорит, что не менее 90% проектов, которые они рассматривают, прибыльны, по крайней мере, в потенциале, но если они не удовлетворяют всем вышеприведенным критериям, их отвергают.<sup>169</sup> Брэнсон и его коллеги понимают, что брэнд – это больше, чем название фирмы или логотип. Это обещание и отдельный контракт с каждым из клиентов. И если люди чувствуют, что хотя бы один продукт не дал им того, чего от него ожидали, они могут перестать покупать у вас и все остальное.

*Третий.* Во многих случаях леверидж строится, исходя из профессионального опыта или компетентности<sup>117</sup> компании. Honda концентрирует все свои усилия на производстве двигателей, хотя она также использует накопленные знания в производстве автомобилей, мотоциклов и так далее. 3M – специалист в клейких лентах. Японская компания КАО – основной игрок на рынке средств личной гигиены (прокладки, шампуни, лосьоны и так далее). Несколько лет назад они также выпускали компьютерные дискеты. Лосьоны и дискеты? Но если вы – специалист в вопросах снижения трения, то, возможно, логика и не покажется такой уж странной. Посмотрите на AT&T, которая считает, что они лучшие в вопросах обработки электронных транзакций. У них известный брэнд и отношения с клиентами характеризуются постоянством и взаимодоверием. Именно поэтому совсем не удивительно, что эта компания вышла на рынок кредитных карточек.

## Международный леверидж

Не будет неожиданностью утверждение, что леверидж должен быть также и международным. Funky Inc. – это глобальная корпорация. Но глобальная не обязательно означает большая. Миниатюрные транснациональные компании, такие как *Legshow*, – это актуально. Следующий раз, когда вы отправитесь к стоматологу, попросите его показать вам трубочку слюноотсосника. Взгляните на нее. Существует 50-процентная вероятность того, что эта трубочка выпущена подразделением шведской фирмы Bergman & Beving. Это подразделение владеет 50% глобального рынка пластиковых трубочек. Сколько у нее сотрудников? 85. Если вы один из 85 сотрудников компании, которая имеет 50-процентную долю мирового рынка, вы действительно почувствуете, что вы сотрудник международной фирмы. Чувствуют ли это все 416 000 сотрудников Siemens?

<sup>168</sup> Dearlove, D. & Crainer, S., *The Ultimate Book of Business Brands: Insight from the world's 50 greatest brands*, Capstone, Oxford, 1999.

<sup>169</sup> Virgin Group literature.

В то время, как глобализация – это реальность наших дней, во многих компаниях она не нашла никакого отражения в организационных структурах. Хотя многие фирмы имеют доступ к мировым рынкам, экспортируя товары, и у многих активы разбросаны по всему миру в виде зарубежных подразделений, немногим удалось создать по-настоящему глобальные *административные* структуры и системы.

Существуют также огромные региональные различия. Для типичной американской транснациональной компании «иностранной» обычно означает второстепенный. У таких известных международных фирм, как Microsoft и Intel, более 70% прибыли все еще приходится на родные США.<sup>170</sup> У многих американских компаний на организационной карте весь неамериканский бизнес отнесен к одному единственному квадратику под названием «Другие регионы мира». У типичной японской транснациональной компании «иностранной» означает «не такой, как мы». Самые важные решения принимаются в Японии и японцами.

Однако для многих европейских транснациональных компаний, особенно в таких небольших странах, как Швеция, Финляндия, Голландия и Швейцария, «иностранной» – всегда значило «основной».

Некоторое время назад этим компаниям пришлось выработать пути решения проблем, которые ставила перед ними интернационализация. Результатом явилось создание структур, в которых головной офис корпорации больше не играет столь значимой роли. Перси Барневик описал основную роль головного офиса АВВ: быть местом, куда приходит почта перед тем, как самые важные письма отправляются факсом туда, где он находится в данный момент. У таких компаний могут быть разбросаны по всему миру разнофункциональные глобальные центры. Так что если вы хотите побольше узнать об управлении «без границ», посмотрите на такие европейские фирмы, как Philips, Electrolux, Nokia, Heineken, Unilever, TetraPak или Nestlé, а не на такие как Chrysler или Mitsubishi.

Наконец, существует четвертая и самая важная составляющая процесса глобализации компании – отношение к глобализации. Мы никогда еще не видели компанию, которая была бы по-настоящему глобальна «в душе». Принципы ведения бизнеса, выработанные в стране происхождения, используются почти что универсально. Ведущие специалисты компании обычно из одной и той же страны. Продукты компаний разрабатываются в родной стране с учетом только местных потребительских предпочтений. Типичные транснациональные компании во многом все еще носят местечковый и этноцентричный характер.<sup>171</sup> Иностранцы воспринимаются как чужаки. Или, как сказал голландский эксперт по управлению в многонациональной среде, Фонс Тромпенаарс, «понимание различных культур все еще воспринимается большинством менеджеров как дорогое удовольствие».<sup>172</sup> Позволять таким менеджерам руководить в каком-либо регионе – это все равно, что пустить слона танцевать в посудной лавке.

---

<sup>170</sup> Financial Times, December 8, 1998.

<sup>171</sup> См. концепцию этноцентризма у Perlmutter, H. V., The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, January-February, 1969.

<sup>172</sup> Trompenaars, F., Riding the Waves of Culture, Nicholas Brealey, London, 1993.



Только тогда, когда мы станем действительно интернациональны в нашем отношении к миру, мы сможем пожинать все плоды бизнеса новой эры. Чтобы добиться успеха, надо перейти от конфликта к при-мирению.<sup>173</sup> Мы не говорим, что легко работать в глобальной компании. Различия в языках, культуре, огромные расстояния – все это создает серьезные трудности. Некоторые несогласия и недопонимания неизбежны. Несколько лет назад одна успешная европейская мульти-национальная корпорация, с которой нам пришлось сотрудничать, получила две престижные награды за обеспечение равенства прав мужчин и женщин. Перед тем, как принять награды, глава фирмы решил на всякий случай узнать, насколько равны эти права в компании. Так, он разослал факсы всем подразделениям с просьбой прислать списки руководителей «с разбивкой по полу». Через два часа он получил первый ответ. Он был из финского подразделения: «Уважаемый г-н Президент, у нас никто из высшего руководства еще не разбивался об пол, хотя одного руководителя недавно разбил паралич»<sup>{118}</sup>. Глобализация для многих может представляться неизбежным злом, но это не делает ее менее значимой.

---

<sup>173</sup> Там же.

## Funky Inc. инновационна

Funky Inc. исключительно инновационна. В глобальном обществе товарного изобилия, работающего в режиме реального времени, для ваших друзей в Бангалоре, Нью-Йорке, Куала-Лумпуре, Париже, Гданьске, Токио, Сеуле, Лондоне или Сантьяго скопировать ваши рецепты – это вопрос всего нескольких недель, дней или даже часов. Чтобы оставаться неповторимыми, нам надо неизменно оттачивать наши инструменты конкурентоспособности. Алан Ф. Шугарт, председатель правления гиганта по производству дисководов Seagate Technology Inc., даже заявил: «Иногда мне кажется, что придет день, когда утром мы будем представлять новое изделие, а вечером будем снимать его с производства». <sup>174</sup> ИТ-гуру Кевин Келли сказал: «Богатство рождается через инновации... не оптимизацией... богатство не может быть создано за счет улучшения общеизвестного». <sup>175</sup>

Под инновационностью мы не будем понимать специальный отдел – старательно отгороженную от всех группу «очкариков». Мы имеем в виду тотальную инновационность, образ мыслей, который касается каждого в компании, всего и везде – и этому нет конца. Это превращает компанию в фабрику идей и грез, которая конкурирует на основе воображения, вдохновения, неповторимости и инициативности.

### **Тотальная инновационность – образ мыслей, который касается каждого в компании, всего и везде – и этому нет конца.**

Если вы думаете, что мы хватили через край, вспомните о какой-нибудь средненькой компании, торгующей самыми заурядными товарами. Подумайте о Rubbermaid, которую американский журнал *Fortune* неизменно называет самой «любимой» корпорацией в Америке. Эта фирма процветает, разрабатывая и выпуская пластмассовые изделия, такие как ведра, щетки для мытья посуды, мусорные баки и так далее. К такой явно «не вдохновенной» номенклатуре Rubbermaid добавляет частичку инновационности, упорство и фантазию и превращает банальность во что-то новое и интересное. Мы, например, свято верим в то, что и ведро может быть эстетически привлекательным или даже сексуальным.

Rubbermaid пропитана инновационностью. <sup>176</sup> Некоторое время назад руководство компании посетило Британский музей в Лондоне. Они ушли из музея с целым ворохом идей о новых изделиях для кухни. Оказалось, что египтяне знали кое-что, что мы забыли. Rubbermaid «растрясли» древних на идеи и остались очень довольны результатом. Если даже Rubbermaid может это сделать, значит, можете и вы. Инновационность вознаграждается в любой отрасли.

Инновация – это не просто вопрос технологий: болтов и гаек. Частенько технология – это лишь небольшая часть процесса. Инновационность касается любого аспекта деятельности организации – инновации в административной области, маркетинговые инновации, инновации в области финансов, дизайна, руководства кадровым составом и в области услуг. Поэтому, стремясь обеспечить инновационность на всех уровнях, необходимо пересмотреть все аспекты деятельности предприятия, а именно: нашу стратегию, скорость внедрения накопленного опыта и пути более рациональной организации работы компании. Более того, тотальная инновационность требует внимания и невнимания к клиентам, так же, как создания внутренней гетерогенности и гомогенности – ухода из мира, где фокус был на «или-

---

<sup>174</sup> Business Week, August 25, 1997

<sup>175</sup> Kelly, K., *New Rules for the New Economy*, Viking, Penguin, 1998.

<sup>176</sup> Эта история была рассказана журналу *Fortune Magazine*, и ней Rubbermaid называли лучшей компанией 1994 года.

или», и перехода в мир, где фокус направлен на достижение «и того, и этого» одновременно. Мы не говорим о создании разумного баланса, Funky Inc. совмещает в себе крайности, пренебрегая «усредненными» решениями.

## Новации при разработке стратегии

В мире, где технологии, институты и ценности претерпевают коренные изменения, инновация – это переосмысление того, что мы делаем, и создание заново самой нашей отрасли. Американская компания Тасо Bell, подразделение PepsiCo., продает tech-mex junk food<sup>{119}</sup>. Одно время компания твердо верила, что она работает на рынке ресторанов быстрого питания и что успех ее деятельности должен зависеть от доли рынка, которая, в первую очередь, должна быть больше, чем у других мексиканских ресторанов. Внимательно взглянув на свою стратегию, руководство Тасо Bell осознало, однако, что на самом деле их бизнес – это просто кормить людей,<sup>177</sup> поэтому для них было бы логичнее бороться за «долю желудка».<sup>{120}</sup> В одну секунду размер рынка увеличился с \$70 млрд до \$550 млрд. В течение 5 лет объем продаж удвоился. Как? Просто. Когда ваш бизнес – кормить людей, то вам лучше всего пойти и поискать ваших клиентов, а не ждать, что они придут к вам сами. Поэтому Тасо Bell открыла маленькие, иногда крошечные, рестораны в школах, больницах, аэропортах, библиотеках, на железнодорожных станциях и в других подобных местах. В течение последних нескольких лет мы видели, как компании Dell, Amazon, Nike и Starbucks делали то же самое. Они меняли правила игры. Уникальность этих фирм основывается на нематериальных, неосязаемых составляющих их продукции, а не на технологии. Nike перенесла акцент со спортивной обуви на все спортивные товары. А затем перенесла все внимание на спортивную деятельность как таковую, на суперзвезд спорта. В то время, как немногие люди обсуждают отдельные характеристики баскетбольных кроссовок или клюшек для гольфа, большинство просто хотят рассматривать выступления Майкла Джордана или Тайгера Вудса во всех ракурсах.

Говард Шульц, «эспрессо-евангелист», как его называют, и Starbucks взяли за Геркулесов труд – рассказать американцам о лучшем в мире кофе. Вопреки многим ожиданиям, компания стала всем, чем угодно, но только не современным Сизифом. Основным инструментом рекламы стали местные кофейни, где бариста пытались продвигать не что иное, как стиль жизни. Затем альянсы с компаниями Barnes & Noble, Costco и United Airlines помогли расширить сеть.

Нет ничего нового в инновационном подходе к вопросам выработки стратегии. В 1920 г. у Ford'а было 60% автомобильного рынка США. Он производил одну черную, блестящую «Модель Т» каждую минуту. General Motors приходилось довольствоваться жалкими 12%. Затем на сцену вышел легендарный руководитель GM Альфред П. Слоан. Он реорганизовал фирму, разбив ее на несколько подразделений.<sup>178</sup> Новой стратегической задачей стало производство машины «для любого кошелька и любого ездока»<sup>{121}</sup><sup>179</sup>. Три из восьми моделей были сняты с производства, а оставшиеся марки (Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Buick, Cadillac) были распределены в соответствии с требованиями определенных сегментов рынка. Более того, они были разного цвета. Генри Форду на целый год пришлось закрыть свою фабрику в Дирборне.

---

<sup>177</sup> Из речи профессора Питера Хагстрема на программе менеджмента (Стокгольмская школа экономики), осень, 1995.

<sup>178</sup> Chandler, A. D., Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.

<sup>179</sup> Dearlove, D. & Crainer, S., The Ultimate Book of Business Brands: Insight from the world's 50 greatest brands, Capstone, Oxford, 1999.

## Новации через увеличение скорости

Географическая экспансия деятельности компаний приводит не только к необходимости концентрировать все усилия на собственной компетентности, но и сокращает время, которое есть у компании на реализацию ее потенциала или преимущества. В обществе, которое работает в режиме реального времени, способность работать на опережение исключительно важна. Funky Inc. работает в мире, в котором все движется быстрее, чем когда бы то ни было. Не удивительно, что Гордон Форвард, глава Chararral Steel, пришел к выводу, что «стоять смиренно – все равно, что упасть замертво».<sup>180</sup> Если у нас есть четкое понимание, что составляет нашу компетентность, надо действовать со скоростью света.

### **Любители скорости и установленные рекорды:**

**Boeing: в течение двух лет смог сократить время постройки 747 и 767 моделей наполовину, до 8 месяцев.**

**Microsoft: Windows '95 были запущены по всему миру за один день.**

**McDonald's: у этой сети ресторанов каждый день открываются три новые точки, и так во всем мире каждую неделю, каждый месяц, круглый год. Несколько лет назад каждый пятнадцатый американец начинал свою трудовую деятельность, обжаривая биг-маки.**

Традиционно многие европейские компании преуспевали на так называемых зрелых рынках<sup>122</sup>. Но как объяснить тот факт, что компания АВВ получает до половины своей прибыли от продуктов, которые были разработаны в течение последних трех лет? После того, как вы вычеркнули из своего словаря слово «синергия», пожалуйста, вычеркните и «зрелые» рынки, замените его словом «усталые». Теперь следует говорить об «усталых» рынках или отраслях, которые ждут, чтобы кто-то сделал что-то революционное, новое, интересное. Если мы вступаем в общество, работающее в режиме реального времени, с пультом дистанционного управления для переключения «рыночных каналов», люди будут переключаться на другие компании в ту же минуту, как только обнаружат, что вы старый, скучный и несовременный.

## Инновации в организации работы

Работать быстрее – это, конечно же, не только темп. Попробуйте делать что-нибудь неправильно, но вдвое быстрее! Это вопрос лучшей организации работы. Даже если Новая экономика и не имеет ограничений скорости, изобретательность приказным порядком не ввести. Чтобы быть изобретательным, нужен некий запас – нужны ресурсы, время.<sup>181</sup> Время, чтобы посидеть и поразмыслить. Время, чтобы попробовать, чтобы поэкспериментировать, время, чтобы переговорить с тем-то и тем-то. В Японии люди говорят о «нотуникации», а не о «коммуникации». «Ноту» по-японски значит «пить», и речь, понятное дело, идет не о кока-коле. Время, проведенное вместе в баре после работы, может быть очень важным для выработки новых идей. В Силиконовой Долине очень часто именно в барах ведутся переговоры, подписываются контракты, начинаются деловые знакомства. Так что, если думать – значит работать, сначала положите ноги на стол, а потом оставьте свой офис и идите пить пиво с коллегами. Расслабьтесь.

---

<sup>180</sup> Leonard-Barton, D., *The Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1995.

<sup>181</sup> Для теоретического обоснования см. Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1973 и *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1977.

В обществе, основанном на знаниях, мозги всегда одержат победу над мускулами. Мы все это знаем. Но на сколько процентов используется интеллектуальный потенциал компании на самом деле? Если у вас нормальная организация (а мы надеемся, что это не так), то ответ – на 5-15%. Что бы случилось, если бы у начальника производства оборудование было загружено на 5-15%? Его бы уволили через несколько месяцев или даже недель. Но этого не происходит, когда мы говорим о знаниях и опыте компании. Уровень использования наиболее критичного для компании ресурса неприемлемо низок.

Не удивительно, что многие бывают озадачены, когда поднимается даже сам этот вопрос, но большинство соглашается с выводами. Может, 15% не так уж и плохо? Возможно, просто кто-то где-то нас надул. Надули, заставив поверить, что наем персонала в действительности – это «кастрация компетенции». Представьте, что в офис, в цех или куда-то еще входит только 15% человека! Хочется надеяться, что это будет хотя бы верхняя часть тела.

### **Никто не может обладать монополией на творческую инициативу, даже Microsoft.**

Нам нужны «целые» индивидуумы – головы, сердца, тела и души. Сегодня положение вещей таково, что многие организации не берегут знания, они бросаются ими. Но это отношение может быть изменено и должно быть изменено. Помните, что сказал эксперт в развитии творческого подхода Джон Као? «Творческий потенциал – это не погода, на него вы можете повлиять».<sup>182</sup>

И никто не может обладать монополией на творческую инициативу даже на мгновение, даже Microsoft.

## **Внимательное и невнимательное отношение к клиентам**

Вопреки широко распространенному мнению понять требования потребителей не так уж и сложно. Мы можем сказать, чего хотят все потребители. Любой потребитель, в любой отрасли, на любом рынке хочет товары, которые лучше, дешевле, и все это вчера. Организации могут тратить миллионы долларов, нанимая McKinsey, Boston Consulting Group или A.T. Kearney<sup>{123}</sup>, чтобы ответить на этот вопрос, но простая истина состоит в том, что типичный клиент всегда хочет лучшего качества, но за те же деньги.

Радикальные инновации в мире, где нет континуума, означают, что можно забыть о прогнозировании и исследованиях рынка. Конечно, история полна примеров, когда менеджеры игнорировали требования рынка и дорого за это заплатили. Но бездумно слушать всех потребителей может обойтись в копейку.

Вы помните McLean – обезжиренный гамбургер в McDonald's? Этот гамбургер был запущен в ответ на рост озабоченности американских потребителей диетическими свойствами их пищи. Маркетинговые исследования показали, что вкус этого гамбургера, по мнению потребителей, был ничуть не хуже, чем BigMac, но почему-то его никто не покупал. Что же забыла компания? Да все дело в том, что большинство тех, кто ходит в McDonald's, не очень-то заботятся о своем здоровье. Те, кто заботится о своем здоровье и комплекции, едят в других местах. Средний потребитель в McDonald's больше заинтересован в McLard<sup>{124}</sup>, чем в McLean.

Действительность такова, что мы используем и получаем удовольствие от использования именно тех продуктов, которые мы не захотели бы приобретать, будь они нам предложены на раннем этапе их продвижения на рынок. Факс? Я спешу, поэтому лучше вос-

---

<sup>182</sup> Kao, J., Jamming: The art & discipline of business creativity, Harper Collins Business, 1996.

пользуюсь телефоном или просто брошу письмо в ящик. Видеомагнитофон? Если это не по телевизору, то я захочу посмотреть это «вживую», а если это кино, то я предпочту это в кинотеатре. CNN? Еще больше новостей и все на английском? Нет, спасибо. Тем не менее, все мы знаем, что происходит потом. Мы не можем ожидать, что потребитель сразу представит невозможное. Это наша задача. Ответственность за инновационность всегда лежит на производителе. У нас должно быть чутье, способности и воображение, чтобы творить чудеса. Все это означает риск – глобальный риск и в конце концов индивидуальный риск.

Читайте по губам: вы не можете ожидать того, что потребитель представит себе невозможное. Вы можете думать о себе самих как о требовательных и прозорливых потребителях. И вы будете правы. Но могли бы вы себе представить, что будет существовать спрос на маленькую электрическую курицу, которая требует регулярного питания, ухода и развлечений, а иначе она умирает? И все же Tomagotchi – маленькое существо из киберпространства – стало одним из лучших продуктов 1997 года.

### **Посетители художественных галерей не просили Пикассо изобретать кубизм.**

Посетители художественных галерей не просили Пикассо изобретать кубизм. Фанатики джаза не предлагали Майлзу Дэвису записываться с хип-хопперами. Любители кино не советовали Ларсу фон Триеру снимать «Рассекая волны»<sup>{125}</sup>. И это, черт подери, не потребители придумали CDNow или Amazon.com.

Желая сделать что-то действительно интересное и революционное, научитесь не обращать внимания на ваших клиентов. Большинство клиентов не больше, чем зеркальце заднего вида. Они консервативны и скучны, не имеют воображения и сами не знают, чего хотят. Если у ваших клиентов новых идей больше, чем у вас самих, или наймите их, или ищите другую работу.

Есть ли в действительности прок от усиленного развития технологий? Посмотрите на американскую биотехническую компанию Amgen. В течение последних 10 лет это была одна из лучших, с точки зрения прибыльности, компаний в *Fortune 1000*. Концепция Amgen – это развитие передовых научных технологий и поиск для них конкретного применения. Иногда клиентам не нравились их решения. Возможно, у них просто были неправильные проблемы, но, к сожалению, в эпоху товарного избытка, когда пульт управления в руках потребителей, это скорее ваша проблема, чем их.

Если вы действительно инновационны, то у вас есть возможность «уволить» кое-кого из ваших клиентов. В среднем для компаний убыточными являются примерно 50% клиентов. Проблема заключается в том, что большинство компаний не знает, кто их клиенты. Понятно, что риск, связанный с добровольной и недобровольной потерей клиентов, огромен. Для Ford'a однопроцентное увеличение лояльности его клиентов означает примерно \$100 млн чистой прибыли в год.<sup>183</sup> А сколько денег теряет ваша компания, если неудовлетворенный клиент, хлопнув дверью, решает никогда больше не возвращаться? Может быть, \$500, \$5000 или даже \$50 000.

При этом Funky Inc., что может показаться парадоксальным, должна предлагать продукцию, идеально отвечающую индивидуальным требованиям каждого клиента или изготовленную на заказ<sup>{126}</sup>. Нам надо выбирать. Иногда мы должны игнорировать существующие требования клиента, чтобы произвести нечто радикально новое, революционное, а иногда мы должны смотреть на клиента, как на неотъемлемую часть нашей компании, и подключать его к процессу создания продукции. В эпоху, когда миром правят требовательные потреби-

---

<sup>183</sup> Stewart, T.A., *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, Doubleday/Currency, 1997.

тели, уже недостаточно производить только меморандумы и лозунги, где утверждается, что клиент – это «Царь и Бог».

Кастомизация должна идти все дальше. Клейкие желтые бумажки Post-it фирмы 3M теперь имеют 18 цветов, 27 размеров, 56 форм и 20 ароматов. Если все это перемножить, получится, что существует около полумиллиона комбинаций.<sup>184</sup> Модульные грузовики SCANIA, например, теперь могут быть выполнены по вашему индивидуальному заказу. Почему бы не создать собственную куклу? Barbie теперь продается в 15 000 вариантах. Гуру в вопросах менеджмента были правы. Массовая кастомизация – это детские игры. Меняйте одежду, цвет глаз, цвет кожи, прическу, аксессуары, имя, только не трогайте ноги. И все это за \$40 (что является двойной ценой).<sup>185</sup> Чтобы получить куклу по индивидуальному заказу, вам нужно заполнить вопросник. Анне Пардуччи, вице-президент компании – владельца Barbie Mattel, заявляет, что задачей является «создание базы данных детей для того, чтобы установить персональные отношения со всеми этими девочками».<sup>186</sup> Джордж Оруэлл, наверное, перевернулся в гробу, потому что «1984» уже здесь, хотя и с небольшим запозданием. А как вы думаете, что действительно ценится фирмой Mattel: сотни килограмм кукольных атомов или брэнд и базы данных? Биты правят миром.

Во фрагментированном мире ниши становятся все меньше. Увеличивающаяся роль индивидуальных заказов в совокупности с развитием технологий и изменениями в системе ценностей означает, что микрорынки начинают преобладать над рынками массовыми. Следующим шагом будет индивидуализированное производство, индивидуализированный маркетинг, все индивидуализированное. Каждому клиенту свой продукт. И это поочередно происходит во всех отраслях. Мы вступаем в индивидуализированное общество.<sup>187</sup> Посмотрите на себя в зеркало: на вас смотрит сегмент рынка среднего размера периода общества товарного изобилия. Новая логика требовательных потребителей очень проста. Это ваше дело, что вы будете делать, чтобы меня удовлетворить, но я не такой, как вы, и вы, и вы.

Индивидуализация может стать необходимой во всех аспектах разработки, выпуска и продажи продукции: индивидуализированные продукты, индивидуализированные цены, индивидуализированные часы работы, индивидуализированная реклама и так далее. Тотальная индивидуализация. Телефонные компании и коммунальные службы, позвольте нам самим разработать наши схемы оплаты с ценами и сроками. MTV создает разные программы и показывает разные рекламные ролики для разных регионов в Европе.

Последние достижения отраслей по выпуску производственного оборудования открыли новые возможности. Мы можем перейти от массового производства к гибкому производству, а затем – и к массовой кастомизации.<sup>{127}</sup> С меньшим количеством инструментов мы сможем производить больше изделий лучшего качества.

Индивидуализация – это также вопрос доли общего времени, которое компания готова потратить на каждого клиента. Когда и в течение какого времени вы готовы обслуживать ваших клиентов? В эпоху перепроизводства и изобилия только потребитель может решать, когда и как долго вы можете предлагать ему свои товары и услуги. Ваш шанс на выживание – постараться создать бизнес, который бы работал 24 часа в сутки, как Progressive Corp.

В дополнение к сказанному: в некоторых ситуациях ваши клиенты – это ваши лучшие консультанты (хотя и не самые дешевые). Современный менеджер имеет одно огромное преимущество. Ни сотрудники, ни потребители никогда еще не были настолько образованны.

---

<sup>184</sup> Fradette, M. & Michaud, S., *The Power of Corporate Kinetics: Create the self-adapting, self-renewing instant-action enterprise*, Simon & Schuster, 1998.

<sup>185</sup> The Times, 11 November 1998 and [www.barbie.com](http://www.barbie.com)

<sup>186</sup> Fortune, September 28, 1998.

<sup>187</sup> Peppers, D. & Rogers, M., *The One-to-One Future: Building relationships with one customer at a time*, Currency/ Doubleday, 1997.

Разумный руководитель обращается с ними, как с самыми ценными кадрами, а не как с идиотами. Естественным решением было бы передать больше власти людям, которые каждый день находятся в непосредственном контакте с потребителями. Ведь они принимают участие в создании момента истины, или, как сказал бывший президент Scandinavia Airlines Systems Ян Карлзон, им должны быть даны инструменты, позволяющие управлять ситуацией.<sup>188</sup>

«Все, что вы можете компьютеризировать, вы можете индивидуализировать», – сказал Джозеф Пайн, автор книги «Массовая кастомизация».<sup>{128}</sup><sup>189</sup> «Все, что может быть компьютеризировано, будет компьютеризировано», – утверждает компьютерная компания из Нью-Йорка Razorfish.<sup>190</sup> Так что все, в большей или меньшей степени, должно быть индивидуализировано. У вас есть пара джинсов Levi's? Идеально ли они сидят на вас? Если ответ на второй вопрос отрицателен, не волнуйтесь. Свяжитесь с Custom Clothing Technology по Интернету. Эта компания находится в стратегическом альянсе с Levi's. Просто введите свой размер, и через две недели вы получите вашу пару персональных штанов Levi's 505 или каких вам угодно. Дополнительная стоимость \$10.<sup>191</sup>

Может, вам и не нужны эти индивидуализированные джинсы. Не всякая фанки-фирма для всякого. Мы говорим о суперспециализации и узконаправленном фокусе. И кто-то за это заплатит, хотя индивидуализация и не обязательно означает увеличение стоимости. Компания по аренде машин Hertz обнаружила, что делать то, что хотел каждый клиент по программе Gold,<sup>{129}</sup> обходилось компании дешевле, чем предоставление стандартных услуг.<sup>192</sup>

## Совмещающая гетерогенность и гомогенность

Осуществление радикальных преобразований потребует создания более «персонализированной компании». Оскар Уайльд был прав, когда заметил: «Последовательность – это последнее прибежище для людей, лишенных воображения». Funky Inc. процветает за счет своей непоследовательности, гетерогенности и внутреннего многообразия.<sup>{130}</sup> Funky Inc. приветствует людей, готовых бросить вызов status quo и отменить существующие нормы и правила. Funky Inc. отказывается играть в игру «делай, как я».

Очень часто люди говорят о многообразии как о факторе, который создает в коллективе лучшую атмосферу и проводит в жизнь принцип равноправия. Хотя аргументы в защиту растущего многообразия, относящиеся к принципу «весело и честно», могут выглядеть убедительными и логичными, это не то, что убеждает типичного менеджера изменить состав персонала в своей компании. Напротив, позвольте нам представить три убедительных экономических доказательства, почему гетерогенность выгодна:

1. Потому что  $C=D*2$ ,<sup>{131}</sup> где  $C$  – изобретательность и  $D$  – многообразие.<sup>193</sup> Отсутствие многообразия часто выливается в стадное мышление, приводит к интеллектуальным запорам.<sup>194</sup> Мы все знаем, что думают другие, так какой же смысл с ними разговаривать. С точки зрения инновационности, противоположности притягивают друг друга. Новаторство – результат конструктивного несогласия и конфликтов. Casophony Inc.<sup>{132}</sup> заменит спокойствие творческим беспорядком.

<sup>188</sup> Carlzon, J., Riv Pyramiderna: En bok om den nya manniskan, chefen och ledaren, Bonniers, 1985.

<sup>189</sup> Fortune, September 28, 1998.

<sup>190</sup> www.Razorfish.com

<sup>191</sup> Пример заимствован у Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

<sup>192</sup> Fradette, M. & Michaud, S., The Power of Corporate Kinetics: Create the self-adapting, self-renewing instant-action enterprise, Simon & Schuster, 1998.

<sup>193</sup> Kao, J., Jamming: The art & discipline of business creativity, Harper Collins Business, 1996.

<sup>194</sup> Janis, I., Group Think, 2nd ed., Houghton Mifflin Company, 1982.

2. Увеличение многообразия, как правило, приводит к снижению среднего показателя по всей системе, но увеличивает среднее отклонение. Проблема для Consistency Inc.<sup>{133}</sup> в том, что в мире, где победитель забирает все, мы конкурируем не по средним, а по исключительным показателям. Фирма с более низким средним показателем может забить конкурента, если у последнего нет уникальных идей, которые не укладываются в норму.

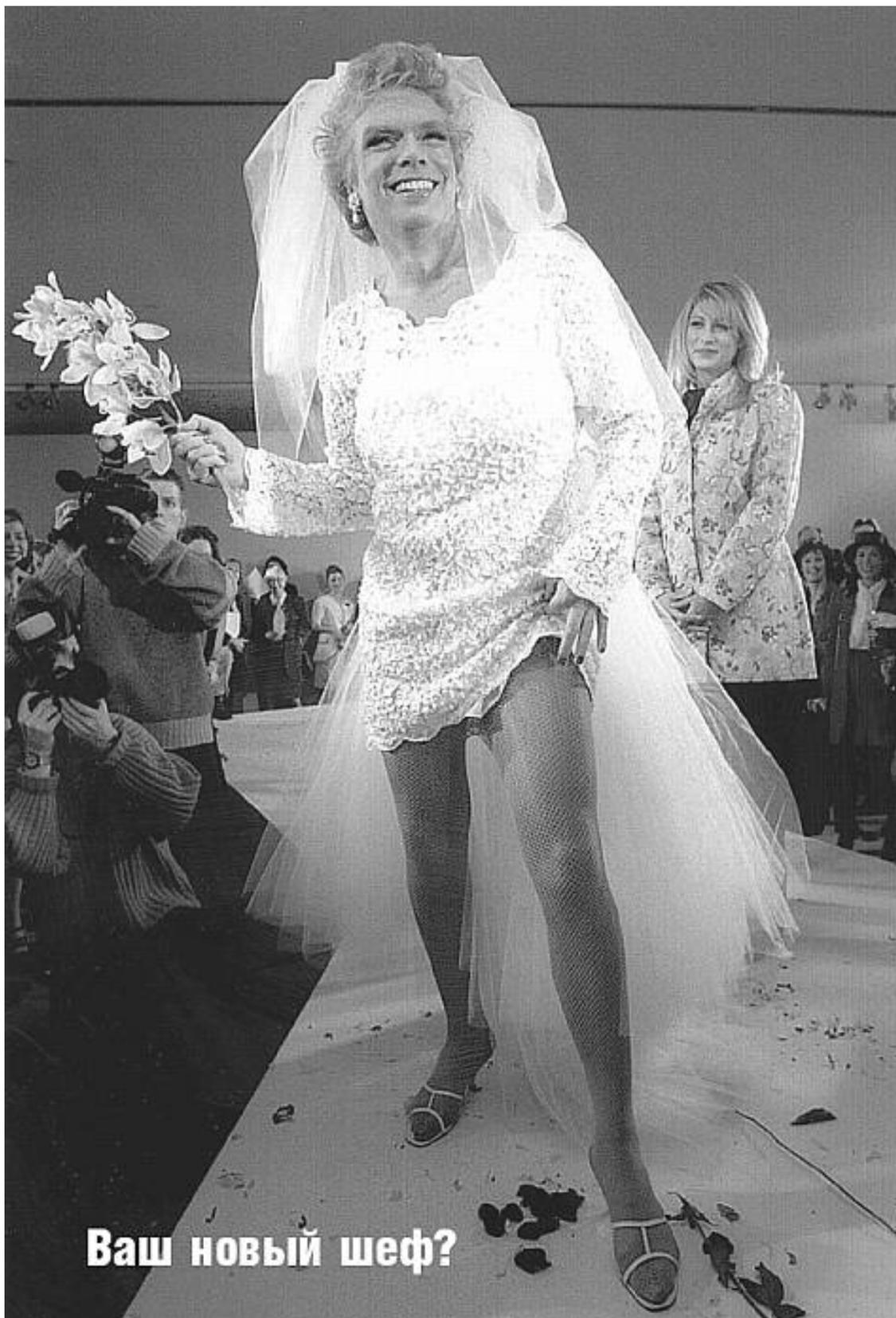
3. Чтобы обеспечить успех, многосложность нашей среды должна отражаться в организации компании. Многие ученые называют это сегодня законом необходимого разнообразия.<sup>195</sup> На практике это означает, что поставщики из другой страны должны быть отражены в структуре компании. Если большинство наших клиентов – иммигранты, то это тоже должно быть отражено. Если у нас появляется все больше и больше клиентов, то это тоже должно быть отражено.

Все же многие из нас работают и живут в организациях, которые созданы и существуют только для 5% населения – белых мужчин среднего возраста. Гуру в вопросах менеджмента Том Питерс недавно заметил, что до 65% решений о покупке машины принимаются в США женщинами. Почему же тогда всего лишь 7% всех торговых представителей по продаже авто в США – женщины?<sup>196</sup> Почему большинство машин разрабатываются мужчинами? Почему мужчины руководят автоконцернами? И опять, это не вопрос равенства полов, это вопрос качества управленческих решений и качества предложения на рынке. Это вопрос долларов, полтинников и пятаков. Дело закрыто.

---

<sup>195</sup> Ashby, W.R., Design for a Brain, John Wiley, New York, 1952.

<sup>196</sup> Fortune, December 19, 1997.



К сожалению, многие фирмы настолько склонны к инцестуальным отношениям, что вам порой кажется, что следующий человек, который войдет в дверь, будет с большой головой, красными вьющимися волосами и третьим глазом во лбу. Некоторые организации – как люди секты амиш.<sup>{134}</sup> Все выглядят одинаково и думают, что они могут остановить время. Не ожидайте каких-либо инноваций в компаниях, в которых 90% всех сотрудников

одного пола, примерно одного возраста, с одинаковым образованием, одинаково одеты и все играют в гольф. Даже если они ездят на ежегодные конференции на Средиземное море или в Альпы за творческим вдохновением и раскрепощением, все равно многого ждать от них не приходится. Компания, где все члены совета директоров – белые мужчины, финской национальности, 55 лет от роду, едва ли когда-нибудь выпустит нечто, что понравилось бы молодым женщинам всех цветов кожи, нескандинавских стран, мусульманской веры и вдобавок лесбийских наклонностей. Собираются ли члены совета взять на работу мусульманок-лесбиянок? Конечно, нет.

А возможно, парень на картинке должен стать следующим президентом вашей фирмы. Возможно, он владеет теми критическими знаниями, которые смогут сделать вашу фирму уникальной в XXI веке. Но может в мире произойти нечто, что заставило бы вас нанять его? Или наоборот, пошел бы этот человек, при каких бы то ни было обстоятельствах, работать в вашу компанию? Человек на картинке – это владелец фирмы Virgin Ричард Брэнсон.

А что, если вы постоянно отвергаете просьбы о приеме на работу людей типа Ричарда Брэнсона? Или еще хуже, может быть, эти парни уже давно не посылают вам свои CV,<sup>{135}</sup> потому что они знают, что для вас важно, как люди выглядят, одеваются, какой у них цвет кожи и так далее.

Мы не предлагаем вам начать нанимать всех переодетых в женщин мужчин, но просто вам надо подготовиться к последствиям создания компании, где все решает интеллект. Позволить людям быть самими собой и выглядеть так, как они хотят выглядеть, – это первый шаг.

Конкурентная ситуация такова, что компании, которые погрязли в вопросах расы, пола, возраста, сексуальной ориентации, одежды и так далее, в будущем только еще больше увязнут в этой трясине. Они столкнутся с серьезными трудностями, когда конкуренция двинется в область, где правит разум. Интеллект имеет нормальное распределение.<sup>{136}</sup> Это не прерогатива 45-летних белых мужчин.

Как сказал Майкл МакНил, директор отдела по найму персонала в Cisco Systems, «если вы хотите нанять способных сотрудников, вам надо поискать их в необычных местах».<sup>197</sup> Если нанимать только в Harvard Business School или INSEAD, Франция, то у вас получится довольно однородная масса. Cisco пытается искать людей на Mountain View International Microbrewery Festival.<sup>{137}</sup>

Следует признать, что компанией, состоящей целиком из Ричардов Брэнсонов или Питеров Льюисов, было бы управлять, мягко говоря, непросто. Мы не говорим, что вам надо перейти от иерархии к анархии. Напротив. Мы просто предполагаем, что было бы весьма полезно сделать вашу компанию менее моногамной. Для этого вам неплохо было бы чем-нибудь поделиться. Чем вы можете поделиться? Выбор огромен. Вы можете поделиться правами собственности на компанию, вознаграждением, поделиться культурой, языком, знаниями, жизненной позицией.

Kodak, Amgen, Cisco, Merck, General Mills и Procter & Gamble – всех их объединяет одно: они предлагают опционы своих акций всем своим сотрудникам.<sup>{138}</sup><sup>198</sup> Маркс встречается с Диким Капиталистическим Западом. Передача сотрудникам прав владения имеет все более широкое распространение. В GE сегодня более 20000 сотрудников имеют право выкупить акции предприятия. В 1980-е их было не более 200.<sup>199</sup> В 1996 г. программа Bean Stock сети кафе Starbucks позволила всем сотрудникам, пришедшим в компанию в 1991 г., продать

---

<sup>197</sup> Fast Company, December, 1998.

<sup>198</sup> Fortune, January 12, 1998.

<sup>199</sup> Fortune, March 17, 1997.

свои опционы по \$50 000.<sup>200</sup> Жирные премиальные больше не являются уделом ограниченной группы привилегированных сотрудников. Власть народу. Помните, что большинство компаний по разработке программного обеспечения было создано для того, чтобы делить прибыль между партнерами, а не наращивать оборотный капитал. Поэтому его и не было видно.

Funky Inc. не гетерогенна, не гомогенна, она и то, и другое. Успешные компании превратятся в организационные племена, сформированные по биографическому принципу.<sup>201</sup> В племенах люди черпают энергию друг у друга. У зулусов для этого есть специальное слово «убунту» (сокращенное от «унмунта нгумунту нагабунту»). Это можно перевести так: человек – это человек, потому что есть другие люди. Или, как сказал К. Г. Юнг, «чтобы стать истинным „я“, мое „я“ требует „мы“». <sup>202</sup>

Позвольте задать вам вопрос личного свойства. Вы часто посещаете клубы лесбиянок? Давайте будем откровенны. Хорошо, если вы их посещаете. Как мужчину вас поразят несколько вещей. №1 – здесь очень много женщин. №2 – они все очень разные: старые и молодые, няни и менеджеры, студентки и доктора – все, кого вы только можете себе представить. Единственное, что их объединяет – это сексуальная ориентация. Оставляя одну переменную неизменной, мы допускаем огромное разнообразие по всем остальным показателям.

В McKinsey и некоторых других консалтинговых фирмах все сотрудники имеют, по крайней мере, одну общую черту. Все они исключительно способные, но в некоторой степени незащищенные люди. Это то, что позволяет компании держать их вместе и обеспечивать некоторую последовательность в таком непоследовательном мире. В компании Quad Graphics кровное родство или брачные узы связывают более 50% ее 8500 сотрудников.<sup>203</sup> Кто-то сказал, что даже у мафии больше людей уходит в отставку, чем из 3М с их особой, консервативной культурой.<sup>204</sup> Вы когда-нибудь работали с «наименьшим общим знаменателем» вашей организации, встречались с ним, размышляли о нем?



<sup>200</sup> Fortune, September 29, 1997.

<sup>201</sup> Наш коллега Питер Хагстрем также использует термин «организационные племена», хотя придает ему несколько иное значение. Чарльз Хэнди сравнивает организации с общинами.

<sup>202</sup> Jung, C. G., ed. Staube de Laszlo, V., The Basic Writings of C. G. Jung, The Modern Library, New York, 1993.

<sup>203</sup> Fast Company, August-September, 1996.

<sup>204</sup> Fortune, January 16, 1995.

А как заставить людей разделять ваши взгляды и систему ценностей? Ответ простой – найдите таких, которые их уже разделяют. Посмотрите на Ангелов Ада или Гринпис. «Мы нанимаем жизненные позиции», – сказал Херб Келлехер из SouthWest Airlines.<sup>205</sup> Логика такова, что вы можете из хороших людей сделать хороших пилотов, но превратить хороших пилотов с проблемами в отношениях с другими людьми в дружелюбных с клиентами и коллегами сотрудников практически невозможно. Funky Inc. нанимает людей с правильным отношением к жизни, затем она прививает им профессиональные навыки, но не наоборот.<sup>206</sup> Мы не можем более нанимать способных людей, а потом заниматься промыванием их мозгов в наших корпоративных центрах повышения квалификации. В идеале мы, конечно, будем стараться привлечь и умных, и подходящих нам по своим жизненным позициям. Но если нам приходится выбирать, лучше выбрать жизненную позицию. Ленин снова был прав. Ищите революционеров. Не пытайтесь менять людей.

Племя не обязательно ограничено юридическими границами фирмы. Посмотрите на Harley-Davidson.<sup>207</sup> Они расширяют свое сообщество, приглашая представителей «племени» потребителей присоединиться к «племеню» производителей. Они используют свои слеты для того, чтобы заполучить новых членов. Рассказы вечером у костра поддерживают особый дух братства и родства в общине. Церемония закрытия и все прочие события – тоже часть ритуала. Harley-Davidson и другие поняли: в Funky Inc. одно «племя» просто нацеливается на другое «племя». Это не означает финансовое процветание – «племя» хочет, чтобы его продавцы разделяли его ценности.

---

<sup>205</sup> Fortune, May 2, 1994.

<sup>206</sup> Эта идея была предложена нам Питером Хагстремом.

<sup>207</sup> Taylor, J. & Wacker, W. (with Means, H.), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

## **Funky Inc. гетерархична**

Грек по имени Дионисий Ареопагит выдвинул концепцию иерархии примерно 1500 лет назад.<sup>208</sup> Само слово буквально означает «священноначалие, священная власть». Это другой Дионисий, не тот, который был мифологическим любителем вина. Он был схоластом, а не алкоголиком, стремящимся понять Бога и дьявола, ад и рай. Каким-то образом Дионисий определил, что небеса организованы (были организованы) иерархично. Более того, он утверждал, что небесная структура имеет, ни больше ни меньше, а девять уровней, где Бог – это глава фирмы, архангелы – первые замы, а Иисус Христос – директор по найму персонала, квадратик справа от Бога. Если вы опасаетесь, что вы не попадете в эту компанию, не огорчайтесь. Согласно Ареопагиту, ад тоже иерархичен и тоже имеет девять уровней. Кто-то может предположить, что разницы никакой нет, однако чистилище служит основной мотивацией, заставляющей людей карабкаться вверх по лестнице.

Идея иерархии покоится на трех основных допущениях: ваша среда стабильна, ваши процессы предсказуемы, и объем вашего производства задан. Вы знаете, где вы, что нужно делать и что произойдет завтра: те же конкуренты, клиенты, поставщики, технологии и продукты – круглый год, каждый год. До тех пор, пока все эти допущения верны, нет никакого смысла менять принципы организации своей работы. Однако мы очень сомневаемся, что вам сгодится хотя бы одно из этих определений для описания мира, в котором вы живете. И в обществе товарного изобилия, где экономика движется вперед с турбоскоростью, и в компаниях, где вся работа производится с помощью силы интеллекта, традиционные иерархии ожидают постоянные нервные срывы.

### **Иерархия – это организация, которая повернута лицом к шефу и задницей к покупателю.**

Создание иерархий имеет и другие негативные последствия. Джек Уэлч, GE, был очень резок, когда сказал, что иерархия – это организация, которая повернута лицом к главе фирмы и задницей к покупателю. Прав ли Уэлч? Польстить начальнику иногда кажется более важным, чем обслужить клиента. Иерархии обычно облегчают нашу жизнь, но становится ли от этого лучше покупателям?

Поскольку иерархии подразумевают, что источники конкурентного преимущества постоянны и известны, то задачей любой организации становится поиск такой структуры, которая позволяла бы эффективно эксплуатировать накопленные знания и опыт. Итак, мы создаем организационные структуры, которые преуспевают в выплевывании еще одного стандартизированного продукта. Но в эпоху товарного изобилия с глобальной конкуренцией, избыточными мощностями в большинстве отраслей и потребителями, у которых все больше рычагов воздействия на производителей, нужно все менять. Нужно обновить рецепт. Нужны структуры, которые поддерживали бы экспериментирование и инновации.

Funky Inc. имеет организационную структуру, способную комбинировать и рекомбинировать знания и опыт со скоростью звука, невзирая на границы. А иерархия – не для смешивания и скрещивания, она – для распределения и деления. Так что забудьте организационные пирамиды с главой фирмы на самой вершине. Кому охота работать в пирамидах, самых больших могилах, созданных человеком? Пирамиды нужно заменить площадками для игр.

---

<sup>208</sup> Ci. Hedlund, G., in eds. Ghoshal, S. & Westney, E., Organization Theory and the Multinational Corporation, St. Martin's Press, New York, 1993.

## Фанки-модель

В XXI веке традиционная иерархичная фирма не будет для нас проблемой, потому что ее не будет как таковой. Новые организации будут гетерархичными, то есть состоящими из многих иерархий различного вида.<sup>209</sup>

В действительности все компании имеют три пересекающиеся системы – должностей, процессов и профессий.<sup>210</sup> Должностная структура – это список ваших контактов с адресами и телефонами. Профессиональная структура – это люди и их знания, а структура процессов – это отображение того, что же происходит на самом деле. Любой человек в организации может быть включен в каждую из вышеперечисленных структур, но по-разному. Должностная структура отображена в нашей органиграмме. Структура процессов – это границы, которые разделяют виды деятельности и проекты. Профессиональная структура намного беспорядочнее и зависит от квалификации людей, разбросанных по всей организации, и, что важно, не может регулироваться формальными и юридическими отношениями.

Исторической ошибкой было признавать только должностную структуру. Высшее руководство управляет этой структурой, контролирует все самые важные процессы и проекты, а профессиональные знания считаются архиважными. Многие компании по-прежнему заблуждаются. Типичный начальник в любой организации, вне зависимости от ее местоположения в иерархии, одержим стремлением все знать и контролировать и, считая, что люди глупы и могут выполнять только самую простую работу, создает суперсложные организационные структуры.

Сегодня нам нужно превратить все сложное в простое. Джек Уэлч назвал бюрократию «Дракулой организационной структуры». Сколько бы мы с ней ни боролись, бюрократия всегда возвращается, чтобы преследовать нас. Так что нам придется вбить ей в сердце осинный кол.

Перед лицом все усложняющегося ландшафта знаний нам необходимо укреплять профессиональную структуру и структуру процессов. Фирмам нужны более сильные руководители проектов, так же, как и интеллектуальные чемпионы с достаточно высоким положением в организации. При этом ни одна из этих структур не должна доминировать. Если действие будет вести за собой всю систему, результатом станет спецократия.<sup>{139}</sup> Если мы позволим знанию стать единственным организующим принципом, то результирующей структурой станет меритократия.<sup>{140}</sup>

Сегодня господство одной из структур приводит к тому, что все эти «кратии» сходят с ума.<sup>{141}</sup> Все три системы современной фирмы должны сосуществовать, но только в нашей голове. И последнее замечание исключительно важно. Фанки-модель – это не трехмерная матрица. Мы не сможем решить проблему, просто передвигая клеточки и стрелочки. Фанки-модель – это мировосприятие, философия. И мы говорим не об организации без верхушки. Альтернатива иерархии – не без-архия. У менеджмента остается ведущая роль. Но менеджеры – уже не единственные актеры-звезды в постановке.

---

<sup>209</sup> См. Hedlund, G., *The Hypermodern MNC – A heterarchy?*, Human Resource Management, Spring, 1986 и Hedlund, G., in eds. Ghoshal, S. & Westney, E., *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, New York, 1993.

<sup>210</sup> Для ознакомления с оригинальной трехмерной моделью см. Hedlund, G., in eds Ghoshal, S. & Westney, E., *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, New York, 1993, Hedlund, G. & Ridderstrale, J., in eds. Toyne, B. & Nigh D., *International Business: An emerging vision*, University of South Carolina Press, 1997, and Hagstrom, P. & Hedlund, G. in eds. Candler, A. D., Hagstrom, P. & Solvell, O., *The Dynamic Firm: The role of technology, strategy, organization, and regions*, Oxford University Press, 1998. Также похожие идеи см. Nonaka, I. & Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, 1995.

## Спагетти-организация.



Вопрос: можно ли где-нибудь увидеть компанию, успешно использующую фанки-модель? Двое наших коллег недавно изучали датскую компанию Oticon, производящую слуховые аппараты.<sup>211</sup> Годовой оборот примерно \$100 млн, 1000 сотрудников, 90% продаж на экспорт. Oticon организована по принципу «спагетти». Прямо как в кастрюле с макаронами, в организации царит беспорядок и хаос, но вы всегда можете вытащить одну макаронину и найти ее конец и начало. Каждый человек в фирме делает свое дело. Каждый сотрудник работает на определенном проекте, специалист в определенной области, знает, с кем он работает. Вы являетесь кем-то. Вы делаете что-то. Вы что-то знаете. Проекты составляют в Oticon'e *modus operandi*.<sup>{142}</sup> В компании каждую минуту разрабатываются примерно 90 проектов. Узкоспециализированные профессии выступают в качестве отдельных функциональных организаций, где накапливаются профессиональные знания и опыт. Компания предоставляет широкие возможности для профессионального роста всех сотрудников. Вместо того, чтобы подбирать людей под существующие позиции, Oticon пытается подобрать работу под людей. Успешно? Скоро исполнится 10 лет, как фирма управляется по принципу «спагетти», и это одна из самых прибыльных компаний в отрасли.

### Семь особенностей фанки-фирмы

Итак, как же будет работать Funky Inc.? Позвольте представить семь принципов, на которые мы будем опираться при создании компании. Некоторые из них покажутся вам знакомыми, но весь фокус в том, чтобы заставить их работать одновременно и слаженно.

#### ☀ **Меньше**

В течение всего XX века самым распространенным мифом о корпорации был миф о ее размере: большая – значит хорошая. Начиная с Генри Форда до Майкла Айзнера и с Аль-

<sup>211</sup> Hagstrom, P. & Hedlund, G. in eds. Chandler, A.D., Hagstrom, P. & Solvell, O., *The Dynamic Firm: The role of technology, strategy, organization, and regions*, Oxford University Press, 1998.

фреда П. Слоана до Джека Уэлча, все считали, что размер превыше всего. Доминировала бравада, в ее типично мужской разновидности. Бесконечные слияния – новая форма той же одержимости – сегодня не в моде. Мы понимаем и принимаем тот факт, что количество не означает качество. И это справедливо практически для любой сферы жизни, но в вопросах организационных структур оба понятия смешиваются.

Сегодня «большие» уже не стоят у руля. В середине 1970-х в компаниях *Fortune 500* работало до 20% всего занятого населения Америки. Сегодня это менее 10%.<sup>212</sup> Еще один пример: компании, в которых работает менее 19 человек, отвечают за 50% американского экспорта, а доля компаний *Fortune 500* составляет всего 7%.<sup>213</sup>

Funky Inc. – маленькая компания, потому что, как заметил американский обозреватель Джордж Гилдер, «чем меньше пространства, тем больше места».<sup>214</sup> Мы изобретательны, когда находимся в небольших группах. Может, мы могли бы чему-то научиться у людей каменного века. В те времена в племени было в среднем до 40 человек. В африканской саванне 200 000 лет назад кланы имели предположительно не больше 150 членов.<sup>215</sup> Найджел Николсон из London Business School указывает на «последовательную способность к выживанию небольших семейных фирм на всем протяжении истории. Компании, в которых работают не более 150 сотрудников, остаются основным видом организации, и на их долю приходится до 60% всего работоспособного населения планеты».

### **Как только возникает ситуация, когда люди в одном здании перестают узнавать друг друга в лицо, пропадает личностный фактор, и это – тот самый момент, когда пора разбивать компанию**

Оптимальный размер компании – это тема непрекращающегося спора. Глава Virgin Ричард Брэнсон утверждает, что 50-60 сотрудников достаточно. «Если компания становится слишком большой, разбейте ее на части. Как только возникает ситуация, когда люди в одном здании перестают узнавать друг друга в лицо, пропадает личностный фактор, и это – тот самый момент, когда пора разбивать компанию», – говорит Брэнсон. Билл Гейтс утверждает, что 200 – это максимум. Натан Мих-руорлд, директор отдела разработок Microsoft, говорит, что достаточно и восьми.<sup>216</sup> Хотя цифры разнятся, никто, по крайней мере, не утверждает, что оптимальное число – это 215 000 работников, как в АВВ.

Конечно, упоминать АВВ несправедливо. Как и GE, эта компания сделала все возможное, чтобы выглядеть маленькой фирмой. Это было достигнуто созданием внутри организации нескольких уровней. Первый – это динамичные рабочие группы от 2 до 5 человек. Несколько таких групп, от 2 до 10, объединяются в динамичную бизнес-единицу. Сколько таких единиц может иметь компания, не теряя в динамичности? АВВ утверждает, что у нее до 5000 таких центров прибыли<sup>{143}</sup>, и каждый состоит в среднем из 45 сотрудников. И все же, даже Джек Уэлч признает, что GE – все-таки слон, хотя и самый проворный из всех на танцплощадке<sup>217</sup>.

---

<sup>212</sup> Financial Times, March 1, 1999.

<sup>213</sup> Naisbitt, J., in ed. Gibson, R., Rethinking the Future, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997.

<sup>214</sup> Fast Company, September, 1998.

<sup>215</sup> Nicholson, N., How hardwired is human behavior?, Harvard Business Review, July/August 1998.

<sup>216</sup> Peters, T., The Tom Peters Seminar: Crazy times call for crazy organizations, MacMillan, London, 1994.

<sup>217</sup> Fortune, January 11, 1999.

## ▣ Меньше уровней

У фанки-фирмы меньше уровней в организационной структуре. Это означает, что сокращается время между возникновением проблемы и ее решением. Chrysler, например, за последние 20 лет увеличила количество подчиненных у одного начальника с 20 до 50. В будущем организация планирует довести этот показатель до 100.<sup>218</sup> Необходимость сокращения управленческих уровней – едва ли новость для кого-то, но есть один секрет. Существуют два различных способа снижения количества управленческих уровней. Первый – взять кувалду и двинуть ею по верхушке организации, стараясь в то же самое время поднять низшие уровни с помощью курсов повышения квалификации. Другой путь – протянуть руку, схватить середину организации и выдернуть ее. На Западе предпочтение отдавалось второму пути – выдергиванию среднего звена. Мы все знаем, как скучны и консервативны руководители среднего звена. Но мы думаем, что во втором подходе заключается серьезная опасность. Может случиться так, что мы окажемся в ситуации, когда «старейшины» правят «младенцами». Наш опыт показывает, что очень часто лучшие и самые незаменимые люди сидят именно в середине. Их просто нужно правильно использовать. Они должны стать связующим звеном между верхом и низом, вносящим свой вклад в создание ценностей, превращая идеи в действия, а действия – в новые идеи. Многие японские компании уже не говорят о процессах, построенных сверху вниз или снизу вверх.<sup>219</sup> Напротив, они поняли, что в действительности структуру организации лучше характеризовать так: «вверх и вниз из центра».

## ● Временная

Funky Inc. – недолговременная компания. Под этим мы подразумеваем, что большинство работ выполняется в группах и на основе проектов. Большинство из нас знает, что команды – это то, что Эд Лолер из University of Southern California назвал Ferrari организационного дизайна. Хотя они прекрасно выполняют свои функции, за ними необходим тщательный уход и они исключительно дороги в использовании.<sup>220</sup> Изменяющиеся условия бизнес-среды сегодня не позволяют нам использовать одну, универсальную для обоих полов и всех размеров, структуру. Мы должны быть способны перегруппировать наши ключевые ресурсы, превращая фирму в спортплощадку для командных игр. Чтобы добиться успеха, нам нужна корпоративная культура, которая бы объединяла различные виды изысканий, как индивидуальных, так и коллективных.

Одна из принципиальных проблем связана с тем фактом, что люди привыкнут не иметь одной постоянной работы. В фанки-фирме у сотрудников есть много работ. Сегодня женщина, сидящая с вами в одной комнате, – ваш шеф, завтра – вы ее. Наши карьеры начинают напоминать жизнь актеров. Утром вы играете Макбета, а вечером – Терминатора. Естественно, это создает огромные проблемы для тех, кто предпочитает листочек бумаги, на котором написано «Должностная инструкция». Новая реальность рождает у этих людей кошмары, сопоставимые по размаху с ужасами Ингмара Бергмана<sup>[144]</sup>. Одна из ключевых задач менеджеров – помочь сотрудникам расслабиться и обрести уверенность в данной ситуации.

---

<sup>218</sup> Financial Times, May 11, 1994.

<sup>219</sup> Nonaka, I., Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating information creation, Sloan Management Review, Spring, 1998.

<sup>220</sup> Fortune, September 5, 1994.

## ► Горизонтальная

Что касается процессов, то все в фанки-фирме движется горизонтально. Вертикальная иерархичная логика опирается на простое предположение, что умные сидят наверху, а глупые – внизу. Иерархия делит людей на тех, кто думает, и тех, кто делает. В действительности, однако, мы знаем, что большинство идей и проблем в компании возникают именно по горизонтали – между отделами, направлениями, подразделениями, странами. Более того, вертикальная логика совсем не оставляет места для поставщиков и потребителей, они остаются за границами фирмы. До тех пор, пока предпочтительной стратегией является сложение через слияние, приобретение компаний и диверсификацию, естественным принципом структурирования компании будет деление. Но как только все внимание при разработке конкурентной стратегии смещается к вычитанию через фокус и передачу производства третьей стороне, принципом структурной организации становится умножение-соединение вкладов различных частей системы для выработки новых продуктов. Это простой вид менеджмента на основе арифметики.<sup>221</sup> Если главная задача – это создание организации, где сумма больше составляющих ее слагаемых, то деление – исключительно неэффективный метод.

## ■ Циркулярная

Все действительно быстрые системы, такие как наш мозг, используют принцип циркулярности. Понять этот принцип, возможно, немного сложнее, чем остальные. По сути, он означает, что у человека есть огромные способности к самоорганизации только тогда, когда мы получаем всестороннюю оценку своей деятельности. Циркулярность – это организационная демократия. Кто назначает генерального директора в вашей компании? Конечно, совет директоров. Но во многих организациях, в которых знания и интеллект играют ключевую роль, это задача более широкого круга членов организации. Вся профессура выбирает декана в университетах. Как и в большинстве других консалтинговых компаний, главу компании McKinsey выбирают партнеры. Это выражается также и в совместном владении компанией. Кардиналы решают, кому быть Папой в Риме, и было бы проблематично передать решение этого вопроса «совету директоров». Чтобы проверить, как работает циркулярность на практике, мы иногда проводим маленький эксперимент. Мы просим аудиторию хлопнуть в такт в ладоши.<sup>222</sup> Им нужно три-четыре хлопка, чтобы все смогли попасть в такт. Это если у них нет начальника. А если бы он был, то они никогда бы не захлопали в такт. Они быстро забыли бы, кто их начальник, и что он или она делает. Так же и в реальной жизни. До тех пор, пока со всех сторон мы получаем отзывы о своих действиях, мы имеем удивительную способность спонтанно координировать свои усилия, если, конечно, мы все знаем, что означают слова «хлопать», «руки» и «в такт».

Эксперимент может показаться глуповатым, но замените в нем слова «хлопать», «руки» и «в такт» на слова «глобальность», «продукция» и «стратегия», и наличие общего языка станет критическим для успешного управления компанией при отсутствии иерархий. Иначе мы можем встречаться, принимать решения, и каждый раз потом обнаруживать, что никто не выполняет своих обязательств, поскольку считает, что решения были не стратегического характера, а тактического, и касались только концепции продукта, а не его самого как такового.

---

<sup>221</sup> Hedlund, G., The Intensity and Extensity of Knowledge and the Multinational Corporation as a Nearly Recomposable System (NRS), *Management International Review*, Special Issue, 1, 1999.

<sup>222</sup> Casti, J. L., *Complexification: Explaining a paradoxical world through the science of surprise*, Harper Perennial, 1994.

## ◀ Открытая

К сожалению, просто поменять внутреннюю структуру не достаточно. Даже учитывая тот факт, что у фирмы есть узкий и «глубокий» фокус, нам нужна развитая цепь взаимоотношений. Для Focused Inc.<sup>{145}</sup> будущее означает больше совместных предприятий, стратегических альянсов и партнерских соглашений. Не все ресурсы должны находиться внутри фирмы.

### **Корпорация со всей ответственностью идет навстречу, когда вам нужны ресурсы и опыт конкурента.**

В будущем правильную единицу анализа представят не индивидуальные фирмы, а взаимосвязи и цепочки фирм. Сотрудничество с потребителями, поставщиками и конкурентами. Корпорация со всей ответственностью идет навстречу, когда вам нужны ресурсы и опыт конкурента. Бизнес – это не игра, где сумма набранных и потерянных очков равняется нулю и где есть победитель и побежденный.<sup>{146}</sup> Требуется новый тип логики. Как было замечено профессором Робертом Аксельродом, «в игре, где сумма набранных и потерянных очков равняется нулю, вы всегда стараетесь спрятать вашу стратегию. Но в игре, где все могут выиграть, вы можете пойти на то, чтобы открыто объявить о своей стратегии, чтобы остальные игроки могли к ней приспособиться».<sup>223</sup> Это наши связи в цепочке поставок борются против всех остальных. Компания 7Up/RC по производству безалкогольных напитков изготавливает в одних и тех же емкостях холодный чай для злейших конкурентов: Lipton и Arizona.<sup>224</sup> Автомобили Volvo S40 и Mitsubishi Charisma производятся на одном и том же заводе в Генте, Бельгия. Два конкурента под одной крышей. Но помните: во-первых, вам надо знать, с кем вы связываетесь, и, во-вторых, вы как партнер должны быть привлекательны и готовы не только брать, но и давать.

## 🏠 Контроль за результатами деятельности

Необходимость контролировать придурков всего мира не пропадет. Контроль не исчезнет. Он просто станет косвенным. Мы не думаем, что основное использование ИТ для большинства организаций будет заключаться в передаче информации, координации действий, возможности перейти на производство по спецзаказу и развитие внешних связей. Напротив, информационные системы будут использованы, в первую очередь, для того, чтобы усилить контроль с помощью проверки определенных показателей, большего числа показателей, новых показателей, показателей на различных уровнях и чаще, чем ранее. В какой-то степени это – замещение утраченного в результате развития новых организационных структур иерархического контроля.

Сколько компаний интересуются не только своими показателями относительно доли рынка или «доли умов», но и показателями своих клиентов и поставщиков? Являются ли эти компании наиболее быстрорастущими в своих секторах промышленности? Сколько компаний систематизированно собирает информацию о своих конкурентах и поставщиках? Сколько компаний стараются получать количественные характеристики по таким показателям, как инновационность, личный вклад отдельных сотрудников, привлекательность, экспорт «человеческого капитала», демографический портрет компании, влияние деятельности

---

<sup>223</sup> Ссылка на Kelly, Kevin, Out of Control, 4th Estate, London, 1994.

<sup>224</sup> Fortune, October 3, 1994.

компании на экологию и так далее? Сколько компаний измеряют возврат на знания (ROK), возврат на честность (ROD) и возврат на людей (ROP)?<sup>{147}</sup> Кто в компании отвечает за контроль над этими показателями?

Нам нужны соответствующие цели. Самые передовые компании сегодня ставят перед собой заведомо трудновыполнимые задачи – задачи, которые заставляют людей задуматься о том, что казалось им невыполнимым. В Toshiba такой задачей было создание видеомэгнитофона из половины комплектующих за полсрока и за полцены.<sup>225</sup> Такие задачи должны быть общими, оставаться на генеральном уровне. Вы не говорите экспертам, как это делать, вы просто бросаете им вызов, предлагая добиться, казалось бы, невозможного. Сделать это не просто. Такие цели не только труднодостижимы, их сложно даже сформулировать, потому что у нас в сознании существуют психологические барьеры. Многие знают, что сегодня мы делаем нашу работу не идеально, но мы действительно верим, что близки к оптимальному решению. Нелегко ставить задачи, которые на первый взгляд кажутся глупыми и недостижимыми.

Специалист в вопросах управления Чарльз Хэнди рассказал историю о Ford Motors, которая столкнулась с подобной проблемой, когда они решили уволить 100 человек в отделе дебиторской задолженности.<sup>226</sup>

Поднялся невероятный шум: мы едва справляемся с этой работой, когда нас 500, как же мы будем ее выполнять, когда нас останется только 400? На это ушло некоторое время, но в конце концов все было сделано. Открыли шампанское и все были счастливы. Некоторое время спустя компания провела сравнительный анализ, в котором попыталась сравнить себя с японским производителем автомобилей Mazda. Для Ford'а было большим сюрпризом, что Mazda имеет в аналогичном отделе только 5 человек. Ford'у пришлось переосмыслить все принципы, на которых строятся его операции. Но всё же удалось сократиться с 400 человек до 100.

Почему Ford не поставил себе такую цель с самого начала? Ответ – психологический барьер. В рамках существующей системы такие изменения кажутся невероятными. Многие сказали бы: если вы можете делать что-либо силами 100 человек, а используете 500, то вы, должно быть, глупы. Для самозащиты мы запираемся в определенной логике. Чтобы действительно осуществлять преобразования, надо переосмыслить исходные предположения и освободиться от логики прошлого. Нам нужно то, что Конусуке Матсушита обычно называл «тораваренай сунао-на кокоро» – «мозги, которые не липнут».

---

<sup>225</sup> Fortune, May 29, 1995.

<sup>226</sup> Handy, C., The Empty Raincoat, Hutchinson, London, 1995.

## Рецепт успеха?

Итак, вы узкоцеленаправленны с левэриджем по всем возможным направлениям, создали инновационную компанию безо всяких там иерархий. Достаточно ли этого? Это и есть рецепт будущего успеха? Краткий ответ – НЕТ!

Все изменения, которые мы обсудили и которые должны стать характеристиками Funky Inc., необходимы, абсолютно необходимы, но недостаточны для обеспечения будущего успеха, ведь все компании так или иначе это делают. Все организации меняют свой фокус, взаимоотношения, обновляются, реорганизуются, проводят ре-инжиниринг и так далее.

Слово «конкуренция» латинское и буквально означает «совместный поиск» или «выбор способа участия в той же гонке». Но в эру товарного изобилия беговые дорожки переполнены. Остальные участники постоянно наступают вам на ноги, толкаются, пихаются, пытаются первыми добежать до потребителя. Итак, хотя это и звучит слегка парадоксально, но единственное (не)разумное, что вы можете сделать, это не конкурировать. Как только вы начнете бежать вместе с другими в погоне за долей рынка, «долей ума» или долей чего угодно, вы рискуете оказаться очень одиноким в огромной толпе, стать невидимым для потребителя. Когда мы вступаем в гонку за талантами наряду с другими компаниями, талантам становится очень трудно различить нас в общей массе.



Грязный маленький секрет рыночного капитализма во всех его проявлениях: успешные компании стали таковыми, убив дух свободного предпринимательства. Они все преуспели, создавая монополии, по крайней мере, на какое-то время. Конкурентное преимущество создается за счет отказа от конкуренции. Успех определяется способностью быть другим. А также способностью быть постоянно готовым к изменениям. И даже желать их.

## 5. ТЫ – ФАНК



*«We must be the change we wish to see in the world»  
Mahatma Gandhi*

*«Мы сами должны стать теми переменами, которые мы хотим  
видеть в мире»  
Махатма Ганди*

**Ходить по магазинам и трахаться.**

**Все, что осталось, – это ходить по магазинам и трахаться.**

**«Ходить по магазинам и трахаться, – говорит скандальный британский драматург Марк Равенхилл, – это все, что интересует молодое поколение. Хождение по магазинам и секс – только это и будоражит их кровь.»**

Что ж, тогда вы можете спросить, кто же является лидерами и руководителями этих чемпионов мира розничной торговли и совокупления? Чаще всего это среднего возраста мужчины, у которых не было по-настоящему потогонного секса с конца 1970-х, предоставившие остальным членам своих семей осуществлять бесконечные походы по магазинам.

**В деревне фанк люди не в восторге от воздержания и экономии.**

Это слишком? Чересчур? Возможно. Но даже если Марк Равенхилл прав только на 25%, даже если он прав всего лишь на 10%, нам лучше поискать новые пути организации наших компаний, новые пути привлечения внимания требовательных покупателей и новые пути построения отношений с нашими коллегами, вышестоящими начальниками и подчиненными. Нам нужно выработать новую систему стимулов, оценки качества работы и вознаграждения, новые пути обучения внутри компании, новый стиль руководства, найти новые источники вдохновения. В деревне фанк люди не в восторге от воздержания и экономии.

Никогда не забывайте и не недооценивайте тот факт, что в прошлом воздержание и накопительство превозносили и лелеяли. Люди копили, поскольку накопительство считалось благом. До сих пор в Японии, дав кому-то деньги, надо пояснять, что с ними нужно идти в магазин. Подобным образом и воздержание было путем духовного совершенствования. Эти две опоры старого мира сегодня рушатся. Удовольствия и наслаждения – вот новая реальность. Все хотят постоянных удовольствий. Ходить по магазинам и трахаться. Фрейд и Юнг (именно в этом порядке) торжествуют.

Люди, которые без всякого принуждения стремились работать, – наследие, оставленное Мартином Лютером, – теперь редкость. Рабочий, который просыпался утром, чтобы бежать на работу, и работал, как будто молился, в один прекрасный день просто решил остаться в постели.

Сегодня люди работают, чтобы разбогатеть, чтобы развлечься, чтобы встретить новых людей, чтобы показать себя и других посмотреть, чтобы чему-то научиться и так далее. Но они больше не работают лишь потому, что этого от них требует их мораль. Работа сама по себе не воспринимается больше как благо, а стремление работать больше не является частью человеческой природы. Мы отошли от «должен» и пришли к «хочу».



Если вы сопоставите тот факт, что тезисы и основные выводы учения Мартина Лютера умерли, с тем фактом, что Карл Маркс был прав, мир вам предстанет в совершенно новом свете. «Мартин Лютер мертв»х«Карл Маркс прав»=«Мега-вызовы для современного менеджера» (и для общества в целом). Организации, с точки зрения индивидуума, легко заменимы и совсем не вечны. Сегодня люди нанимают организации, а не наоборот. Говорит бывший советник президента Роберт Рейх: «Это рынок таланта для продавцов. Люди могут позволить себе походить и посмотреть в поисках подходящего начальника... подходящей – атмосферы в компании. При прежней экономике это был рынок покупателей... Раньше вопрос стоял: зачем нанимать? Теперь – зачем мне идти к вам работать?»<sup>227</sup>

В долгосрочной перспективе, утверждает Чарльз Хэнди, основной задачей компании будет не предоставлять людям работу, как это было раньше, а организовывать их.<sup>228</sup> Определенно существует огромная разница между работодателем и организатором. Организатор

<sup>227</sup> Fast Company, November, 1998.

<sup>228</sup> Handy, C., The Empty Raincoat: Making sense of the future, London, Hutchinson, 1994.

предлагает не работу, а возможности, пространство для творчества. Он может взять идею, определить, какие требуются для ее осуществления ресурсы, а затем привлечь эти ресурсы. Организатор, у которого есть вдохновение, в один день может мобилизовать армии «интеллектуальных наемников» для решения какой-нибудь специфической задачи.

В организационной парадигме ничто не принимается за данность. Цели и задачи могут меняться. Это временный, непостоянный, высокопотенциальный сплав людей и идей. Риск, динамика и постоянное созидание – движущие силы организации. Лидеры должны создавать силовые поля, магниты, которые притягивали бы таланты, а не просто служащих, стремящихся занять рабочие места.

### **Звезды притягивают звезд, к неудачникам тянутся только неудачники. Все мы – игроки в глобальной игре привлекательности.**

Новая организационная парадигма означает, что юридические границы компании теряют свою значимость. В расчет принимаются только границы операционные. Лидер компании управляет группами партнеров и соратников, руководит цепочками взаимоотношений. Это Соединенные Компании Unilever, а не просто Unilever. Вдохновение лидера должно распространяться по всей цепочке, на всю семью компаний, а это под силу только самым лучшим из руководителей. Более того, каждую минуту и секунду, каждый Божий день индивидуумы и фирмы имеют множество альтернативных возможностей. С людьми надо обращаться, как со знаменитостями. Они теперь, как звезды Голливуда или звезды спорта, требовательные примадонны. Попробуйте рассердить их. Потеряете одного, и уйдут все. Звезды притягивают звезд, к неудачникам тянутся только неудачники. Все мы – игроки в глобальной игре привлекательности. Люди – игроки. Компании – игроки. И целые регионы – тоже игроки. Силиконовая Долина в конце концов не что иное, как просто привлекательное место, населенное привлекательными компаниями и людьми.

В этом мире к лидерам предъявляются принципиально новые требования. Это относится к политическим и религиозным лидерам так же, как и к бизнес-лидерам. Это относится ко всем лидерам: лидерам бойскаутов, тренерам, директорам, руководителям профсоюзов и так далее.

## Подлинное лидерство

Мобилизовать ресурсы отныне совсем не просто. Привлекать и удерживать внимание людей становится все труднее и труднее. Служащие уже не согласны пассивно следовать инструкциям. Когда вся власть находится в руках народа, запугивание и угрозы не работают. А если они работают, то это еще хуже, поскольку означает, что вы наняли не тех, кого надо.

Люди решают все. Помните, что даже такой человек, как Джек Уэлч, GE, персонально встречается со всеми кандидатами на работу по 500 ведущим позициям в компании и признается, что вся его работа – это просто «подбор правильных людей».<sup>229</sup> Билл Гейтс тоже посвящает много времени поиску и привлечению талантливых людей в свою компанию. В этом нет ничего нового, лучшие лидеры тратили много времени на подбор и наём персонала многие десятилетия и даже столетия назад. Король Артур делал это. Козимо Медичи старший делал это. Дюк Эллингтон делал это. Рональд Рейган делал это.

Слово «менеджмент» образовано от итальянского *maneggio / maneggiare* и французского *manège* — получается «арена, по которой лошади бегают по кругу, подгоняемые длинным хлыстом шталмейстера». Но что, если вдруг лошади научатся бегать по кругу сами и будут это делать лучше, чем под руководством дяди 46,5 лет, держащего хлыст и стоящего посреди арены? Или если лошади обнаружат, что в обществе товарного изобилия с глобальной конкуренцией есть вещи, куда более интересные, чем бег по кругу? Если вы попытаетесь манипулировать умными людьми, они будут брыкаться.

Люди уже не так послушны, но это не означает, что сама идея лидерства устарела. Напротив, в фанки-мире лидерство значит больше, чем когда бы то ни было. Это не касается нашего традиционного понимания слова «лидер». Истинные лидеры – это не те, кто занимает высокие посты или имеет власть, а те, кто владеет сердцами и умами людей.

### **Фанки-лидеры – создатели хаоса в такой же мере, в какой и гаранты порядка.**

Проблема состоит в том, что современный менеджмент построен на предположении: отсутствие руководства приводит к хаосу. Кошмаром является пироманиакальное лидерство, рожденное присутствием корпоративных поджигателей, которые ставят под угрозу жизнь компании каждую минуту. В этом кошмаре задача менеджера проста – тушить пожар. Команда высшего эшелона равна пожарной бригаде.

Мы не верим, что тушить огонь – это работа для лидеров. И привнесение порядка в царящий хаос – это тоже не задача для лидера. Если вы устраните лидера, то у корпоративного хаоса вряд ли возникнет острая необходимость вернуть его обратно. Устраните лидера, и вы получите повторяемость и самовоспроизводство. У организации будет запор, она потеряет способность к самообновлению.

Напротив, главная роль лидеров всегда и везде – это привносить элементы хаоса туда, где царит порядок. Чем гоняться за пироманьяками, лучше развивать профилактическое лидерство. Главная задача – сделать себя избыточным. Лидеры – своего рода повивальные бабки. Лидеры должны заставлять людей отбрасывать традиционный образ мышления и подходы прошлого и разрушать сегодняшние источники прибыли для того, чтобы создавать новые. Действенное лидерство – это значит, помешивая, готовить варево в котелке, а не закрывать его крышкой. Фанки-лидеры – создатели хаоса в такой же мере, в какой они

---

<sup>229</sup> Fortune, October 27, 1998.

и гаранты порядка. Поддерживать жизнь организации, обеспечивая в ней сосуществование порядка и хаоса, и есть работа для настоящих лидеров (подчеркиваем, лидеров, а не лидера).

С точки зрения ведомых, то есть тех, кем мы все являемся время от времени, существуют четыре основных требования к фанки-лидеру. Все больше и больше мы требуем от него направления движения, терпимости, притягательности и внимания.

## **Направление: поверните меня**

Направление – это не вопрос приказов и контроля, это скорее вопрос поддержки и одобрения людей в их стремлении делать то, что действительно имеет значение. Это духовное лидерство, а не микроменеджмент. В хаотичном мире люди взывают к лидерам, которые могли бы наполнить смыслом их профессиональную и личную жизнь. Остается постоянная потребность в наставничестве. Наставничество провозглашается через формулирование и раскрытие основополагающих представлений о мире, наших возможностях и наших желаниях совершить нечто. Эти элементы – экзистенциальные основы любого бизнеса. Объединяющая идея, объясняющая, зачем существует организация и куда она движется, нужна любой компании. В современном бизнесе это обычно выражается в виде vision<sup>[148]</sup>. Проблема в том, что многие компании не имеют видения (ударение на первом слоге), которое дееспособно на операционном уровне. Напротив, для большинства – это обычный список пожеланий, длина которого сопоставима с пустотой его содержания. Корпоративные кредо должны быть индивидуальны. Они должны быть разными.

На практике видение зачастую оказывается пустышкой. Люди часто говорят, что кредо их компании – делать деньги. Насколько это уникально? Что, их конкуренты тратят все свои усилия на то, чтобы стать убыточными? Все слоганы должны пройти тест на тривиальность. Начните с отрицания утверждения, которое содержит ваше видение. Если отрицание звучит глупо, например, наше кредо – не делать деньги, тогда вернитесь к шагу №1 и начните все сначала.

Чтобы дать людям направление, видение должно быть четким, последовательным и целостным.<sup>230</sup> Оно должно призывать к действию, и руководство должно постоянно напоминать о нем всем сотрудникам компании. Общение между руководством и сотрудниками таким образом приобретает исключительную важность. Фанки-лидеры всегда открыты для общения, они инициируют его, стремятся разделить с компанией свое понимание ее целей и задач и готовы повторяться снова и снова. Они никогда не устают или, по крайней мере, не показывают, что они устали.

**У Disney кредо: «делать людей счастливыми», у  
Motorola: «беспроводность». 3М концентрируется на  
«решении неразрешенных задач», AT&T говорит о IM&M:  
«движение информации и управление информацией».**

У Скотта МакНили из Sun Microsystems есть любимая формула: 0,6L. Каждый раз, когда информация проходит очередной организационный уровень, от нее остается только 60%. И потери быстро нарастают, особенно в иерархичных компаниях с большим количеством организационных уровней. Если вы попробовали сказать что-то людям в первый раз, вероятно, только 1% услышит вас. Когда вы думаете, что вас услышало 90%, то на самом деле в этот самый момент, может быть, только 10% людей, к которым вы обращались, дей-

---

<sup>230</sup> Bartlett, C. A. & Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The transnational solution*, Hutchinson Business Books, 1989.

ствительно начали вас понимать. Как сказал Перси Барневик: «Вы не информируете, вы накачиваете людей информацией».

Людей надо «накачивать» информацией не потому, что они глупые, а потому, что их головы заняты другими, более важными проблемами: дети, например, каникулы или предстоящий визит тещи. Работа важна, но это не единственное, что заботит ваших сотрудников. А если это действительно единственное, что их заботит, то вам в пору спросить, насколько эти моно-одержимые люди подходят вашей организации.

Следует признать: многим менеджерам приходится накачивать сотрудников информацией еще и потому, что печальный опыт последних привел их к огромному запасу скептицизма и цинизма касательно заявлений о видении будущего и целях компании. Люди знают, что все это не так важно запоминать, поскольку все равно через год или два будут изменения.

Неся бремя общения с людьми, лидеры становятся похожи на профессионалов в вопросах связей с общественностью. Их работа – иметь представление о проблемах на общем уровне, но при этом быть абсолютно корректными относительно деталей. Это неразрешимый парадокс, но его необходимо каким-то образом разрешить. Лидеры должны быть способны сформулировать краткий основополагающий принцип деятельности компании. У Disney кредо: «делать людей счастливыми», у Motorola: «беспроводность». ЗМ концентрируется на «решении неразрешенных задач», AT&T говорит о IM&M: «движение информации и управление информацией».<sup>{149}</sup> Эти лозунги достаточно просты, чтобы их могли запомнить и усвоить все сотрудники, они также ясно дают понять, чего компания не должна делать. Попробуйте показаться на заводе Motorola с куском провода и увидите, что случится. Можете вы сказать то же самое о кредо вашей организации?

Необходимо бомбить компанию нашим «видением-посланием», но также необходимо формулировать краткосрочные задачи, которые направлены на непосредственное осуществление преобразований на предприятии. Дж. Коллинз и Дж. Поррас в своей книге «Построенные навечно» называли это «большими, волосатыми, наглыми целями»<sup>{150}</sup>.<sup>231</sup> Цели бывают разных форм и видов. Они могут быть количественными и качественными. В начале 1990-х американская сеть универмагов Wal-Mart поставила себе цель «стать к 2000 году компанией со 125-миллиардным оборотом». А Ford почти сто лет назад поставил себе целью «демократизировать автомобиль». «Большие, волосатые, наглые цели» могут быть направлены и на конкурентов. Так, целью Nike с 1960-х было «сломиť adidas». Они также могут предлагать модели поведения или ориентиры. В 1940-е Stanford University пытался стать «Гарвардом на Западе». Более эгоцентричный лозунг использовался General Electric в 1980-е: «стать №1 или №2 на любом рынке, на котором мы представлены, и революционизировать нашу компанию, чтобы она имела силу большой компании и гибкость маленькой».

Помимо того, что «видение» и задачи компании должны отражать, чем она является и к чему стремится, они также должны стимулировать самоотдачу и усердие. Люди должны чувствовать, что это их организация, что они хотят принадлежать к ней. Люди должны стучаться в вашу дверь. Просто и сильно звучит лозунг Международной Организации Красного Креста: «помогать самым незащищенным». Вы чувствуете, как дрожит голос и наворачиваются слезы у ваших коллег, когда вы обсуждаете с ними видение, цели и задачи вашей компании?

---

<sup>231</sup> Примеры взяты из Collins, J. C. & Porras, J. I., *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, 1994.

## **Настоящие лидеры – это великие сказочники.**

Чтобы довести до сведения всей компании ваше видение, нужна не просто точная формула, которую вы повторяете много раз. Это требует от вас способностей опытного рассказчика. Настоящие лидеры – это великие сказочники. Они дают организации ориентир, они наполняют ее деятельность вдохновением и смыслом, и это как раз то, чего от них так ждут. Датский сказочник Ганс Христиан Андерсен может быть временами куда более полезен в корпоративных окопах, чем пророк менеджмента Питер Дракер.

Метафоры и стиль общения становятся все более значимы. Действительно, язык придает и меняет формы, в которых предстает перед нами внешний мир. Язык отражает новые феномены, например Интернет и аэропорт – это комбинации известных слов с другими значениями, которые были использованы для обозначения совершенно новой реальности. Слова могут помочь создать иной мир, запомнить увиденное. Во всех рассказах и мифах заложен внутренний конфликт, который притягивает внимание людей и делает мораль истории запоминающейся. Рассказы легко адаптировать, их можно интерпретировать, они универсальны и вечны. Они передают информацию лучше, чем голые факты.

Вспомните великие религиозные тексты: Библию, Коран, Бхагавадгиту и другие. Они передают мудрость через метафоры и притчи. А когда речь заходит о законах или заветах, то они остаются краткими и точными. В Ветхом Завете Бог дает Моисею всего десять заповедей вместо какого-нибудь путанного законодательства с множеством статей и поправок. Совет менеджерам сегодняшнего дня: оставайтесь на генеральном уровне, не старайтесь охватить все. Доверьтесь людям, оставьте детали на их усмотрение.

Фанки-лидеры используют и рассказывают анекдоты. Они говорят то, что они хотят сказать, с помощью историй из повседневной жизни. В АВВ есть анекдот с бородой о двоих людях с противоположными точками зрения, которые просят Перси Барневика разрешить их спор. Барневик говорит, что он будет рад помочь, но сделает это только однажды. Если они еще раз придут к нему с какой-либо проблемой, они будут уволены. Мораль проста и понятна – это твоя обязанность решать свои проблемы. История быстро стала частью фольклора АВВ.

В Икеа основатель компании Ингвар Кампрад тоже распространяет анекдоты. Например, многие знают историю о том, что Кампрад любит ездить в аэропорт и из аэропорта на автобусе, чтобы сэкономить. Это простая история, ее легко рассказать с помощью одного-единственного предложения, но ее суть и мораль могут иметь сильное влияние. Вот вам богатый человек, он не отрывается от реальности, его заботит экономия, он такой же, как мы. Разъезды Кампрада на автобусе – это метафора ценностей, на которых строится Икеа. Еще одна важная особенность подобных историй – это то, что мало кто заботится об их правдивости. Мифы важнее реальности.

Используя анекдоты как один из методов руководства компанией, лидер должен иметь в виду, однако, что он становится заложником организации. Управление с помощью циркуляров позволяет менеджерам использовать набор различных, приспособленных к людям разного уровня, стандартов. Высшему руководству разрешается путешествовать бизнес-классом, но все остальные должны экономить на скрепках. Когда же мы пытаемся рассказать о наших принципах с помощью историй или анекдотов, мы должны понимать, что наше собственное поведение не должно противоречить тому, что мы говорим. Кампрад в такси? Невероятно. Он уже не может заказывать шампанское и икру и останавливаться в отеле Peninsula в Гонконге или в George V в Париже. Он обречен останавливаться в дешевых отелях и ездить на автобусах. Шампанское можно пить только при задернутых шторах, но в прозрачном обществе все шторы сделаны из полиэтилена.

Мораль проста: разведите костер, соберите народ и начните вещать. Ведите нас туда, где мы найдем покой и радость.

## **Экспериментирование: простите меня**

Бизнес до недавнего времени строился вокруг коротких творческих всплесков и последующих длительных периодов эксплуатации их результатов. Компании эксплуатировали природные ресурсы, технологии и людей. Мы умеем эксплуатировать, потому что у нас столетний, если не тысячелетний опыт. Мы точно знаем, что нужно делать, когда находим золотую жилу. Мы воздвигаем системы и структуры и начинаем работать. Когда все золото добыто, мы начинаем искать новую золотую жилу.

С другой стороны, мы совсем не так хороши в созидательном творчестве. Наше общество не предназначено для этого. Наши организационные структуры не рассчитаны на это. Нас никогда не учили это делать.

Даже в самой природе творчества заложен отказ от традиционных подходов, необходимость выхода за рамки традиционных структур. В мире бесконечных совещаний, убивавших всякий творческий настрой, прежние структуры правили миром. Теперь нам надо быть готовыми к радикальным переменам. Творческий подход требует создания новых структур. Но творчество – это *не*, повторяем, **не**, анархия.

Проехать по незнакомой дороге может оказаться весьма полезным. Сойдите с наезженной колеи. Ведь виагра была открыта, когда ученые искали средство от высокого давления, Колумб пытался достичь берегов Индии, а не Америки, пенициллин Флеминга так же, как и процесс вулканизации резины, появился в результате неудавшегося опыта.

Чтобы выжить в обществе товарного изобилия, нужно больше инноваций. Инновация означает создание чего-то, чего нет. Инновация – это создание вещей, доселе невиданных. Инновация – это вопрос «а что, если?», который вы задаете снова, и снова, и снова. Это частично объясняет, почему бывает так трудно общаться с предпринимателями. В то время, как большинство журналистов, ученых, менеджеров и государственных служащих имеют дело с тем, что есть, предприниматели имеют дело с тем, что могло бы быть.

## **Среда, где поощряются инновации, должна быть исключительно терпима к ошибкам.**

Инновация требует экспериментов. Эксперименты рискованны. У вас может получиться, а может и не получиться. Поэтому среда, где поощряются инновации, должна быть исключительно терпима к ошибкам. И руководители инновационных организаций тоже должны быть терпимы к ошибкам. В некотором смысле ошибка лежит в основе рыночной экономики. При экспериментировании мы должны прощать, но никогда не забывать то, чему эти ошибки нас научили. Согласно Дипаку Сети из AT&T, организации будущего будут требовать ошибок и просчетов.<sup>232</sup> Мы должны ошибаться чаще, чтобы учиться быстрее добиваться успеха. «Ошибки – это просто часть культуры инновации. Примите это, и вы станете сильнее», – советует Альберт Ю, старший вице-президент Intel.<sup>233</sup> В Силиконовой Долине ошибка – это не пятно на вашей карьере, это знак отличия.<sup>234</sup>

Проблема состоит в том, что традиционные организации – это не самые всепрощающие учреждения. Во многих фирмах ошибка равнозначна смертному приговору. Ошиблись и

---

<sup>232</sup> The Drucker Foundation, *The Organization of the Future*, Jossey-Bass, 1996.

<sup>233</sup> *Fast Company*, December, 1998.

<sup>234</sup> Высказывание Йогена Далала в *Business Week*, August 25, 1997.

готовьтесь отправиться в «корпоративную Сибирь».<sup>{151}</sup> Такой подход немедленно посылает сигнал по всей организации: ошибок здесь не прощают. Но это не избавляет людей от ошибок, это просто отбивает у них всякую охоту пробовать. Это приводит к созданию систем, которые начинают работать против инновации, а не систем, которые ее поддерживали бы.

Истинные новаторы готовы к поражениям в своем стремлении открывать новые земли – *terra incognita*, а не *terra firma*<sup>{152}</sup>. Стремление к инновации и разнообразию сопряжено с неожиданными ходами и решениями. Успех Индии под руководством Махатмы Ганди в прошлом веке, «Модель Т» Генри Форда, фотографии Мэна Рея, Тетра-Пак Рубена Раузинга, «Сержант Пеппер» Beatles, техника прыжка в высоту Фос-бери и Walkman Акито Мориты из Sony могут быть отнесены к необычайной способности этих людей совмещать новые технологии, институты и ценности в самых необыкновенных комбинациях. Они рискнули. Они поразили нас и, возможно, самих себя.



Некоторые ради создания чего-то нового и удивительного рисковали своей жизнью. Великий новатор в области общечеловеческих ценностей Иисус Христос рискнул и был распят. В наше время Нельсон Мандела рискнул и чуть не погиб за свою веру. Альфред Нобель рискнул и умер в одиночестве. Ван Гог рискнул, но был высмеян и покончил жизнь самоубийством. На каждого Билла Гейтса и Майкла Дэлла или любого другого преуспевающего коммерсанта, шедшего навстречу риску, приходится тысячи и тысячи тех, кто попробовал и потерпел неудачу. Они потеряли свои семьи, родных, друзей, деньги, душевный покой, а иногда и жизнь. Мы должны помнить обо всех этих героях, тех, кто попытался, но не смог. Мы должны приветствовать их, потому что основа основ человеческого механизма называ-

ется «ошибка». Если бы не все эти безумцы, которые пытались сделать невозможное снова и снова, мы бы все еще жили в пещерах.



## **Альфред Нобель рискнул и умер в одиночестве.**

Консерваторы должны помнить, что не ошибается только тот, кто ничего не делает. А мы должны делать. Без ошибок нет прогресса. Философ Людвиг Виттгенштейн даже говорил, что «если бы люди не делали глупостей, ничего умного так и не появилось бы».

Итак, мы отдаем дань уважения всем, кто рискнул. Компании должны готовить почву для прихода любителей риска. Чтобы сделать это, необходимы серьезные перемены. Во время боевых действий огромное внимание всегда уделяется раненым и пропавшим без вести. Как еще вы поддержите мораль? Во французском Иностранном легионе за ранение дают медаль. Брать на себя взвешенный, контролируемый риск (классическое противоречие в терминах) – это ваша задача. Если раненый забыт или его ранение рассматривается просто как «ошибка», мораль рушится. Это то, что происходит во многих организациях. Но не во всех. Посмотрите на две корпоративные катастрофы. Первая – один из самых известных провалов новой эры – решение фирмы Coca-Cola в 1985 г. заменить свой традиционный рецепт новой колой New Coke. В своем детальном маркетинговом исследовании они установили, что потребители предпочитают новый рецепт. Его вкус, как они говорили, был слаще, мягче и лучше прежнего. Они просмотрели тот простой факт, что «старая» кола продава-

лась в количестве многих миллионов бутылок каждый день, семь дней в неделю. Они также просмотрели факт, что люди, которые покупали традиционную Соке, покупали больше, чем атомы, они покупали что-то еще помимо атомов. Назвать это маркетинговым провалом века значило бы слегка недооценить эффект. На фирму обрушился шквал критики. А ее главный конкурент PepsiCo не мог сдержать улыбку и сразу запустил едкую рекламу, в которой утверждалось, что «истинные ценности» остаются неизменными.

Осознав, что их ход ведет к катастрофе, Соса-Cola отступила и через 90 дней вернула на рынок «старую» колу. С тех пор она ее больше не трогала. Покатились ли головы? Направился ли глава Соса-Cola Роберто Гозуэта к двери с надписью «Выход»? Нет. В действительности, никто из команды высшего руководства не ушел из-за этого.<sup>235</sup>

Второй пример связан с приобретением GE компании Kidder Peabody. Была потеряна куча баксов, и провал этой сделки остается одной из немногих серьезных неудач в карьере теперешнего главы GE Джека Уэлча. В 1986 г. GE купила 80% акций компании за \$600 млн. Крушение этой компании стоило GE \$1,2 млрд. «Я отмечаю неудачи, давая награды людям, которые их потерпели, потому что они попробовали сделать что-то новое, – говорит Уэлч. – Продолжайте пробовать. Я преподаю краткий курс в Кротонвилле (собственный центр переподготовки кадров GE) всего шесть часов, четыре-шесть часов о вопросах лидерства. И я всегда говорю, что если председатель компании может купить Kidder Peabody и провалиться с ней, то вы можете делать все что угодно. История с Kidder Peabody 19 раз была на первой полосе *The Wall Street Journal*.<sup>{153}</sup> И если председатель способен совершить такое и уцелеть, то вы должны быть способны на нестандартные ходы везде, где это только возможно. Вам все равно уже не догнать меня по масштабу катастрофы.»<sup>236</sup>

Уэлч утверждает, что ему удалось создать в компании такую культуру управления, при которой неудачи воспринимаются как нечто положительное. «Наказание за ошибки приведет к тому, что никто не будет пробовать», – настаивает Уэлч.<sup>237</sup> Его установка – брать на себя риск и учиться на ошибках.

Подобным образом другой руководитель крупной американской корпорации вручал награды высшему руководству за «Лучшие неудачи» на годовом форуме руководителей компании. Челюсть отвисает от одной только мысли об этом. В первую очередь, это отражает огромный сдвиг в корпоративном сознании и культуре, ведь всего год назад все крупные неудачи, особенно получившие отражение в прессе, старательно бы скрывались или замалчивались, и уж никак не награждались бы.

Учиться на собственных ошибках лучше, чем на своих успехах – это давно признанный факт. «Большую часть своих знаний я почерпнул не из книг, а из собственного горького опыта. Я учился на маленьких катастрофах», – признается Чарльз Хэнди.<sup>238</sup> И он не одинок. Большинство из нас набираются знаний, следуя по такому опасному и непростому пути. Если бы в мире были призы за «лучшую неудачу», то любому из нас было бы что представить на конкурс.

### **Неудачи случаются. Доверяйте людям, и неудачи будут более продуктивными.**

Неудачи случаются. Доверяйте людям, и неудачи будут более продуктивными. Мы не говорим, что лидеры должны подталкивать своих подчиненных к рискованным шагам ради

---

<sup>235</sup> Crainer, S., *The 75 Greatest Management Decisions*, AMACOM, New York, 1999.

<sup>236</sup> Lowe, J., *Jack Welch Speaks*, John Wiley, New York, 1998.

<sup>237</sup> Welch, J., *Shun the incremental*, *Financier*, July, 1984.

<sup>238</sup> Интервью, январь. 1994.

риска как такового. Наоборот, это скорее вопрос снижения риска при принятии рискованных решений. Опыт компании Decision Research, которая находится в городе Юджин, Орегон, и изучает стратегии управления риском, свидетельствует, что люди больше склонны принимать рискованные решения, когда они чувствуют, что делают это добровольно, что эти решения понятны, поддаются контролю, и ответственность за них честно распределяется на всех сотрудников в организации. И, наоборот, люди не склонны брать на себя риск, если они не понимают, что происходит, и чувствуют, что вся ответственность ляжет только на их плечи.<sup>239</sup>

Дайте людям свободу, и они сами найдут неординарные пути решения проблем. Дайте людям время, и вы будете потрясены необычностью их решений. Запас времени – это непреложное условие успешной инновационности. 3М как раз это и делает со своей так называемой политикой 15%: их исследователи могут до 15% времени тратить на свои собственные проекты. Эти 15% еще иногда называют бутлеггерскими.<sup>{154}</sup> Но можно называть это и конкурентным преимуществом, поскольку это помогло создать и разработать огромное количество прекрасных вещей, одним из примеров которых являются клейкие листочки Post-it.

Эта «15-процентная» политика подталкивает разработчиков идти глубже и дальше в своих исследованиях. Хаджим Митари, президент Canon, сказал: «Не нужно останавливаться, когда кто-то говорит, что это безумие, потому что, когда люди говорят, что это хорошо – это значит, что кто-то это уже делает».<sup>240</sup> Подобным же образом высказался и Нобелевский лауреат Арно Пензиас из Bell Labs: «Плохой продукт – это тот, который не вызывает никакой критики в компании на стадии своей разработки».<sup>241</sup>

Задачей является создание бурлящей смеси, в которой бы варились идеи. «Наша цель породить как можно больше идей, поскольку 1 из 1000, возможно, сработает, – объясняет создатель Post-it Арт Фрай.<sup>242</sup> – Идея может идеально подходить другой компании, но не вашей. Создание нового продукта, как сборка мозаики: сырье и материалы, дистрибуция, законодательство, капвложения. Если хотя бы одна часть не подойдет, весь проект провалится. Ваша работа может быть выше всякой критики, но если кто-то другой упустил мяч, все усилия могут оказаться напрасными.»

В эпоху изобилия ни одна организация и ни один руководитель не могут спокойно почивать на лаврах. Инновационность означает конкуренцию с самим собой. Главное послание руководства компаний в Силиконовой Долине своим отделам развития: «Сделайте устарелой свою собственную продукцию». Большинство компаний не нуждается в дополнительном количестве генеральных директоров, но им не помешала бы парочка «генеральных бугаев» – тех, кто способен закапывать прежние источники дохода для того, чтобы стимулировать усиленные поиски новых.<sup>243</sup> Если вы не готовы к таким актам саморазрушения, уверяем вас, это сделают ваши конкуренты. Лучше съесть свой завтрак самому, пока его не съел кто-то другой. Или, как сказал более 200 лет назад Адам Смит, «чтобы создать богатство страны, очень многое нужно превратить в руины».<sup>244</sup> То же применимо и к компании, вне зависимости от ее возраста, размера, отрасли, в которой она работает, и страны происхождения.

---

<sup>239</sup> Kleiner, K., Beware experts carrying stigmas, *New Scientist*, 21 October 1995.

<sup>240</sup> Crainer, S., *The Ultimate Book of Business Quotations*, AMACOM, New York, 1998.

<sup>241</sup> *Fortune*, May 15, 1995.

<sup>242</sup> Crainer, S., *The 75 Greatest Management Decisions*, AMACOM, New York, 1999.

<sup>243</sup> Peters, T., *The Circle of Innovation: You can't shrink your way to greatness*, Hodder & Stoughton, London, 1997.

<sup>244</sup> Smith, A., *An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations*, New York, The Modern Library, 1776/1937.

## Образование: научите меня

В мире, где правят знания, следует изменить само определение образования и профессиональной подготовки. Мы привыкли верить, что надо принять сверхдозу знаний до 25 лет. Эта вера базируется на предположении, что, «кольнувшись» в раннем возрасте, мы сможем следующие лет 40 прожить под этим образовательным «кайфом», а после мы уже никому не будем нужны.

Такой подход означает, что большинство людей даже не предполагает, что можно учиться в течение всей жизни. Образование было общим и одинаковым для всех, а не индивидуальным и узкоспециализированным. Упускали тот факт, что образование – это не заполнение голов голыми фактами. Образование – это эмоции и душа. Образование должно быть персональным.

В мире, где поиск конкурентного преимущества смещается в сферу нематериальную, где все решают знания, образование должно стать непрерывным и продолжаться всю жизнь. Образование – это оружие в конкурентной борьбе как для индивидуумов, так и для компаний. Рабочее место должно стать аудиторией. Если вы хотите привлечь и удержать лучших людей, вы должны предоставить им возможность учиться. Или, как сказал Джеймс Симс, глава Cambridge Technology Partners: «У большинства людей в течение их карьеры будет до семи мест трудоустройства. То, что они ищут, – это работа, которая является инвестицией в их карьерный и профессиональный рост».<sup>245</sup> Компания Симса тратит 7% от оборота на обучение, и это в 18 раз больше, чем в средней американской компании.

Реальность такова, что знания у сотрудников компаний накапливаются со скоростью, которая не на 100%, а в 100 раз или на 10 000% превосходит скорость накопления знаний научными учреждениями.<sup>246</sup> Такие компании, как Apple, SiliconGraphics и Intel, уже сделали нормой длительные отпуска для своих сотрудников высшего звена. Вы можете уйти в отпуск на год для повышения своей квалификации.

Компании создают свои собственные «университеты» подготовки будущих руководителей. Сегодня во всем мире существует около 1200 университетов, принадлежащих различным компаниям, практически во всех отраслях.<sup>247</sup> На первый взгляд кажется, что эти учреждения не станут новыми Гарвардами и едва ли выстоят в конкурентной борьбе. McDonald's Hamburger University в городе Оак Брук, штат Иллинойс, не выглядит академически привлекательным. Но за 35 лет своего существования он выпустил более 50 000 студентов и имеет 30 постоянно работающих профессоров, которые читают лекции на 22 языках.<sup>248</sup>

Скептики могут пожать плечами по поводу даже самой идеи Hamburger University или Disney University, но скорость, с которой появляются новые корпоративные университеты, показывает, что корпорации настроены очень серьезно. Возможно, самым известным является корпоративный университет, созданный компанией Motorola. Motorola University – «инструмент обновления», согласно заявлению самой компании, – выдает 550 000 студенто-дней в год и стоит \$170 млн.<sup>249</sup> Каждый сотрудник Motorola, а их всего 139 000, должен учиться не менее 40 часов в год. Компания также разработала собственную программу

---

<sup>245</sup> Fortune, September 29, 1997.

<sup>246</sup> Davies, S. & Botkin, J., *The Monsters Under the Bed: How business is mastering the opportunity of knowledge for profit*, Simon & Schuster, 1994.

<sup>247</sup> Dearlove, D. & Crainer, S., *Gravy Training*, Jossey-Bass, San Francisco, 1999.

<sup>248</sup> Там же.

<sup>249</sup> Там же.

МВА. Motorola подсчитала, что каждый доллар, вложенный в образование, приносит \$33 прибыли.<sup>250</sup>

Корпоративные университеты – это не чисто американское изобретение. В апреле 1998 г. British Aerospace объявила о своем плане создать совместно с другими учебными заведениями собственный виртуальный университет, который будет называться British Aerospace Virtual University. В течение следующего десятилетия она собирается вложить в него более £1,5 млрд с целью создания корпоративной «базы знаний».

Перемены в требованиях к образованию приводят к переменам в образовательных учреждениях. «Университетам не выжить. Будущее за границей университетских городков, за границей аудиторий. Заочные курсы набирают обороты», – говорит не кто-нибудь, а мудрец Питер Дракер. В то же время футуристы Стэн Дэвис и Джим Боткин предсказывают: «Школьное здание в будущем – это не здание, да и не школа».<sup>251</sup>

Технологии революционизируют образование. Традиционные учебные институты, такие как университеты и бизнес-школы, ничего не сделали, когда новички перехватили инициативу. Скоро даже крупнейшие корпорации могут оказаться вовлеченными в развитие образовательных институтов. Когда в 1998 г. медиа-группа Pearson купила у Simon & Schuster их образовательный бизнес вместе со справочными, бизнес и профессиональными изданиями за \$3,6 млрд, они считали своим главным приобретением именно образовательный бизнес.

«Образование – это одна из самых быстрорастущих отраслей нашего времени», – сказал генеральный директор Pearson Марджори Скардино. Такие компании, как Microsoft, Disney и News Corporation, тоже присматриваются к новым возможностям в этой отрасли. Майкл Милкен, король джанк-облигаций,<sup>{155}</sup> недавно вышел из тюрьмы и активно инвестирует в бизнес, который совмещает образование и новые технологии. Он смотрит в будущее.

С одной стороны, существует огромный интерес к образованию, и эту область захлестывает волна ураганной активности, с другой стороны, сама природа образования претерпела серьезные изменения и продолжает меняться. Обучение все чаще и чаще воспринимается как процесс, который длится всю жизнь, хотя не всегда понятно, что же он в себя включает. Одновременно набирает силу индивидуализация собственного образования.

### **Рабочее место должно превратиться в заправочную станцию для наших мозгов, а не скоростную магистраль, остановка на которой запрещена.**

Поскольку многие виды знания трудно сформулировать и передать словами, образование не может быть ограничено пределами класса или аудитории. Нам необходимо учиться «в процессе», прямо на рабочем месте. Рабочее место должно превратиться в заправочную станцию для наших мозгов, а не скоростную магистраль, остановка на которой запрещена. Образование и собственное развитие – это не только чтение «очередной книги» и прослушивание «очередной лекции», но и улучшение собственного производственного процесса, и знакомство с людьми, которые работают рядом. Интеллектуальное развитие – это наставничество и передача знаний ученикам. Это задача лидеров создавать новых лидеров. Лидеры должны быть завалены знаниями и заваливать ими всех остальных. Нет больше разницы между учебой, работой и жизнью. Это один неразрывный процесс.

---

<sup>250</sup> Там же.

<sup>251</sup> Там же.

## Индивидуализация: посмотрите на меня

Сегодня компании способны адекватно реагировать на жалобы, требования и прочие разного рода пожелания своих потребителей. Они способны отреагировать в течение нескольких часов или даже минут. И все же предложения и вопросы ключевых компетентов – звезд компании, которые еще не стали руководителями высшего звена, – зачастую никто не принимает всерьез. Как однажды заметил основатель Wal-Mart'a Сэм Уолтон, проходит не больше недели или двух, и сотрудники начинают относиться к покупателям точно так же, как сама компания относится к своим сотрудникам.<sup>252</sup> Вспомните, что сказал Ларри Боссиди из Allied Signal: «В конце концов все решают люди, не стратегии».<sup>253</sup>

Обращаются ли в вашей фирме с сотрудниками, как с инвесторами? Это необходимо, потому что они и есть инвесторы интеллектуального капитала. Каждый день они отдают свои сердца и головы работе. А если они этого не делают, то вас скоро не станет. Нам надо обращаться с сотрудниками, как с добровольцами. Может, следует попросить Красный Крест или Армию Спасения поделиться с нами секретом?

### **Талант – это единственное, что сегодня заставляет капитал плясать.**

Отсутствие внимания к сотрудникам со стороны компании – больше проблема компании, чем ее сотрудников. Организацию можно выбросить, а звезды будут продолжать сиять. Если по той или иной причине CNN вылетит в трубу, это не коснется Ларри Кинга. Если Alessi обанкротится, дизайнер Филип Старк, может, и прольет слезу, но очень скоро он снова будет на подиуме. Если Harvard Business School должна будет прикрыть «лавочку», профессор Розабет Мосс Кантер сразу найдет себе другую работу. Если Warner вдруг «затанцует» на грани катастрофы, тот, кого раньше называли Принцем<sup>156</sup>, едва ли лишится сна. В эпоху, когда в мире находится избыточное количество капитала, позиция Ларри, Филипа, Розабет и Символа усиливается с каждым часом, минутой, секундой. Талант – это единственное, что сегодня заставляет капитал плясать. И не каждый второй танец, а все время. Это настоящая пляска Святого Витта в режиме нон-стоп.

## Люди разные

Человек – это не развесной товар. Люди бывают разных видов и типов. Любой индивидуум своеобразен, отличен от других. И мы сталкиваемся с этим каждую минуту. Но для перемен нужно время. Автомобильной промышленности понадобилось почти 100 лет, чтобы понять, что женщина – это не мужчина меньшего размера. В фанки-фрагментированной деревне мы можем говорить о более тонкой дифференциации людей и их потребностей. Лицом к лицу, о ком бы или о чем бы ни шла речь.

Вам либо удастся дифференцировать свой подход, либо вы наблюдаете, как ваши самые ценные кадры уходят, хлопая дверью. Даже если вы предоставляете людям возможность учиться, но потом обращаетесь с ними, как с идиотами или просто как с еще одним орудием производства, лучшие уйдут. Образование без учета личных потребностей – это скорее безвозвратные издержки, а не инвестиции.

Чтобы привлечь и удержать лучших мужчин и женщин, надо обращаться с ними как с индивидуумами. Слово «индивидуум» по-латыни означает «неделимый». Мы движемся к

---

<sup>252</sup> Fortune, January 11, 1999.

<sup>253</sup> Fast Company, August, 1998.

руководству по принципу «один на один». Как следствие, каждая, даже самая незначительная, система должна быть персонализирована. Со всеми в компании надо общаться, оценивать их работу, вознаграждать, мотивировать и так далее по-разному, с каждым индивидуально. В компании, которая признана самой привлекательной в США, с точки зрения работы в ней, сотрудникам предлагаются такие услуги, как массаж в течение рабочего дня, химчистка, персональная уборщица. Мы все – неповторимые создания. Форма одежды в Sun Microsystems=Ты должен.<sup>{157}</sup>

Исключительно успешная компания по разработке программного обеспечения SAS Institute Северной Каролины не ограничивает количество дней оплачиваемого больничного. Вы можете даже оставаться дома, если заболел кто-то из родных. У компании самые большие детские сады в штате. Люди работают по 35 часов в неделю, и в столовой есть специальные стулья для их детей.<sup>254</sup> Сменить памперсы? Конечно, но если вы не можете понянчить собственных сотрудников, едва ли вы сможете справиться со своими клиентами и потратить свое личное время, чтобы проверить, что им «сухо и удобно».

## **Люди разные и их мотивации отличны друг от друга**

В разное время разные вещи имеют на людей разное воздействие. То, что заставляет работать вас, не заставит работать нас, и то, что служит мотивацией для ваших коллег, не обязательно станет мотивацией для вас. Чтобы избежать полного хаоса, фанки-организации должны направлять свою работу на общины, представители которых имеют некую общность во взглядах. Вспомните примеры South West Airlines и McKinsey. «Наименьший общий знаменатель» позволяет нам добиваться огромного разнообразия по всем другим показателям. Можно возразить: мы работаем не со своими друзьями, не с теми, кто разделяет наши взгляды. Хорошо, но что бы вы предпочли – сменить работодателя или сменить друзей?

И это не обязательно вопрос денег. Не для всех людей. «Многие организации склонны думать, что их сотрудников заставляют работать только экономические соображения. Вы никогда не добьетесь максимальной самоотдачи от ваших сотрудников, если вы будете обращаться с их знаниями и опытом потребительски», – говорит гуру в вопросах стратегии Гари Хамел.<sup>255</sup> Вместо того, чтобы получать детализированные должностные инструкции, сотрудники сами должны давать менеджерам инструкции по поводу правильных способов их (сотрудников) мотивирования.

## **Мотивация все больше базируется на человеческих ценностях, а не на деньгах.**

Согласно хорошо известной классификации человеческих потребностей Маслоу,<sup>{158}</sup> мы все начинаем с удовлетворения наших основных потребностей, голода и прочего, а потом поднимаемся до уровня вопросов самореализации. Сегодня все наоборот. Многие сначала стремятся к самореализации, а затем – ко всему остальному. Они готовы голодать несколько недель, чтобы скопить на какую-нибудь картину, горный велосипед BMW (а такие есть, и вы можете догадаться, что стоят они немало), новую пару Air-Jordans от Nike или поездку в Гималаи.

Мотивация все больше базируется на человеческих ценностях, а не на деньгах. В прошлом лояльность покупалась. Работодатель предлагал постепенное продвижение вверх по служебной лестнице, приличную зарплату и гарантию сохранения рабочего места. Сотруд-

---

<sup>254</sup> Fast Company, January, 1999.

<sup>255</sup> Hamel, G., Foreword to Financial Times Handbook of Management, FT/Pitman, London, 1995.

ник, со своей стороны, гарантировал безграничную преданность и усердный труд. Теперь иные ценности определяют лояльность. «Любой организации нужна система ценностей, но эффективной организации она нужна особенно, – сказал Джек Уэлч, GE. – Если вы удалите опорную систему кадровой иерархии и управленческих уровней, люди должны будут сменить свои привычки и ожидания, иначе их захлестнет стресс.»<sup>256</sup> Трудность для организации состоит в том, что ценности гораздо сложнее, чем деньги. Ценности нельзя просто впихнуть в корпоративный лозунг или аккуратно выбить на табличке. И ценности нельзя придумать. Они у нас или есть, или их нет.

Выработав и затем сделав достоянием гласности свою систему ценностей, организация некоторым образом автоматизирует подбор персонала, поскольку она начинает притягивать только тех людей, которые разделяют с ней эти ценности. Неопределенность означает, что либо к вам пойдут все сразу, либо в вашу дверь никто даже не постучит. Помните, что это не рынок покупателей. Компетенты правят балом. Звезды могут выбирать. Они работают на компании, системы ценностей которых совпадают с их собственными. Если они не хотят работать на кого-то, кто загрязняет окружающую среду, они не будут на него работать. В конце концов люди хотят открыто смотреть в глаза своим друзьям и близким. Они не хотят, чтобы в воздухе повисала неловкая пауза после того, как они назвали имя своего работодателя. «Сегодня мы ценим моральные установки и стиль работы компании больше, чем возможность сесть за большой стол и иметь большие перспективы карьерного роста, – говорит издатель Ричард Стагг. – Кто просыпается утром, чтобы стремиться к далекой корпоративной цели? Если компания действительно наполняет смыслом работу сотрудников и предоставляет им свободу и средства, чтобы разрабатывать собственные идеи, это, может быть, и неплохое место.»<sup>257</sup>

## **Если люди разные и у них разная мотивация, должны быть разными и системы вознаграждения**

Мы привыкли к разнообразным контрактам на любом рынке, кроме рынка труда. Стандартные контракты, вполне приемлемые в контексте массового производства, едва ли годятся, когда компания собирает под своей крышей полные идей головы, выполняющие свою работу по самым различным причинам. Знаменитости хотят индивидуального графика работы, индивидуального вознаграждения, индивидуальной дополнительной компенсации, особой офисной мебели и так далее. И не только глобальные лидеры могут быть знаменитостями. Мы говорим об уборщиках, программистах, учителях и торговых представителях, обо всех, кто действительно хорош в том, что он делает.

### **Вы есть ваш контракт, а ваш контракт – это вы.**

Мы живем в мире, где контракты становятся все более индивидуальными и индивидуалистичными. Для многих трудовое соглашение – это в какой-то степени акт самовыражения. Вы есть ваш контракт, а ваш контракт – это вы. Бразильский футболист Эдмундо записал в свой контракт с итальянским клубом Fiorentina, что ему будут необходимы двухнедельные каникулы во время карнавала в Рио. Это уже слишком? Возможно, но что, если это именно то, что заставляет его играть лучше во все оставшиеся недели чемпионата?

---

<sup>256</sup> Crainer, S., Business the Jack Welch Way, AMACOM, New York, 1999.

<sup>257</sup> Is loyalty really dead?, Human Resources, June, 1999.

Новая система должна быть готова поделиться своей прибылью со своими талантами. Мы движемся в сторону «открытой звездной системы». Мы привлекаем таланты и, как следствие, должны ожидать более сложных и разнообразных контрактов между частными лицами и фирмами. Контракты на рынке промышленных товаров всегда нестандартны. Они составляются под конкретную сделку. Мозги и их обладатели не гомогенны. Они уникальны, поэтому специфичность возрастает. Это должно быть отражено в трудовых соглашениях.

## **Люди разные, и понять, какие они на самом деле, можно, только слушая, что они говорят**

Вне всякого сомнения, слепая покорность мертва. Корпоративный человек может быть теперь и женщиной. «Пассивное послушание часто ошибочно принимали за лояльность. Даже само определение лояльности было неразрывно связано с понятием контроля. Теперь люди не лояльны в рабском значении этого слова, – говорит Брайн Бакстер, консультант по вопросам организационного развития фирмы Kiddy & Partners. – Это означает, что вы можете спорить с системой, не становясь при этом нелояльным.»<sup>258</sup>

Сегодня сотрудники все больше требуют и чаще оспаривают. Они уверены в себе и не боятся высказывать свое недовольство, свои заботы и надежды. Если бы они были клиентами, мы бы называли их «непростыми» клиентами. Важно отметить, что в случае с сотрудниками мы этого не делаем, мы не принимаем их прозорливости. Может быть, стоит это делать? Возможно, мы должны это сделать.

Чтобы справиться с многообразием, фанки-лидеры сами набираются весьма разнообразного опыта. Натан Михруорлд из Microsoft работает как помощник шеф-повара во французском ресторане в Сиэтле. Оле Бек из датской компании по производству аудиотехники и бытовой электроники Bang & Olufsen утверждает, что он «узнает гораздо больше, глядя на витрины магазинов Луи Виттона в Париже, чем бродя по магазинам, которые торгуют электроникой».<sup>259</sup> Майкл Айзнер из Disney даже сказал: «Одна из причин, по которой мы сотрудничаем с Infoseek и Starware, – это то, что там есть люди, которые могут повернуться к нам и сказать: „Вы такие старые и глупые“».<sup>260</sup> Чтобы услышать свежее мнение, ходите в галерею живописи, на рейв-дискотеку, в оперу, потусуйте с алкоголиками или наркоманами, почитайте что-нибудь, что вас не очень интересует, сделайте что-нибудь, чего вы никогда раньше не делали. Попробуйте, полазайте по Интернету, прыгните с парашютом, ходите в музей (помните Rubbermaid, см. Funky Inc. инновационна).

---

<sup>258</sup> Там же.

<sup>259</sup> Business Week, October 13, 1997.

<sup>260</sup> Fast Company, June, 1999.

## Ваш выход

Великий социалистический проект, мечта о передаче власти народу, осуществился прямо у нас на глазах. И претворили его в жизнь не последователи коммунистической теории, а ярые сторонники свободного предпринимательства и рыночного капитализма. Такая организация, как Manpower, крупнейшее в мире агентство по поиску талантов, имеет около 600 000 «партнеров». Это, по сути дела, гигантский профсоюз, бюро по трудоустройству для отборных мировых специалистов.

Транснациональные компании, которые разбредаются по всему свету, определяя развитие мировой экономики, – это почти одно и то же, по крайней мере, для тех, чьи знания и опыт находятся в достаточном дефиците, чтобы их трудоустройство было возможно.

В этом мире надо четко представлять, кто мы, куда движемся, с кем хотим сотрудничать, проводить свободное время, встречаться и так далее. Если мы все обречены на свободу, нам надо самим о себе позаботиться. Мы не можем положиться на церковь, государство или любой другой институт, чтобы они обеспечили нас смыслом жизни. Для нас как для индивидуумов это означает: больше свободы=больше возможностей=больше власти=больше ответственности.

Все вышеперечисленное никак не связано с политикой. Мы просто говорим о закономерных последствиях влияния сил, которые движут мир к такому фанк-состоянию. Это следствия реально происходящих процессов, которые нельзя отменить. Тони Блэр, Билл Клинтон, Герхард Шредер – никто из них ничего не может поделать. Фанк-свобода аполитична до тех пор, пока мы не зададим себе более важный вопрос: а что может быть сделано для того, чтобы направить эти силы в нужное русло и использовать их для обеспечения «хорошей жизни». Чтобы ответить, нам надо понять сначала, а что же значит «хорошая жизнь», в особенности для людей, живущих уже не в XX, а в XXI веке. Ну а пока что есть – есть.



В государстве с социальной программой «делай все сам» все оставлено на усмотрение самого индивидуума. Хорошо это или плохо, но вокруг нет никого, на кого можно было бы опереться или сложить ответственность. Пришло время стать «самому себе господином», вершителем своей собственной судьбы. Время выходить на сцену. Лозунг наших дней – ТЕТ (Ты Есть Ты). Маскарад закончился. Отрицание означает смерть. Многие добились успеха потому, что они есть то, что они делают, и они делают то, что они есть на самом деле. Это начинается с избавления от тех ролей, которые нам приписали. Нужно вернуться к нашей индивидуальности. Надо спросить, кто я? Если вы рискнете и разденете сами себя догола, то вы обнаружите, что по сути вы – не мать или отец, не начальник или подчиненный, не цветной или белый, не европеец, американец или азиат. Что же остается? Что вы действительно хотите сделать со своей жизнью? Вся власть в ваших руках.

Для того, чтобы преуспеть в этой гиперконкурентной среде, вам нужно выработать персональную стратегию. Нам нужна аптечка и спасательный жилет, и надувать жилет надо прямо сейчас. Хорошие времена не будут поджидать вас за углом, если вы не будете действительно искать пути к ним, не боясь забрести в тупик.

Если вам не нравится то, что вы делаете, перестаньте это делать. И перестаньте сейчас же. Послушайте, что говорит профессиональный инвестор Уоррен Баффет: «Меня всегда волнуют люди, которые говорят: я собираюсь этим заниматься в течение десяти лет, хотя

мне это не нравится, но потом я сделаю то-то... Это как откладывать секс на преклонные годы». <sup>261</sup> Магазины и секс не будут ждать вас вечно.

Три ключевые вещи характеризуют успешного фанкстера. Эти три простые характеристики универсальны, несмотря на ваш возраст, пол, расу, место рождения, образование или род занятий.

## **Будьте уникальны**

Не важно, что вы делаете, чтобы добиться успеха, вам надо быть уникальным, по крайней мере, на какой-то момент. Нам всем надо стремиться к созданию монополии. В то же время надо быть откровенными с самими собой относительно того, кто мы есть и что мы есть. Ничто другое не поможет. В абсолютно прозрачном обществе мы больше не можем притворяться на работе или выдавать себя за кого-то другого. Исторически те, кто были не похожи на других, страдали. Теперь отклонение от нормы – это рецепт выживания.

1976 год. У вас на счету в банке \$500, вам скоро 25. Что бы вы сделали?

**А** закатил бы потрясающую вечеринку

**Б** купил бы подержанную машину

**В** создал бы венчурный фонд, инвестирующий в предпринимательство в области ИТ?

Спросите Анн Уинблад из Hummer Winblad – одного из самых известных венчурных фондов в мире.

1977 год. У вас на счету в банке \$2000, вам скоро 33. Что бы вы сделали?:

**А** вечеринка

**Б** машина

**В** компания, которая создает программы для управления базами данных?

Спросите Ларри Эллисона, основателя и главу Oracle.

1984 год. У вас на счету в банке \$1000, вам скоро 19. Что бы вы сделали:

**А** вечеринка

**Б** машина

**В** продажа ПК прямо из своей спальни?

Спросите Майкла Дэлла.

1999 год. Что вы собираетесь делать?

Новыми чемпионами будут ГИБК – генераторы идей без капитала, а аутсайдерами станут КБИ – капиталисты без идей. <sup>{159}</sup> Капитал пляшет под дудку таланта.

Есть два пути. Первый – это гиперспециализация, как у Реда Адэра, который путешествует по всему миру, чтобы тушить пожары на нефтяных скважинах. Вы можете стать экспертом по особому виду экземы, тесту, спорту, музыкальному инструменту или еще чему-нибудь. Фокус, фокус, фокус, а затем становитесь глобальными. Второй – вы добиваетесь успеха путем дефисирования, написания через дефис, то есть комбинирования противоположностей. Настройщики-технологи, визуальщики-эргономисты, психо-лингвисты и компьютерщики-экологи уже ходят по земле. Посмотрите на финскую скрипачку Линду Лампениус, также известную под именем Линда Брва. В мире переизбыток прекрасных скрипачей. Открытие границ Восточной Европы наводнило рынок скрипачами. Линда могла бы быть всего лишь «одной из». Но случилось ей быть высокой блондинкой. Она выступает в сексуально облегающей одежде, работала в сериале «Спасатели Малибу» и появилась на обложке журнала *Playboy*. Многие могут спросить, что общего у сериала «Спасатели Малибу» и журнала *Playboy* с игрой на скрипке. Ничего. И в этом вся суть. Линда добилась успеха, потому что ей удалось создать новый рецепт, смешать несмешиваемое, получить

---

<sup>261</sup> Fortune, July 20, 1998.

нечто, чего не существовало до ее появления на сцене. У Линды монополия. Она создала собственную индустрию. Линда Брава уникальна. В какой-то момент она стала таковой.



**Линда Лампениус  
открыла новый  
рецепт.**

## Выпускайте свои собственные акции

Сегодня частные лица могут и действительно выпускают собственные акции. Взять, например, Дэвида Боуи. Он выпустил облигации под свои 25 альбомов с 300 песнями, заработав на этом \$60 млн. Зигги Стардаст, худой белый Дюк, уже не одинок.<sup>{160}</sup> Доктора делают это. Журналисты делают это. Профессора делают это. Программисты делают это. Мы все можем это делать.

За последние 20 лет XX столетия количество индивидуальных предпринимателей увеличилось в США на 100%.<sup>262</sup> В Европе мы можем наблюдать аналогичный тренд. Люди бросают работу в больших корпорациях, поскольку либо их способности были проигнорированы, либо использовались не так, как они хотели бы, либо вознаграждение было неадекватным, с точки зрения заработной платы или признания. Они ушли, чтобы создать собственные компании: ИЧП Я, Moi S.A., Jag AB, Ich GmbH, Jeg AS, ОАО Мне – компании из одного человека. Они часто продолжают делать то же самое, что они делали и до этого, но берут вдвое больше, перепродавая свои знания бывшему работодателю или другим участникам рынка.



Энди Уорхол был прав. Однако он, вероятно, преувеличил приблизительно на 14,5 минут.<sup>{161}</sup> Если взглянуть на нашу жизнь, как на серию выступлений или проектов, а не как на карьеру, появляется необходимость в постоянном самообновлении. Но вам трудно на каждом новом концерте выступать лучше, чем на предыдущем. Мы должны взглянуть на себя, как на компанию с собственным балансовым отчетом, где в актив записан наш интеллект, с собственной торговой маркой. Нам нужно инвестировать в нас самих и заниматься самомаркетингом. Не заботясь об угрозе увольнения, люди фанка выбирают собственную профессиональную привлекательность – постоянно обновляя свои знания, так что у их потенциальных работодателей не пропадает к ним интерес ни при каких обстоятельствах.

Но знания – это еще не все. Люди фанка много работают, чтобы привлечь внимание. Им ничего не остается, поскольку все они – игроки в глобальной игре привлекательности. В мире переизбыток практически любого вида знания, доступного людям. Выпуск собственных акций – это не просто вопрос образования и инвестиций в собственный научно-технический отдел. Образование само по себе не решит проблемы. Посмотрите на выпускников программы MBA или инженеров. Несмотря на их образование и опыт, они – просто лица в толпе людей с одинаковым образованием. Привлекательность и внимание – это не только

<sup>262</sup> Tom Peters Seminar, London, The Economist intelligence Unit, 1993.

вопрос содержания, но и вопрос формы. Нам нужно упаковывать себя, вешать торговую марку и проводить само-маркетинг так, чтобы нас брали. Под каким лозунгом хотели бы продаваться вы?

## **Налаживайте связи**

Еще ничего хоть сколько-нибудь удивительного не было сделано в изоляции. Приготовьтесь к мании смешивания. В обществе товарного изобилия вы сильны ровно настолько, насколько об этом знают другие. Вы можете быть наименьшим человеком на земле, но какой от этого прок, если никто об этом не знает? «Индивидуальная конкурентоспособность»=«Что вы знаете»х«Кого вы знаете». За ночь любой из нас в принципе может создать многомиллионную компанию у себя в гараже. С помощью Интернета вы можете выйти на рынок, на котором более 100 млн потребителей.

Фокус, фокус, фокус и затем снова фокус означает, что нам всем нужны партнеры. Нам нужны партнеры, которые помогали бы нам в каждом виде деятельности и в каждом процессе, в котором мы не являемся лучшими в мире. Многие люди используют сторонних поставщиков в своей личной жизни: прачечные, уход за ребенком в рабочее время и так далее. Теперь настало время передать третьей стороне некоторые части нашей профессиональной жизни. Вам нужны партнеры, которые позволили бы вам стать самим собой. Эти люди будут для вас технической поддержкой, производственной базой, отделом маркетинга – всем, чем угодно. И все это мирового класса. Они создадут для вас рычаги развития и использования ваших собственных возможностей. Они помогут вам встать на ноги и вырасти большими.

Сила сотрудничества означает, что мы увидим появление динамичных кластеров экспертизы и знаний. Это станет возможно за счет большей мобильности всех ресурсов в мире. В прошлом люди оставались там, где они родились или учились. Законы некоторых стран способствовали этому, запрещая перемещение ресурсов. Теперь талант и деньги передвигаются с гораздо большей свободой.

### **Еще ничего хоть сколько-нибудь удивительного не было сделано в изоляции. «Индивидуальная конкурентоспособность»=«Что вы знаете»х«Кого вы знаете».**

Результатом является то, что люди следуют за лидерами в своих областях. Если страны будут неспособны закрыть двери, значит им нужно будет создать магниты, которые бы притягивали людей и ресурсы. Это как организация вечеринки, где вы раздумываете, а кто же придет. Поставьте пластинку с хип-хопом, и к вам придут хип-хопперы.

Мы увидим перераспределение людей по новым «племенам». Карта Европы и всего мира будет переделана. Соединенные Кластеры Европы, возможно, – не такое уж далекое будущее. Скандинавия может стать домом для музыкального кластера. Гоа в Индии уже стала местом для кластера хиппи. Великобритания имеет финансовый кластер в Лондоне. Вермонт, США, может быть медиа-кластером. Кластер Формулы 1 в Оксфордшире, Англия, автомобильный кластер в Германии, кластер кафельной плитки в Италии. Карта кластеров мира будет постоянно меняться по мере того, как люди будут передвигаться, образуя новые объединения и создавая новые партнерства. Самое важное – это то, что знания не всегда могут быть фиксированы в книгах или еще как-то и все равно требуют живого общения. Вам нужно дышать тем же воздухом.

## Мечтауправление

Все мы теперь лидеры. Может, не все из нас будут руководить АВВ, IBM или чем-то подобным, но все мы все равно лидеры. Мы вынуждены быть ими. Мы должны управлять нашей собственной жизнью. Лидерство – это больше не что-то, чем вы занимаетесь от случая к случаю, это то, чем вы занимаетесь каждый день, весь день. Все, что бы вы ни делали – это лидерство в какой-то степени, поскольку вы пытаетесь заставить людей поверить в то, что вы делаете. И вы постоянно стараетесь понять, кто же вы на самом деле. Настоящие лидеры не практикуют лидерство, они живут лидерством. Они то, что они делают.

Становление лидерства прошло три стадии.<sup>263</sup> Бизнес-лидеры первого поколения были юристами. Общества с ограниченной ответственностью стали новым феноменом начала века, и для управления корпорациями нужно было разбираться в юридических вопросах, лидеры управляли юридическими потоками. Нужны были эксперты. Прошло время. Юридическое ноу-хау стало общедоступным. Уже не юридические, а технологические вопросы встали во главу угла. Как следствие, лидеры второго поколения имели, как правило, техническое образование. Это было важно, поскольку основным источником конкурентного преимущества были технические новации. Лидеры управляли товарными потоками. Прошло время, появились новые направления работы. Организация и финансовые вопросы вышли на первый план. Третье поколение лидеров – это выпускники программ MBA. Они управляют финансовыми и административными потоками.

Теперь все, что есть в компании, – это вопрос интеллекта. Поток знаний эфемерен, большая доля этого самого знания неотъемлема от его владельца – человека. Поэтому лидерство теперь – это вопрос привлечения и удержания лучших людей, управление потоком внимания. С другой стороны, это также вопрос придания некоего смысла существованию, помощь в самоопределении для некоторых «племен». И как лидеры мы должны постоянно заново создавать силовое поле притяжения и привлечения внимания. Мы работаем, как если бы запускали новый проект каждый день, каждый час, каждую минуту. В мире, где власть принадлежит народу, все лидеры должны стать человекоуправленцами.<sup>{162}</sup> Поскольку многие продолжают верить в старый стиль лидерства и управления, они обречены на провал. Немногие признаются в том, что они – никудышные любовники, но еще реже они признаются в том, что они – никудышные начальники. Скоро многим придется это сделать.

Все больше и больше организаций передает управление лидерам нового типа. В деревне фанк факеры и шопперы уже победили. Плохо это или хорошо? Это просто факт жизни. На обложке журнала *Fortune* недавно было провозглашено, что «зависимость от секса» – маленький грязный секрет корпоративной Америки.<sup>264</sup> Главной темой номера был экскурс на 10 страницах в темный мир эгомании. Фрейд был прав, секс – это все. И не только для младшего поколения. Посмотрите на лидера свободного мира Уильяма Джефферсона Клинтона.

### **Власть проявляется – как и всегда – в том, чтобы снабжать людей мечтами.**

Не удивительно, что поиск смысла не прекращается. Посмотрите, например, на развитие жанра «помоги себе сам» – книг, где описывается, как познать себя и окружающий

---

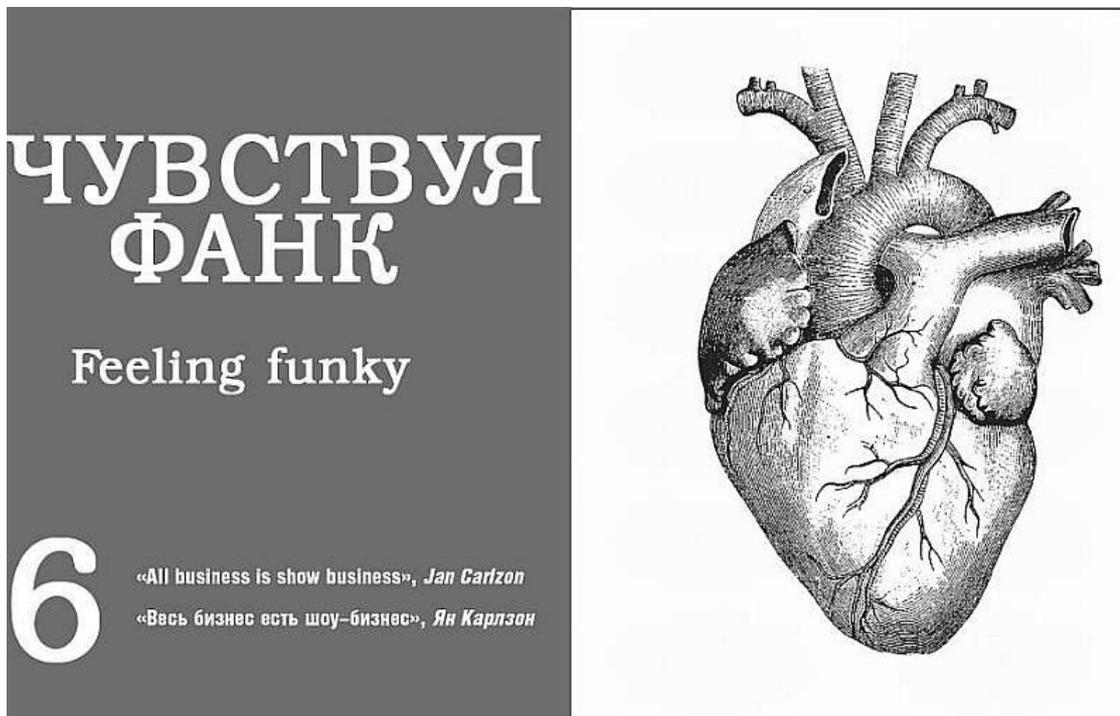
<sup>263</sup> Carlsson, S., *Executive Behaviour*, Stockholm, Strombergs, 1951.

<sup>264</sup> *Fortune*, May 10, 1999.

мир. Поиск – это неизбежный побочный эффект установления нового миропорядка. Наше прежнее представление о «хорошей жизни» – дом, стиральная машина, постоянная работа и т.п. – подорвано. И замену найти не просто. В результате – для того, чтобы самоидентифицироваться, люди ходят по магазинам. Их покупки – индикатор того, к какому «племени» они хотели бы принадлежать.

Власть проявляется – как и всегда – в том, чтобы снабжать людей мечтами. Мечтами, которые затрагивают душу, волнуют, преображают. Когда-то это сделали Маркс, Кеннеди и Мартин Лютер Кинг: они принесли нам мечты. Теперь это делают Майкл Дэлл, Билл Гейтс, Антони Роббинс и Стефен Кови.<sup>{163}</sup> В мире великого многообразия, в мире «племен» их мечты значат все и ничего. Вопрос должен стоять так: как снабдить различные «племена» мечтами о чем-то, что им близко и что могло бы принести им пользу?

## 6. ЧУВСТВУЯ ФАНК Feeling funky



*«All business is show business»*

*Jan Carlzon*

*«Весь бизнес есть шоу-бизнес»*

*Ян Карлзон*

**Вы готовы делать бизнес в мире, где рынки практически совершенны для любых товаров: от комплектующих до капитала, от китового жира до смазки для двигателей, от парфюмерии до алкоголя? Вы готовы создавать, подбирать кадры и руководить организациями, которые строили бы свою работу по принципу тотальной инновационности? Вы готовы сами позаботиться о своей жизни, карьере и профессиональных способностях?** Давайте посмотрим правде в глаза: в обществе, в котором нет социальной защиты, мы сами должны построить свою собственную систему соцобеспечения и спланировать свое будущее. И при этом нам придется иметь дело с людьми, для которых важным может быть все, что угодно, но только не воздержание и экономия.

Это означает, что вам придется жонглировать огромным количеством шаров, стараясь не уронить ни одного. Это настоящее цирковое искусство. Может быть, вы его освоите. Может, у нас получится поймать все шары, даже если они все вместе неожиданно полетят на пол. А может, и не получится. Вся проблема в том, что даже если мы их все и поймаем, этого все равно будет недостаточно для того, чтобы обеспечить успех в будущем. Правда сурова. Умение жонглировать и способность поймать все шары – это необходимое, но далеко не достаточное условие для выживания в обществе перепроизводства.

Новые шары постоянно возникают в воздухе. Они могут быть невидимыми. Эпоха изобилия постепенно превращается в эпоху эмоциональных привязанностей. Чтобы справиться с изобилием, не нужно производить еще больше одного и того же, нужно привнести в про-

изводство элементы сенсационности и сентиментальности. В экономике перепроизводства источники конкурентного преимущества начнут смещаться в сторону вещей неосязаемых. Эфирная коммерция. И потенциальные покупатели, и будущие служащие будут молить о продуктах, услугах, стратегиях, лидерах и организациях, которые находили бы отклик в их душах. Эмоциональная коммерция. Всем хочется, чтобы то, что предлагают, затрагивало их душу, волновало. Мы хотим, чтобы на нас обратили внимание. Все остальное тривиально.



Альберто Алесси проделывает это с «ершиками» для туалетов в Милане. Ричард Брэнсон делает то же самое с пенсионным бизнесом в Великобритании. Стив Джобс делает это с компьютерами в Сан-Франциско. Йорма Оллила делает это с мобильными телефонами в Хельсинки. Все они поняли, что пора снять последнее табу. Общество сенсаций хочет, чтобы мы строили нашу конкурентоспособность на чувствах и фантазии.

## Что видят во сне менеджеры

Вспомните Progressive. Вспомните Dell. Вспомните Ikea. Вспомните Chevrolet Suburban. Вспомните Stokke. Вспомните Starbucks. И вспомните *Legshow*. Заманчивые возможности существуют везде. Бизнес – это просто, это не ядерная физика. По сути дела, все сводится к деньгам. Но сегодня не в этом причина успеха многих компаний, включая вышеперечисленные. Вспомните Диснея и Форда: один стремился сделать людей счастливыми, другой пытался демократизировать автомобиль. Для них деньги стали просто следствием достижения другой, более важной цели. Или, как очень красиво выразился знаменитый австрийский психиатр Виктор Франкл: «нельзя стремиться к собственному успеху или счастью, они могут являться только следствием... неожиданным побочным эффектом самоотверженного стремления к цели, которая несоизмеримо больше, чем сам человек».

### Создание временных монополий – это как раз то, за что менеджерам и платят.

Есть большая цель или ее нет, но любой бизнес должен быть прибыльным. И в рыночной экономике существует только один способ заработать деньги. Это объясняет тот факт, почему все менеджеры во всем мире, невзирая на их возраст, пол, национальность, образование, сладострастно мечтают об одном и том же. Что бы там ни говорили о преимуществах капиталистической системы и необходимости жесткой конкуренции, каждую ночь во всем мире все менеджеры видят во сне только одно – Священный Грааль бизнеса – временную монополию. Об этом же мечтают музыканты, художники, доктора, юристы и так далее. Это универсальный и самый сладкий сон.

На самом деле, создание временных монополий – это как раз то, за что менеджерам и платят, и часто платят очень много. Только тогда, когда у нас монополия, мы можем устанавливать цены, которые обеспечивают нам сверхприбыль. Это может быть географическая монополия или монополия товара/услуги. Если бы вам случилось оказаться счастливым владельцем монополии, вам, вероятно, было бы все равно, к какой категории относится ваша монополия.

К сожалению, слово «монополия» приобрело благодаря прессе ярко выраженный негативный оттенок. Объявить, что вашей стратегией является создание временной монополии, было бы очень неразумным ходом. Клиенты бы разбежались, а контролирующие органы тут же бы прибежали. Чтобы уберечь вас от подобных неприятностей, предлагаем использовать слово «ниша», а не «монополия», хотя, по сути, это одно и то же.

Направляя всю свою деятельность на определенное «племя» – географический регион или определенную группу потребителей – мы надеемся избежать конкуренции и ценовой войны. Мы хотим стать единственным «естественным выбором» для наших клиентов, при этом не оставляя им никакого выбора. Чтобы успешно конкурировать на уровне ниш, вам нужно стать не похожим на всех остальных. Фанки-фирмы следуют совету компании Apple: они «думают по-другому», а потом меняют все, что придумали. Мы все хотим продукты или услуги, которые были бы уникальными, хотя бы в некотором роде, нечто, что притягивало бы внимание определенного «племени».

Практически есть два пути, которые могут помочь вам стать отличными от других – вы либо дешевле, либо лучше. Но уникальность – это не просто вопрос вашего продукта как такового. Нет ничего необычного в *продукции* такой компании, как Dell. Уникальность может быть найдена где угодно: идея, бизнес-логика, упаковка, культура или люди.

## **Нормальность – это дорога никуда.**

Но быть отличным исключительно важно. Вот почему компании настолько зависят от людей, у которых рождаются новые идеи. Проблема в том, что уникальность и отличие – это прерогатива людей, которые по сравнению с усредненным корпоративным человеком немного странноваты, если не сказать больше. Но они и есть истинные предприниматели, люди, готовые бросить вызов status quo, посмотреть на мир широко открытыми глазами, пренебречь правилами, игнорировать законодательство, не обращать внимания на принятые нормы. Они готовы рисковать, взять ответственность на себя. Вопрос в том, готовы ли мы брать на себя риск. Вы и ваша организация – были бы вы готовы рискнуть в попытке создать временную монополию?

На этот вопрос есть только один ответ, просто потому что выбора уже нет. Нормальность – это дорога никуда. Если мы можем вести себя только так же, как и другие, мы увидим то же самое, услышим то же самое, найдем тех же самых людей, с теми же идеями и, в результате, получим те же продукты. Мы утонем в море «нормальности». И компания Normal Inc. обанкротится.

Ненормальность создает монополии – 15 минут на вершине славы. И если «странноватость» – это единственная дорога к богатству, подумайте снова о факторе «странноватости» в вашей организации. Достаточно ли он высок? Возможности ждут, чтобы их открыли, но искать нужно там, где никто еще не был, а не там, где наши конкуренты побывали уже 343 раза. Иначе мы обречены видеть то, что другие уже видели. Деньги делают монополисты.

## От локализации к организации

Если вы не верите, взгляните на эволюцию конкурентоспособности. В начале источником конкурентного преимущества было местоположение. Доступ к сырью обеспечивал специфичные для компании преимущества, которые позволяли ей создавать и эксплуатировать временное положение монополиста. Успешные компании XIX века стали таковыми за счет доступа к источникам нефти, леса, рудникам etc. и обогатили такие семьи, как Рокфеллеры и Гетти. Это был вопрос поиска и эксплуатации Клондайков.

Но капиталистическая экономика жестока. Вскоре свободный рынок сырья сделал использование местоположения как единственного источника конкурентного преимущества малоэффективным. Случилось так, что инновации и технологии в совокупности с капиталом стали новыми источниками дифференциации. Ключом для создания конкурентного преимущества стало увеличение полезности товара для потребителей, при сохранении прежней стоимости входящих материалов. В результате на рубеже XX века в мире бизнеса господствовали несколько капиталистов и огромное количество изобретательных предпринимателей, таких как семья Валленбергов, Томас Альва Эдисон, Дж. П. Морган, Альфред Нобель, семья Ротшильдов и Отто Дизель.<sup>{164}</sup> Конкурентное преимущество базировалось на изобретательности.

Рынок снова нанес ответный удар. Продукты имитировались, а патенты либо истекали, либо выкупались. Когда все эти инновации становились достоянием всех и каждого, конкурентное преимущество более не могло базироваться на уже подорванной технической монополии.

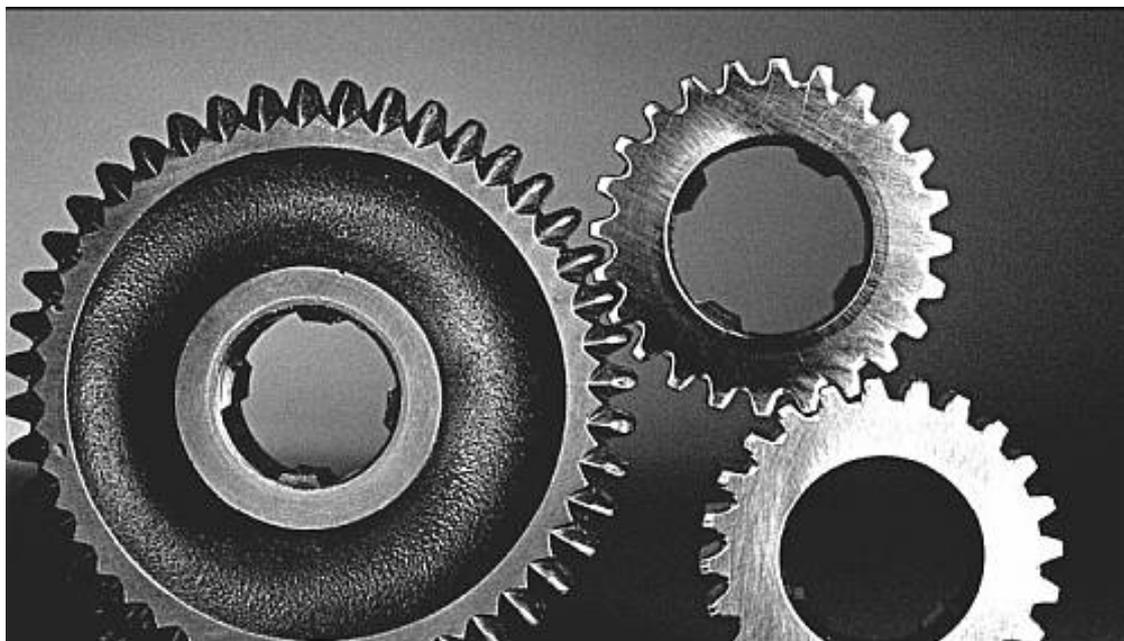


Тогда и началась эра организаций. Первопроходцы: Альфред П. Слоан и Генри Дюпон в США создали компании, организованные по подразделениям, разбив крупные структуры на меньшие, работающие с одним продуктом. Новая организационная структура позволяла постоянно улучшать существующие технологические разработки. Эта организационная инновация стала доминирующей моделью для большинства крупных фирм США, и это позволило им покорить мир. Упор на организационное совершенствование имел смысл, учитывая тот факт, что все компании использовали одни и те же технологии. Те, у кого были более эффективные организационные структуры, преуспели. Позже европейские компании

адаптировали эту модель, и было положено начало «горизонтальной» – международной конкуренции.

Во второй половине XX века целый ряд организационных инноваций помог создать большие и малые временные монополии. Just-in-time (JIT), ре-инжиниринг, управление по задачам, управление качеством, «управление прогуливаясь», канбан, бенчмаркинг, матричное управление, аутсорсинг, даунсайзинг, стратегические альянсы, лин продакшн.<sup>{165}</sup> Список можно продолжать до бесконечности. Все они помогли засверкать конкурентному преимуществу тех, кто первым успел его использовать. Для большинства, как всегда, это свечение было лишь отдаленным и мимолетным проблеском. Организации на этом не остановились. Ушли в прошлое (по крайней мере, теоретически) бюрократические организации, описанные почти столетие назад Максом Вебером. Сегодня, если ваша фирма «одна из», типичный представитель, то она может выглядеть, как черничный пирог, рыболовная сеть, трилистник, газель, или даже варящиеся в кастрюле спагетти (как Oticon). Большинство современных фирм все еще строит свое конкурентное преимущество на организационных решениях, что позволяет им сохранять плодотворный баланс между эксплуатацией существующего и созданием нового.

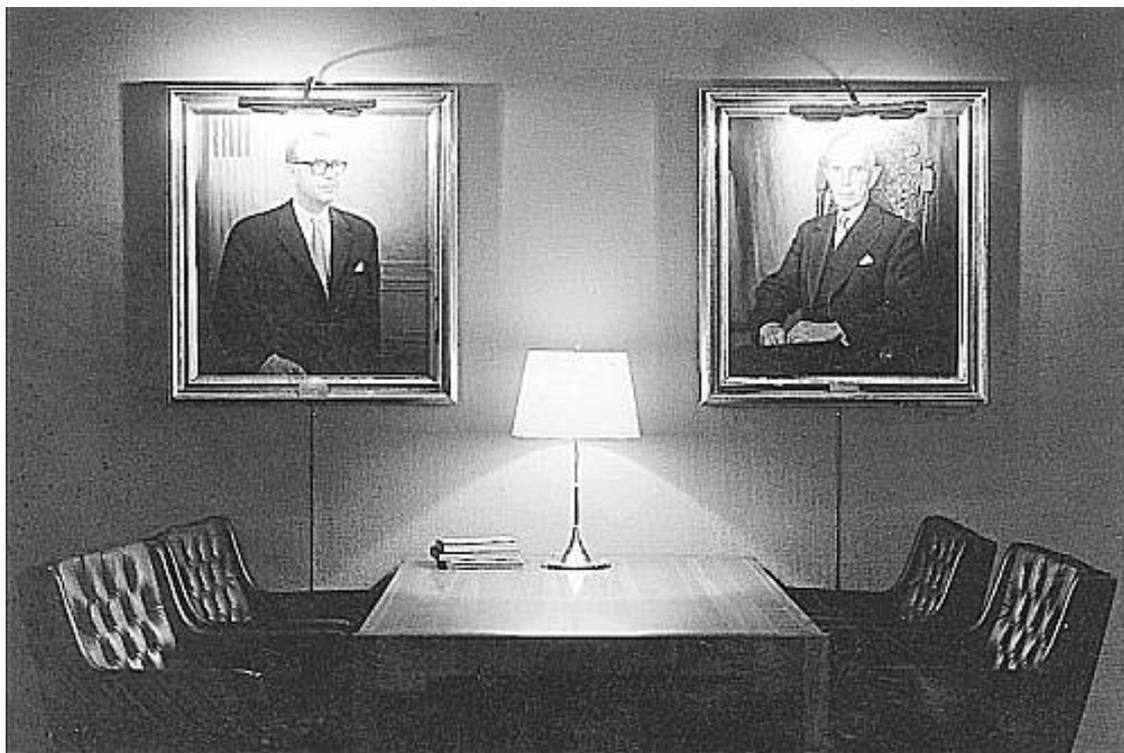
В мире товарного изобилия инновации обычно в дефиците. Компании, менеджеры и обычные люди обладают способностью леммингов следовать друг за другом. Схожесть – это инфекция. В погоне за организационным вдохновением компании обращаются к глобальным консалтинговым фирмам. Они видели конкурента, который провел ре-инжиниринг своего производства, и они нанимают консультанта, который провел бы реинжиниринг для них. Цепная реакция – принцип домино. Вскоре все компании в отрасли провели ре-инжиниринг. Консультантам хорошо. Но что-то стоит на пути создания конкурентного преимущества через проведение мероприятий, которые все уже давно провели. Andersen Consulting, McKinsey & Company, Boston Consulting Group и Gap Gemini и многие другие – все внесли свой вклад в гомогенизацию организационной архитектуры всего света.



### **Преимущество в технической инновационности.**

И не только они. Подумайте о студентах MBA и людях с научными степенями. Каждый год они приходят на работу в компании по всему миру. Хотя в какой-то степени они и ком-

патентны, но все они все-таки принадлежат к группе глобально стандартизированных индивидуумов. Поступаете вы в бизнес-школу или институт в Москве или Маниле, Сिएтле или Сан-Себастьяне, уже не важно. Вы изучаете те же модели по тем же книгам и учитесь те же формулы. А потом студентов выпускают, вооруженных одинаковыми рецептами успеха.



Подобным же образом появление информационных технологий дало некоторым компаниям определенное преимущество. Но как только практически все компании установили ИТ-системы, информационные технологии тоже начали работать как гомогенизирующий фактор, делая организации еще более похожими друг на друга. У технологии есть такое свойство. Вспомните, что случилось с автомобилями с момента начала использования аэродинамических труб, а затем CAD/CAM.<sup>[166]</sup> Когда мы были детьми, и наши родители брали нас покататься, мы играли с нашими младшими братьями в игру «угадай марку автомобиля». Сегодня кто может отличить одну машину от другой?

**Но как только практически все компании установили ИТ-системы, информационные технологии тоже начали работать как гомогенизирующий фактор, делая организации еще более похожими друг на друга.**

Идентичность – это факт. Ericsson, должно быть, имеет самую лучшую, самую передовую технологию в мире. Но он также должен стать пионером в вопросах управления своей организацией. Фирме нужна лучшая ИТ-система, которую только можно купить за деньги. Ericsson должен найти, нанять и удержать лучших людей, которые есть на рынке труда. Он должен работать с лучшими поставщиками во всем мире, а не с самыми близкими. И все это необходимо. Выбора нет. Но в то же время этого и не достаточно, потому что Nokia тоже делает это. Philips тоже делает это. Motorola делает это. Sony делает это. Siemens делает это. Они все делают это.

Следствием всего этого является то, что конкурентоспособность не может более строиться только на местоположении, технологических инновациях или совершенстве органи-

зационной структуры. Любое преимущество, которое может быть найдено в этих областях, будет недолговременным. Напротив, настоящая конкурентоспособность должна быть построена на чем-то, о чем все мы знаем, но редко обсуждаем в рамках наших бизнес-дискуссий. Компании должны иметь временные монополии на эмоции и воображение. *E*-конкурентоспособность.

## Экономический эффект задушевности

Снятие последнего табу означает уничтожение традиции, по которой с людьми обращались просто, как с еще одним фактором производства, человеческими ресурсами, или как с анонимными потребителями. Людям не нравится, когда с ними обращаются, как с ресурсом или как с безымянным, безликим потребителем «X», они хотят, чтобы их замечали и обращались с ними как с индивидуумами. Нам надо расширять наши оргструктуры, чтобы они сливались с племенами наших потребителей, получая доступ к их тайным сокровищам. Надо начинать конкурировать на основе чувств и фантазии, эмоций и воображения.

Большинство индивидуумов, и потребителей, и сотрудников руководствуются или потенциально могут руководствоваться соображениями, которые выходят за чисто экономические рамки. Как сказал Альберто Алесси, основатель одноименной компании, «у людей есть сильная потребность в искусстве и поэзии, это то, чего промышленность пока не понимает».<sup>265</sup> Поскольку цена «ерша» для унитаза от Alessi \$80, вероятно, он знает, что говорит.

---

<sup>265</sup> Интервью, МТС Nytt, 1994.



**У людей есть сильная  
потребность в искусстве  
и поэзии. Это то, чего  
промышленность пока  
не понимает.**

В эмоциях сидят деньги. Это – не странное или нелепое заявление. Это может быть антитезисом прежней коммерческой логики, но это не анти-коммерциализм. Это новый коммерциализм. И это – не фарс, это – фанк. Поэзия и прибыль не должны быть взаимоисключающими. Если бы современный бизнес был бы только делом битов, мозгов и брэндов, – зачем тогда Citibank сотрудничал бы с Элтоном Джоном? Зачем Motorola и Microsoft заключили партнерское соглашение с Rolling Stones? И зачем Miller вошел в альянс с MC Hummer'ом? Ответ прост и мелодичен: флюиды.

Даже традиционные промышленные фирмы признают, что путь вперед лежит через эмоции и воображение. Только послушайте, что говорит один из ведущих разработчиков компании Ford: «В прошлом мы концентрировались на собственных проблемах, искали функциональной эффективности. Теперь фокус сместился во внешнюю сферу, мы стараемся

достигнуть эмоциональной удовлетворенности потребителя».<sup>266</sup> Задумаемся: а что бы сказал на это старик Генри Форд? Мы полагаем, что, если бы это снижало себестоимость и увеличивало бы объем сбыта, Генри бы схватился за эту концепцию тотчас же. Капиталисты всегда оборачиваются гуманистами, как только эта метаморфоза становится прибыльной.

Реальность такова, что компания, которая стремится быть конкурентоспособной, не может лишиться себя преимущества, которое ассоциируется с тем, что мы называем «экономический эффект задушевности».<sup>{167}</sup>



Душа – это что-то сердечное, личное, сексуальное. Она неразрывно связана с нашими чувствами и эмоциями. Не каждый хочет быть тронут чем-то – особенно, когда покупает «ерш» для унитаза. Несмотря на то, что самые лучшие (и худшие) в мире вещи в жизни связаны с сильными переживаниями, люди ринутся вон из комнаты, если вы произнесете такие слова, как любовь, желание, удовлетворение, бешенство, сумасбродство, на каком-нибудь корпоративном собрании. 4-буквенные слова<sup>{168}</sup> всегда обидны.

Забудьте о том, что вы можете обидеть кого-то. IQ и EQ должны сосуществовать.<sup>{169}</sup> В экономике перепроизводства успех приходит через привлечение эмоционального потребителя или сотрудника, а не рационального. Но в то время, когда вам действительно необходимо знать о ваших коллегах и потребителях все, знать их эмоции, большинство руководителей не знают, кажется, даже их имен.

Для наших потребителей «экономический эффект задушевности» означает, что компания фокусирует свое внимание не только на самом продукте, но и на наших эмоциях, связанных с использованием этого продукта. Компания старается заглянуть за рамки атомов и битов. Как кто-то когда-то заметил, суши – это холодная дохлая рыба, но это совсем не то, что покупает потребитель, и не то, что предлагает на рынке продавец. Тогда почему же так много компаний упорно стараются продать своим покупателям холодную дохлую рыбу в то время, как те хотят суши?

<sup>266</sup> Financial Times, November 16, 1998.

Что в действительности покупает женщина, когда она идет в магазин за помадой? С одной стороны, она покупает просто подкрашенный жир в специальном контейнере. Но, с другой, она покупает надежду, надежду, что кто-то скажет ей: «Ты такая красивая, я люблю тебя, пойдем ко мне». Это, по крайней мере, то, что покупает большинство мужчин, когда они выбирают лосьон после бритья, и мы не понимаем, почему у женщин это должно быть по-другому. Это справедливо для всех продуктов. Что вы в действительности приобрели, придя домой с новым телефоном Nokia, парой штанов Gap цвета хаки или плеером Walkman от Sony?

Мораль: то, что продают компании, и то, что покупают потребители – две разные вещи. Именно поэтому время от времени очень полезно поставить себя на место клиента и задать вопрос: что же они на самом деле покупают? В 99 случаях из 100 ответ – не то, что ты продаешь.



«Экономический эффект задушевности» также касается и наших коллег. Мы должны понимать, что их злит, расстраивает и радует, как сказал Манфред Кетс де Врис из INSEAD'a.<sup>{170}</sup> Мы должны научиться мастерски играть на эмоциональных струнах наших собственных и их лир. Как мы можем пытаться давать людям вдохновение и заставлять их творить что-то, когда мы понятия не имеем, что заставляет их вздрагивать? Нам всем есть

чему поучиться у Хер-ба Келлехера из SouthWest Airlines. «Мы не боимся эмоциональных объяснений с нашими сотрудниками. Мы не боимся говорить им: „Мы вас любим“, потому что это правда», – говорит он.<sup>267</sup>

Получение прибыли за счет «экономического эффекта задушевности» начинается с понимания самого себя. Что действительно вас злит, расстраивает и радует? Обратите внимание на простоватость Билла Гейтса. Мистер Гейтс создал свою (временную?) монополию, запустив операционную систему Microsoft во все компьютеры IBM во всем мире. Теперь он – самый богатый человек на земле. И все же мы уверены, что не деньги – главное для Билла Гейтса. Деньги – это просто положительный побочный эффект.

В действительности мы все, возможно, знаем, что движет Биллом, потому что мы все с ним встречались, по крайней мере, три раза. Первый раз в детском саду. Билл был маленьким мальчиком, сидящим у песочницы. Время от времени плохие мальчишки бросались в него песком. Второй раз – в третьем классе. Это был урок физкультуры, и надо было играть в футбол. Билл был щуплым и вдобавок в очках, его брали в команду самым последним, даже после девочек. Третий раз мы встречаем его на школьной вечеринке. Билл – худой и плохо одетый парень, теперь в очках с очень толстыми стеклами, стоит в углу со стаканом содовой и какими-нибудь чипсами. Он пришел один, и никто из девчонок не хочет с ним танцевать.



Вы помните, какой он сейчас? Что его сводит с ума, расстраивает и радует? Что заставит его вздрогнуть? Это может быть месть. Мечь всем детям, которые бросали песок ему в глаза, всем тем, кто не брал его играть в футбол, всем девочкам, которые не хотели с ним танцевать. И если вы принадлежите к одной из этих групп, берегитесь, потому что Билл вернулся и теперь он у руля. Microsoft – машина, и ее топливо – месть. Стань безумным. Стань спокойным. Стань счастливым.

<sup>267</sup> Kelleher, Herb, A culture of commitment, Leader to Leader, Spring, 1997.

## Инновации без конца и края

Привычные подходы и уровень вложений в поиск инноваций приведут нас никуда. «Экономический эффект задушевности» не может появиться на основе инноваций предсказуемых и последовательных. Чтобы добиться успеха в XXI веке, нужно научиться управлять «бесконечной инновацией». «Бесконечная инновация» – это никогда не прекращающийся поиск путей создания новых ценностей для всех, кого, так или иначе, затрагивает деятельность компании.<sup>{171}</sup> Бесконечная – значит непрекращающаяся. Или, как сказал Крис Бангл, глава группы дизайна BMW: «Это значит делать, делать, делать – Макс Дела-Дел».

Но бесконечная инновация также требует, чтобы мы обратили внимание на нематериальные свойства того, что мы предлагаем нашим будущим клиентам или коллегам. Бесконечная=нематериальная. Время и пространство – измерения конечные, это как гонка с финишной чертой. Если вы прибежали первым, вам больше нечего делать, и вы окопываетесь за финишем и ждете, пока подтянутся конкуренты. Инновации могут быть постоянными и интернациональными, но они, по природе своей, не содержат в себе бесконечных возможностей. Нет ничего за рамками настоящего времени и отведенного нам пространства. Что сделало столь успешными Nike или кафетерии Starbucks? Это была не просто скорость их реакции на изменения на рынке или всемирный размах их бизнеса.

Это не означает, что мы советуем организациям возвращаться назад и снова стать медленными и локальными. Просто трудно представить, как можно создать *вневременное* конкурентное преимущество в рамках конечной системы измерений. То, что ново сегодня, обречено стать стандартным продуктом через неделю, а то и на следующий день. Или еще хуже, каждый раз, когда мы делаем шаг вперед, этот шаг лишь приближает нас к режиму реального времени и к глобальной стене, ограждающей наше пространство. Повторимся: усиленная работа по этим направлениям необходима, но недостаточна.

Вспомните, когда вы последний раз покупали ПК. Что было основным аргументом в пользу той или иной модели – цена, надежность, гигабайты и мегагерцы? В обществе перепроизводства это все принимается как должное. С точки зрения «цена-характеристики», будет уже не важно, какой пылесос, телевизор, видеомаягнитофон или микроволновую печь покупает потребитель. Они все более или менее одинаково хороши. Помните, что сказал JD Power об автомобилях: «Сегодня нет плохих машин». Понимание основ конкурентоспособности просто дает вам право на участие в игре. Если вы и ваша компания не можете даже постичь основы, то вы окажетесь среди зрителей.

Конечные свойства материи понятны и поддаются объективным измерениям. Как следствие, потребители могут легко сравнить характеристики продукции конкурентов. Добавьте к этому влияние Интернета. Spray, Yahoo!, Compare Net – не просто порталы или поисковые системы. Они – системы сравнительного анализа. «Конечные стратегии» + Интернет означает, что выбор товара на основе всестороннего сравнения становится любимым развлечением для хорошо информированных потребителей. Фокусируясь на этих конечных свойствах своей продукции, компании позволяют потребителям стать еще более требовательными. И как следствие, в этом мире рационализма возникает совершенно определенный риск (или шанс), что победителю достанется абсолютно все. Хотите поспорить?

Свойства материи, которые лежат за рамками конечных измерений, однако, позволяют нам избежать участи оставаться заложниками требовательных потребителей. Фокусируясь на создании конкурентного преимущества, которое базировалось бы на неких бесконечных, нематериальных свойствах материи, мы открываем для себя бесконечные возможности для новых изысканий. Наша продукция всегда может стать еще более стильной, привлекательной или сенсационной, нет предела тому, насколько дружелюбно мы можем вести себя по

отношению к нашим клиентам или коллегам, нет предела тому, насколько изобретательной может стать наша организация.

Бизнес – это игра без конца, он всегда таким был и всегда таким будет. Даже Билл Гейтс признает это: «Вы никогда не услышите в Microsoft, чтобы кто-нибудь говорил: «давайте выиграем» или «мы выиграли», потому что эти выражения несут в себе элемент законченности».<sup>268</sup>

### **Лучше быть чем-то для кого-то, чем ничем для всех.**

В дополнение к сказанному. Нематериальные свойства материи открыты для субъективной интерпретации. То, что привлекает наше внимание, не привлечет ваше, и наоборот. Люди отличаются в том, что они любят и не любят. Фанк = многообразие. Помните, что для мазохиста рай – это ад. Бесконечные инновации дают нам возможность нацеливаться на потребности определенных «племен». Естественно, это также означает, что мы вынуждены будем сказать «нет» определенным клиентам. Не всем нравится одежда от Хельмута Ланга или чайники от Alessi. Многие категорически не принимают рекламу Benetton, в которой фигурируют ВИЧ-инфицированные или жертвы войны на Балканах. Но это не повредило Benetton'у. На самом деле они и стремились вызвать бурную реакцию у зрителей. Они исходили из предположения, что их клиент будет заинтригован, шокирован, но все же отреагирует в какой-то мере положительно на их рекламу.

Лучше быть чем-то для кого-то, чем ничем для всех. Проблема концентрации внимания на конечных свойствах заключается в том, что вы запросто можете оказаться ничем для всех.

В экономике эмоций лучше вызвать негодование у 90% людей, стараясь привлечь интерес 10%, чем быть О.К. для всех. С начала 1990-х на некоторых компакт-дисках были пометки для родителей о том, что тексты песен на них «откровенные», иначе – «категория X».<sup>{172}</sup> Почему бы не использовать это на всех изделиях? Откровенный дизайн. Откровенное содержание. Запрет окупается. Некоторые потребители радуются, некоторые расстраиваются, а некоторые злятся. Но они по крайней мере чувствуют что-то. Они не остаются равнодушными. Почему бы нам не выпустить джинсы категории «X», машины категории «X» или пылесосы категории «X»?

Эта логика применима ко всем продуктам и услугам во всем мире. В новом мире оценки О. К. и «средний» почти не работают. Люди хотят удивительных вещей, потрясающих вещей, фанк-вещей. Новая экономика – это как фигурное катание, а не конькобежный спорт – вам даются очки за артистизм (и вам не надо гадать о том, что думает судья с Украины).

## **Сенсационные стратегии**

Чтобы извлечь прибыль из «бесконечной инновации», нам нужно направить всю свою энергию на некоторые из этих нематериальных, эфемерных характеристик продукции. Конкурентная стратегия – это дорога никуда. Нам надо создавать сенсационные стратегии, привлекающие внимание именно тех людей, с которыми мы хотим сотрудничать. Сенсационные стратегии взывают ко всем пяти чувствам. Они затрагивают наши эмоции. Использовать конкурентную стратегию – значит быть на один шаг впереди. Сенсационная стратегия – это совсем другая игра.

---

<sup>268</sup> Jager, R. M. & Ortiz, R., In the Company of Giants: Candid conversations with the visionaries of the digital world, McGraw-Hill, 1997.

Первая сенсационная стратегия связана с этикой. Сегодня журналисты – это эксперты по поиску скелетов в наших шкафах. В деревне под названием CNN глобальные слухи распространяются со скоростью света. Полная прозрачность выявит всякую бессовестность. Люди и организации, которые вовремя не осознают этого, быстро переместятся с доски почета на доску «позора». По крайней мере, в этом рыночная экономика глубоко демократична. Потребители голосуют своими кошельками: \$1 – один голос. Компетенты голосуют своими головами: одна идея – один голос. Нет капитализма без института представительства. Если вы используете детский труд или загрязняете окружающую среду, ваши клиенты найдут других поставщиков. И так же поступят большинство инвесторов и тех, кто предоставляет вам интеллект. Немногие хотят работать или инвестировать в «токсичные компании», как их называет Джеффри Пфеффер из Stanford’a.

При прочих равных капиталист, которого беспокоят подобные вопросы, всегда одержит победу над «злым» предприятием. Анита Роддик – сеть магазинов The Body Shop, продающих товары по уходу за телом, – создала временную монополию, используя простую идею продавать косметику, которую при создании не опробовали на животных и которая содержит только натуральные ингредиенты. Компаниям все больше и больше хочется казаться внимательными к подобного рода вопросам. Например автомобильный концерн Toyota работает над выведением пород деревьев, которые поглощают токсичные газы.<sup>269</sup> Но подобная забота должна сопровождаться реальными подтверждениями серьезности ваших намерений. У фанки-организации тотальная этика. Этика должна распространяться на всех и на все. Этика должна быть во всем, что бы ни происходило в компании. Она должна постоянно служить руководством к действию. Вы не можете быть немного этичным или этичным только тогда, когда вам это на руку. Этика абсолютна.

### **ОКСР знакомится с ЛКСН: Организация, на Которую Стоит Работать, знакомится с Людьми, Которых Стоит Нанимать.**

В эру эмоциональных привязанностей и изобилия этика – это мощное конкурентное оружие. Она может стать источником дифференциации, поскольку очень редко эта сфера полностью захвачена конкурентами. Мы можем использовать этику, чтобы привлекать новых клиентов и сотрудников. Сегодня ОКСР знакомится с ЛКСН: Организация, на Которую Стоит Работать, знакомится с Людьми, Которых Стоит Нанимать. Как работодатель вы получаете того, кого вы достойны, и наоборот. Не ожидайте большего. С этой точки зрения, компания – как рыба. Она гниет с головы. Если руководители организации сами не являются хорошим примером, почему же остальные члены организации должны вести себя, как законопослушные граждане?

Вторая сенсационная стратегия опирается на эстетику. Благодаря глобальному распространению технологий и знаний большинство продуктов и услуг становится идентичными. Так что, если интерьер более или менее однообразный, надо начинать конкурировать по экстерьеру наших продуктов и услуг. Задумайтесь над мудрыми словами известного дизайнера Филипа Старка: «Сегодня люди воспринимают технологию как данность. То, чего они хотят – это «теплых», «дружелюбных» продуктов, чего-то, что их соблазняло бы».<sup>270</sup> Так что, давайте, удивляйте нас, поражайте нас, соблазняйте нас.

И это уже происходит в мире бизнеса. Такие компании, как Philips и Bosch, активнее других продают свои мобильные телефоны за счет их дизайна. Шведская сеть универмагов H&M всегда была известна как подражатель чужим разработкам, теперь у них 60 соб-

---

<sup>269</sup> Business Week, 30 March 1998.

<sup>270</sup> Peters, Tom, The Pursuit of Wow: Every person’s guide to topsy-turvy times, Vintage, New York, 1994.

ственных модельеров. Nike пошел еще дальше и нанял 350 дизайнеров. Какую роль играет дизайн в вашей компании? Крис Бангл из BMW сказал: «Дизайн есть смысл». Если ваша компания не заинтересована в дизайне, она бессмысленна. Все имеет форму. И если что-то имеет форму, значит, оно имеет смысл. Вы вынуждены создавать дизайн. Как заметил Крис Бангл, невозможно не иметь формы. Но дизайн – это не только форма. Дизайн – это также функциональность, себестоимость, стиль жизни и ее продолжительность.

Дизайн – это правда, любовь и красота и, главное, индикатор того, имеет ли данный бизнес сенсационную стратегию, или его подход такой же, как и у всех остальных. В этом мире дизайна любая вещь – просто модный аксессуар. Мода есть на все: красивый поезд, стильный гаечный ключ или модная газонокосилка. Хорошие показатели по соотношению цена-характеристики все еще важны, но уже не достаточны. Недавно один из нас посетил предприятие по созданию компьютерных игр в Силиконовой Долине, где компьютерные игры выпускаются сезонными коллекциями летом и зимой. Правят законы моды, и ее жертвами становятся те, кто за ней не поспевает. Снова необходимо отметить, что это не просто вопрос самой продукции. Эстетика должна затрагивать все аспекты деятельности организации: то, как мы строим свои отношения с клиентами и коллегами, офисную мебель, магазины, упаковку, торговый персонал и так далее.

Торговые марки и маркетинг – часть этой эстетики. В обществе товарного изобилия, где люди обречены на свободу, брэнды снижают неопределенность. Они помогают нам рассказать всем вокруг, кто мы есть, или, может быть, кем бы мы хотели быть. Брэнды помогают в создании доверия и получении признания. Все, что угодно, можно продавать под торговой маркой. Даже продукты, которые большинство из нас никогда не видели – посмотрите на Intel. Брэнды создают чувство безопасности. Вы в Токио. Культурный шок. Люди везде. Лихорадка неопределенности. Чтобы успокоить свою разгоряченную голову, наденьте ваши штаны Levi's, рубашку Calvin Klein и кроссовки Nike. Вы выходите из гостиницы Sheraton и идете в McDonald's, чтобы с удовольствием съесть гамбургер McFeast и выпить стакан Coke. Брэнды – это валиум для наших душ, маяки в мире хаоса. Как иначе объяснить тот факт, что 150 млн единиц продукции фирмы Unilever продаются каждый день, и что 1,2 млрд человек ежедневно используют бритву фирмы Gillette?<sup>271</sup> Вы получили то, что хотели. Никаких отклонений. Только сюрпризы, которых мы и так ожидали. Не удивительно, что торговая марка Coca-Cola стоит \$50 млрд. Coca-Cola могла бы сжечь все свои физические активы, и все равно прийти в банк на следующий день и взять кредит на сотню-другую миллионов. Сколько вы можете занять в банке? Сожгите все. Создайте что-нибудь сенсационное.

---

<sup>271</sup> Dearlove, D. & Crainer, S., *The Ultimate Book of Business Brands: Insight from the world's 50 greatest brands*, Capstone, London, 1999.

## **Создавая эмоциональное предприятие**

Итак, как же мы реализуем весь потенциал эмоциональной конкурентоспособности и корпоративного воображения? Вопрос нарастающей организационной сложности и появления новых направлений деятельности решался преимущественно, по крайней мере на Западе, путем прибавления еще одного квадратика к организационной структуре. Мы уверены, что где-нибудь в мире случится так, что, прочитав эту книгу, какой-нибудь менеджер возьмет да и учредит отдел эмоций и воображения. А чтобы довести благое начинание до конца, назначит какого-нибудь мужчину 40,5 лет от роду руководить этим отделом. Смешно? Надеемся, что так, хотя это очень напоминает подход, который мы использовали для решения вопросов, связанных с качеством или аккумуляцией знаний в течение последних 20 лет. Лишать людей свободы – это неправильная реакция на фанк.

### **Эмоции и воображение – это не отдел, это философия, установка.**

Подобный подход не только смешон, он, что еще более важно, не работает. Вспомните компании, которые создали отделы стратегического планирования в 1960-е. Успешно ли они планировали? Сумели ли они предсказать энергетический кризис, например, в начале 1970-х? Предвидели ли они падение Берлинской стены? Профессор Джеймс Брайн Квинн даже утверждает, что процесс стратегического планирования похож на ритуальный танец дождя. Главная задача – не заставить дождь пролиться на землю, а просто научиться лучше танцевать. Посмотрите на все те компании, которые учредили отделы качества в 1980-е. Сколько из них, вы считаете, до сего дня обеспечивают исключительное качество своей продукции и услуг? На свете существуют тысячи отделов по обслуживанию клиентов, но сервис как был плох, так таковым и остается.

Не так давно мы консультировали один большой универмаг в Швеции. У компании были огромные проблемы с воровством в магазине. В конце концов руководство решило сделать что-нибудь. Они наняли нового главу отдела безопасности, чтобы он занялся этим. В результате в магазине стало пропадать еще больше товаров. Причина: поскольку решение проблемы было поручено кому-то конкретно, остальные расслабились.

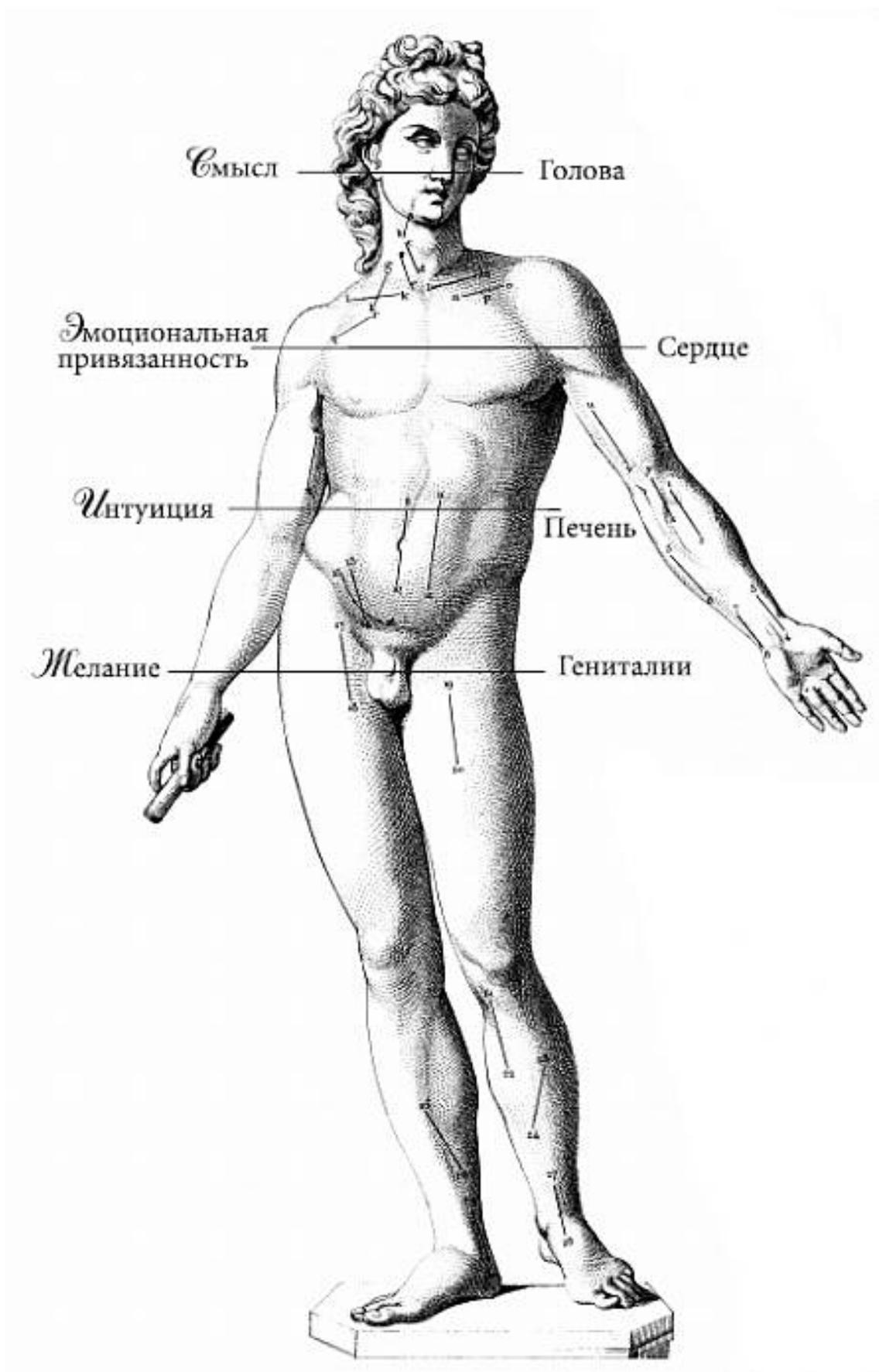
Мораль: критические компоненты и источники конкурентного преимущества (знания, качество, человеческий фактор) должны распространяться на всех людей в организации. Фанки-организации уже поняли, что эмоции и воображение – это не отдел, это философия, установка. Но они не обращают эту философию в действие через попытки убедить людей, они уже давно отошли от этого.

Есть четыре пути, с помощью которых вы можете довести до сведения то, что вы хотите сказать, и не важно, к кому вы обращаетесь: вы апеллируете либо к Смыслу, либо к Эмоциональной привязанности, либо к Интуиции, либо, наконец, к Желанию. Ваши доводы должны быть построены на основе логики, эмоциональная привязанность означает любовь, интуиция – как «третий глаз», а желание равняется вожделению. Каждый раз, когда мы убеждаем кого-то, мы используем частично С, ЭП, И и Ж. Просто посмотрите на самый последний рекламный лозунг вашей организации, и разложите его на четыре составляющих.

Но самый важный вопрос – удалось ли вам смешать эти компоненты так, чтобы добиться наилучшего эффекта. В эпоху изобилия и информационных перегрузок, когда внимание в большом дефиците, удастся ли вам «дозвониться» до ваших потребителей? Нажимаете ли вы на правильные кнопки? Всего ли хватает? Мы подозреваем, что большинство организаций и частных лиц, общаясь с внешним миром, могли бы быть более чувственными

и эмоциональными. Вместо того, чтобы просто убеждать людей, пора начать помогать им – обращаться к их эмоциям, подсознанию, к их желаниям.

Большинство менеджеров – специалисты в первой категории: юристы, инженеры и выпускники программ MBA. Играя в логические игры, они учатся логике и ее же впоследствии практикуют. Построение причинно-следственных зависимостей – вот за что платят типичному менеджеру. Аналитическая половина головного мозга неизбежно становится настолько крупной и тяжелой, что для многих больших начальников становится затруднительно ходить по прямой, а не по кругу.



Проблема в том, что в эпоху эмоциональных привязанностей успех все меньше и меньше зависит от вашей способности убеждать на основе фактов. В мире полно исключительно умных людей с высоким IQ.

В условиях новой экономики ваша задача – посылать людей путешествовать в хаос и неопределенность будущего. И делать вы должны это каждый день. Как сказал профессор Ноел Тичи из University of Michigan, «самый лучший способ заставить людей открывать неизведанные земли – сделать это занятие желанным для них путем воссоздания этого путешествия в их воображении».<sup>272</sup> Чтобы добиться этого, необходимо взывать к Любви, Интуиции и Желаниям, а не тратить силы впустую, взывая к их Смыслу. Все сказания и легенды – о ЛИЖе. Увлечь людей не значит предоставить им больше резонансов. «Вам надо превратить вашу концепцию в веру», – говорит генеральный директор Cisco Systems Джон Чамберс.<sup>273</sup>

### **Чтобы добиться успеха, надо целиться не в голову, а в остальные части тела.**

Единственный путь создания прибыли – это привлечение эмоциональных, а не рациональных сотрудников и клиентов, это апелляция к их чувствам и фантазиям. Если вы попытаетесь опираться на логические доводы, вы столкнетесь с чисто экономической рациональностью требовательного клиента или расчетливого сотрудника. Это неизбежно приведет к нулевой прибыли, поскольку вы вынуждены будете по всему миру конкурировать с бесконечным количеством подобных компаний. И, с точки зрения компании, максимум, на что вы можете рассчитывать, – это компетенция безо всякого усердия, что является первым шагом на пути кастрации этой самой компетенции. Чтобы добиться успеха, надо целиться не в голову, а в остальные части тела.

Чтобы обойти эту ловушку, надо просто сместить внимание от головы к сердцу, печени и гениталиям – обратиться к любви, интуиции и желанию. Предположим, вы решили закачать вечеринку для ваших лучших друзей. Что могло бы сделать ее лучшей вечеринкой в их жизни? Продукты – хорошая еда и бутылка(и) приличного вина – определенно важны. Но кто-то из ваших друзей все равно переплюнет вас, обратившись к лучшим поварам или выбрав более дорогой винный магазин. Повторимся: продукт, как мы его сегодня понимаем, важен, без него не обойтись, но его, одного, не достаточно. Самым главным будет то, кого вы пригласите и насколько вы способны создать хорошую атмосферу на вашей вечеринке.

Посмотрите, какое возрождение переживают музыкальные фестивали. На такого рода мероприятиях аудитория, то есть потребители, – настоящие звезды. Успех и большие сборы зависят от способности превратить зрителей в исполнителей. Берлин стал привлекательным благодаря своему Параду Любви, а Стокгольм – Водному фестивалю. Во всех городах есть здания. Во всех городах есть улицы и парки. В мире много атомов. Но только нематериальные ценности играют действительно решающую роль. Города тоже принимают участие в глобальной игре привлекательности. И вы тоже. Что сделала ваша организация сегодня, чтобы ваши потребители чувствовали себя настоящими звездами?

Вовлечение клиентов иногда происходит произвольно. Злополучная сборная Англии по крикету теперь путешествует в сопровождении *Warrior Army*.<sup>{173}</sup> Эти голосистые поклонники следуют за командой, куда бы она ни отправлялась. Дешевые билеты на самолеты делают это доступным для большинства болельщиков. Когда Англия играла на островах Вест-Индии, ее поддерживали до 10000 болельщиков. Но, не останавливаясь на этом, *Warrior Army* превращается теперь в настоящее коммерческое предприятие и продает футболки и

---

<sup>272</sup> Fast Company, June-July, 1998.

<sup>273</sup> Fortune, May 24, 1999.

прочую командную атрибутику. Поклонники стали частью спортивного события и объектом настоящего тусовочного бизнеса.

Такая же логика применима к большинству бизнес-ситуаций. Взгляните на Harley-Davidson. Ни компания, ни ее продукция не могут нравиться каждому. Вы должны разделять взгляды и некоторые особенности характера типичного представителя «племени» Harley-Davidson. Компания продает не просто мотоцикл, она продает Америке ностальгию. Причины покупки мотоцикла Harley-Davidson едва ли экономически оправданы принципом цена-характеристики, но они понятны с точки зрения любви, интуиции и желания. Глава фирмы Ричард Тирлинг соглашается с этим: «В причине нашего успеха есть большая доля эмоциональности. Мы символизируем свободу и независимость, а это то, что люди действительно хотят в этом мире, полном стрессов».<sup>274</sup>

Взгляните на первую команду Apple, которая разработала первый Mac. Они верили, что их компьютер не только изменит сам принцип обработки данных, но и весь мир. У команды была душа. Ее члены стремились изменить что-то. Когда Стив Джобс пытался сманить Джона Скалли из Pepsi, он просто спросил его: «Ты хочешь провести остаток жизни, продавая сладкую воду, или ты хочешь попробовать изменить мир?»<sup>275</sup> Скалли попробовал.

Пришло время начать обращаться с потребителями и компетентами, как с заезжими звездами. Эти люди приходят, когда они хотят, и уходят, как только они почувствуют, что настало время уходить. Нельзя привлечь и удержать этих людей, не прикладывая никаких усилий. У нас нет шансов просто убедить их не уходить. Наша решительность сотрудничать с лучшими должна поддерживаться конкретными шагами, направленными на создание условий, которые сделали бы их довольными. Мы должны создать высокую эмоциональную стоимость *перехода на другого поставщика*.<sup>{174}</sup> Создание настоящего «племени» означает формализацию отношений, которые существуют (существовали?) у нас в семье. Разрывы, разводы, неожиданная смерть или потеря клиентов и измены работников – все это выливается в бесконечные волнения с обеих сторон.

---

<sup>274</sup> Fortune, June 23, 1997.

<sup>275</sup> Time Magazine, December 7, 1998.

## Эмоциональные издержки изменений.



Если вы думаете, что это слишком, послушайте Кена Альвареса, главу отдела кадров Sun Microsystems. Он говорит, что цель – «держать людей настолько занятыми увлекательной работой каждый Божий день, чтобы они даже не слышали звонков “охотников за головами”»<sup>{175}276</sup>. Мы все знаем, что счастливые люди лучше работают, но сколько компаний включили такие слова, как веселье и счастье, в свои «девизы» и руководящие принципы? Вспомните, что лучший показатель успехов компании – это количество взрывов смеха на каждого сотрудника за один день.

---

<sup>276</sup> Fortune, 12 January 1998.

## **Посредственность никогда не побеждает**

В эру эмоциональных привязанностей абсолютно все организации конкурируют друг с другом. В каких регионах, отраслях или на каких рынках они находятся, уже не играет никакой роли. Конкуренция больше не ограничивается тем, какие товары или работу вы предлагаете, насколько прекрасны ваши услуги или возможности карьерного роста в вашей организации. В эмоциональной экономике конкуренция выходит на более высокий уровень, и вопрос состоит в том, кто может обеспечить потребителям, работникам, поставщикам «хорошую жизнь». Это означает, что вы должны дать людям то, о чем они мечтают. И определение того, что значит «хорошая жизнь», будет меняться от «племени» к «племени», от человека к человеку, от времени ко времени. Самое важное, что решаем теперь только мы.

Нет сомнений, что скоро мы станем свидетелями беспрецедентного создания нового богатства в мире. Вопрос на триллион долларов: кто же будет участвовать в его дележке? В одном мы можем быть уверены наверняка: посредственности не победить. Она никогда не побеждала и никогда не победит. Новая эпоха отличается от дня сегодняшнего. Только сегодня посредственность может приобретать три миллиарда новых членов, бесконечное количество новых компаний и целый набор новых продуктов или услуг. Но даже с учетом этого, если заглянуть лет на десять вперед, ваши будущие конкуренты еще не известны, они, возможно, еще даже и не родились. И все эти организации и индивидуумы хотят разделить с вами новые богатства – они хотят свой кусок пирога.

Чтобы добиться успеха, нам надо перестать быть такими, черт возьми, нормальными. Если мы ведем себя, как все остальные, мы увидим то же самое, разродимся теми же самыми идеями и создадим те же самые продукты. В лучшем случае, «нормальное» производство обеспечит нам «нормальные» конечные результаты. Но в мире, где победитель забирает все, «нормальное» – значит ничто. Только если мы хотим чуть-чуть рискнуть, нарушить одно маленькое правило, не обратить внимание на несколько норм, существует, по крайней мере, теоретический, шанс, что мы выдадим что-то отличное, завоюем нишу, создадим временную монополию и заработаем деньги.



Фанки-бизнес – это как лотерея. Если вы участвуете, то есть 99-процентный шанс, что вы проиграете. С другой стороны, если вы не участвуете, то ваши шансы проиграть равны 100%. Чтобы добиться успеха, приходится хвататься за этот самый единственный процент. Будущее принадлежит тем, кто выбивается за всякие рамки, тем, кто рискует, пренебрегает нормами и устанавливает новые правила. Будущее принадлежит тем, кто использует любую возможность, чтобы самому создавать это будущее.

Итак, если мы действительно живем в обществе товарного изобилия, эмоциональной экономики, на грани капитализма с совершенными рынками, что же мы можем сделать? Ответ прост. Единственный шанс выжить и преуспеть в этом безумном мире – это сорвать последнее табу.

Люди ожидают чего-то хорошего. Они привыкли получать отличные товары за свои деньги. И они могут получить это практически от любой компании на земле. Так что быть хорошим отныне не достаточно хорошо. Удовлетворить требования потребителей не достаточно. Чтобы добиться успеха, нам надо быть способными удивлять людей. Нам надо привлекать их и создавать привязанности. Внимание – это все. Концентрируясь на традиционных аспектах бизнеса, мы рискуем потерять свой бизнес. И поверьте нам, потерять бизнес куда страшнее, чем стать малоэффективным. Единственное, что сделать труднее, чем

научиться снимать последнее табу с эмоциональности и воображения, – это научиться выживать, не делая этого. Итак, люди и организации всего мира, выходите! Иначе вас вынесут.

## ФОТО И ИЛЛЮСТРАЦИИ

### **Gunnar Hedlund Award**

Womax AB, Stockholm

### **Karl Marx**

Pressens Bild, Stockholm

### **Berlin wall**

Gerard Malie/Pressens Bild, Stockholm

### **Airport arrival/departure**

Frank Chmura/Tlofoto, Stockholm

### **Stockholm School of Economics**

Konny Domnauer

### **Cheetah**

Manoj Shah/Tony Stone Images, Stockholm

### **Dalai Lama**

Ralph Crane/IMS Bildbyrå, Stockholm

### **White water rafting**

Claes Grundsten/Bildhuset, Stockholm

### **Bazaar**

Ulf Sjöstedt/Tlofoto, Stockholm

### **Reinvent yourself**

Womax AB, Stockholm

### **Tripp Trapp children's chair**

Stokke, Norway

### **TV watcher**

Mats Sandelin/Pressens Bild, Stockholm

### **Subway in Tokyo, Japan**

IMS Bildbyrå/Stockholm

### **Supermarket**

Alexander Farnsworth/Pressens Bild, Stockholm

### **Watch**

Bo K. Engibrecht, Stockholm

### **Brain scan**

Roy Ooms/Pressens Bild, Stockholm

### **Factory**

Hulton Getty/Tony Stone Images, Stockholm

### **Day and Night, 1938**

©1999 M. C. Escher/Cordon Art B. V Baam, Holland

### **Hell's angels**

Bob Skinner/Pressens Bild, Stockholm

### **The Pope and biker**

Bo K. Engibrecht, Stockholm

### **Pope**

Pressens Bild, Stockholm

### **Biker**

Torleif Svensson/Tlofoto, Stockholm

### **Building being demolished**

Fred Charles/Tony Stone Images, Stockholm.

### **Flags**

Frank Chmura/Tlofoto Stockholm

**Branson in wedding dress**

Kevin Lamarque/Pressens Bild, Stockholm

**Spaghetti**

AB Cerealia, Stockholm

**Marathon**

Rickard Forsberg, Stockholm Marathon, Stockholm

**Pioneer F/G**

Nasa Photographic Public Sales, Maryland, USA

**Jesus**

Rita Lönuroth/IMS Bildbyrå, Stockholm

**Alfred Nobel**

The Nobel Foundation, Stockholm

**American Post Art, 1964**

©Roy Lichtenstein/BUS 1999, Modern Museum, Stockholm

**Linda Lampenius**

Jussi Nukari/Pressens Bild, Stockholm

**Me Inc.**

Kenneth Andersson, Stockholm

**Juggler**

Denny Lorentzen/Pressens Bild, Stockholm

**Organization**

Thomas Wester/Bildhuset, Stockholm

**Alessi, toilet brush**

Bo K. Engibrecht, Stockholm

**Buddha**

Thia Konig/Tony Stone Images, Stockholm

**Sushi**

Lennart Durehed/IMS Bildbyrå, Stockholm

**Wedding cake**

Peter Dazeley/Tony Stone Images, Stockholm

**Trapped in cage**

Eva Redhe

## Комментарии

### Комментарий 1

(стр. 11)

Перефразированное выражение Р. Декарта *Cogito ergo sum* (Я мыслю, следовательно, существую).

### Комментарий 2

(стр. 12)

В оригинале игра слов: *weird, wild, wired e-conomy*, во-первых, версия аббревиатуры *www* (*World Wide Web*, то есть Интернет), во-вторых, версия слова *economy* – экономика как таковая и то, что связано с электронным бизнесом; *to pull the wires* – употребить тайное влияние, нажать тайные пружины.

### Комментарий 3

(стр. 14)

В оригинале игра слов: *Silicon Valley* (Силиконовая Долина), *Soul* (душа), *Values* (ценности).

### Комментарий 4

(стр. 15)

*U2* – читается ю ту, так же, как *you too* – ты тоже, и ты. Название музыкальной группы.

### Комментарий 5

(стр. 15)

Выше среднего (лат.).

### Комментарий 6

(стр. 15)

Выше себя.

### Комментарий 7

(стр. 17)

Так назвал свое произведение известный немецкий философ-идеалист Иоганн Готлиб Фихте (1762—1814).

### Комментарий 8

(стр. 17)

*Funk* – музыкальный стиль 1970-х, ставший стержнем нового течения в американской культуре, его приверженцы отличались некоторой эксцентричностью, самодостаточностью, вплоть до эпатажа и вызова моральным устоям общества. (Прим. переводчика)

### Комментарий 9

(стр. 17)

Перевод сделан выпускником INSEAD г. Павлом Павловским.

### Комментарий 10

(стр. 18)

Так, американский экспорт и импорт увеличился с 11% от ВВП в 1970 г. до 24,3% в 1998. Кроме того, США все более и более специализируются на производстве сложных товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью.

### **Комментарий 11**

(стр. 18)

Аллюзия на Л.Кэррола. Алиса в стране чудес.

### **Комментарий 12**

(стр. 21)

Дух времени (нем.).

### **Комментарий 13**

(стр. 21)

Administrative Science Quarterly – научный журнал; Rolling Stone – популярный музыкальный журнал.

### **Комментарий 14**

(стр. 23)

Превыше всего (нем.).

### **Комментарий 15**

(стр. 23)

Аэропорт в Лондоне.

### **Комментарий 16**

(стр. 26)

Brain (англ.) – мозг; рассудок, интеллект, ум; мн.ч. – умственные способности; компьютер.

### **Комментарий 17**

(стр. 27)

В английском языке the Cold War – «холодная война» пишется с прописной буквы.

### **Комментарий 18**

(стр. 27)

Принято считать, что первая интеллектуальная (техническая, научная) революция имела место в середине XV века, когда на смену традиционному производству пришло машинное. Вторая революция (научно-техническая) пришлась на середину XX века, в результате чего благодаря новым технологиям произошло дальнейшее освобождение человека. Машинное производство высвободило руки рабочих, станки с ЧПУ и автоматизированное производство освободили голову.

### **Комментарий 19**

(стр. 28)

World Wide Web (WWW), «Всемирная паутина» или, как еще говорят, собрание гипертекстовых и иных документов, доступных по всему миру через глобальную сеть Интернет.

**Комментарий 20**

(стр. 28)

MBA – Master of Business Administration, степень магистра управления.

**Комментарий 21**

(стр. 29)

Case (англ.) – случай из реальной практики бизнеса, используемый при обучении.

**Комментарий 22**

(стр. 30)

un periodo especial – особый период (исп.).

**Комментарий 23**

(стр. 31)

We travel the world and the seven seas – измененная фраза из песни группы «Юритмикс».

**Комментарий 24**

(стр. 32)

Американское ежегодное издание, которое публикует список и основные данные по 500 крупнейшим компаниям мира. Есть также Fortune 100 и Fortune 1000.

**Комментарий 25**

(стр. 32)

DRAMS – Dynamic random access memories (англ.) – чипы.

**Комментарий 26**

(стр. 33)

За полгода до выхода в свет русского издания INSEAD (Франция) открыл свой Сингапурский филиал.

**Комментарий 27**

(стр. 34)

JD Power публикует рейтинги новых моделей автомобилей.

**Комментарий 28**

(стр. 37)

Противопоставление английских глаголов to manage – руководить и to lead – вести, быть лидером, вождем, вдохновителем.

**Комментарий 29**

(стр. 37)

Humanagement. Игра слов: human – человеческий, humane – человечный, гуманный, management – управление, то есть «человечное или гуманное управление».

**Комментарий 30**

(стр. 37)

Networking.

**Комментарий 31**

(стр. 43)

The Third Wave (англ.).

**Комментарий 32**

(стр. 44)

Metcalfе's Law.

**Комментарий 33**

(стр. 45)

По имени подмастерья Лудда так называли первых «разрушителей машин».

**Комментарий 34**

(стр. 45)

Positive network externalities и Law of increasing returns.

**Комментарий 35**

(стр. 46)

Value-chain (англ.).

**Комментарий 36**

(стр. 47)

В оригинале игра слов: at our fingertips (буквально: на кончиках пальцев) – знать как свои пять пальцев.

**Комментарий 37**

(стр. 48)

Фирма по исследованию рынка.

**Комментарий 38**

(стр. 51)

До бесконечности (лат.).

**Комментарий 39**

(стр. 51)

Triad Power.

**Комментарий 40**

(стр. 51)

Interlinked Economy.

**Комментарий 41**

(стр. 55)

The Living Company (англ.).

**Комментарий 42**

(стр. 56)

Live and let die (англ.)

**Комментарий 43**

(стр. 56)

It is better to burn out than fade away (англ.)

**Комментарий 44**

(стр. 56)

«The Waltons» – популярный много лет назад телесериал.

**Комментарий 45**

(стр. 59)

Οχυρογον – остроумно-глупое (греч.) – сочетание противоположных по значению слов.

**Комментарий 46**

(стр. 60)

Популярные детские герои и игрушки.

**Комментарий 47**

(стр. 62)

В смысле, что если стоять прямо, то их теперь не будет видно. Популярная цитата из «Алисы в стране чудес».

**Комментарий 48**

(стр. 64)

Prozac – популярный антидепрессант.

**Комментарий 49**

(стр. 65)

MBO – Management By Objectives.

**Комментарий 50**

(стр. 66)

Only the paranoid survive – книга Энди Гроува.

**Комментарий 51**

(стр. 67)

Очень популярные крупные виртуальные и реальные универмаги.

**Комментарий 52**

(стр. 67)

Универмаг-гигант.

**Комментарий 53**

(стр. 68)

Имеется в виду, до того момента, как появится новая усовершенствованная модель.

**Комментарий 54**

(стр. 69)

Spread – комбинация опционов с разными сроками реализации.

### **Комментарий 55**

(стр. 70)

Futures – контракт на будущую поставку товара по ценам, установленным сегодня.

### **Комментарий 56**

(стр. 70)

Forbidden City, по-видимому, имеется в виду комплекс императорских резиденций в Пекине, который многие годы был закрыт для посещений, а позже превращен в музей.

### **Комментарий 57**

(стр. 70)

Известное выражение Генри Форда о том, что любой цвет автомобиля хорош, если этот цвет черный.

### **Комментарий 58**

(стр. 70)

Подробнее об этом см.: М. Е. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

### **Комментарий 59**

(стр. 73)

Permission marketing.

### **Комментарий 60**

(стр. 77)

Опционы – финансовые инструменты, которые дают право, но не обязывают, покупать или продавать в будущем те или иные ценные бумаги, валюту или другие объекты торгов по цене, установленной сегодня.

### **Комментарий 61**

(стр. 78)

Bean-feast (англ.) – традиционная ежегодная пирушка, которую устраивает хозяин для своих работников.

### **Комментарий 62**

(стр. 78)

Derivatives, junk bonds, leveraged buy outs, futures – различные виды ценных бумаг и финансовых инструментов.

### **Комментарий 63**

(стр. 82)

GATT – General Agreement on Trade Tariffs.

### **Комментарий 64**

(стр. 82)

Крупнейшая компания в США, которая обеспечивает подключение к Интернету, провайдер.

**Комментарий 65**

(стр. 82)

Автор и участник популярного комического телесериала.

**Комментарий 66**

(стр. 85)

Сделано в США (англ.).

**Комментарий 67**

(стр. 85)

Сделано в Японии (англ.).

**Комментарий 68**

(стр. 85)

Сделано в Свазиленде (англ.).

**Комментарий 69**

(стр. 85)

«Сделано кем», а не «Сделано в».

**Комментарий 70**

(стр. 85)

EU, APES, NAFTA.

**Комментарий 71**

(стр. 86)

tits-n-ass (англ.) – презрительное прозвище рекламного бизнеса или рекламы с женскими образами разной степени откровенности, также индустрия развлечений.

**Комментарий 72**

(стр. 86)

В оригинале игра слов: Sillywood (Silicon Valley + Hollywood), silly – глупый, то есть город Глупов.

**Комментарий 73**

(стр. 86)

От английского tits – женская грудь и entertainment – индустрия развлечений.

**Комментарий 74**

(стр. 86)

Центр автомобилестроения.

**Комментарий 75**

(стр. 87)

Измененное выражение А. П. Слоана, главы General Motors в 1930—1950-е: «Что хорошо для General Motors, хорошо для Америки».

**Комментарий 76**

(стр. 87)

Крупный американский инвестиционный банк.

**Комментарий 77**

(стр. 88)

В оригинале игра слов: The Close (d) East (англ.) – Ближний Восток (не Ближний) и Закрытый Восток.

**Комментарий 78**

(стр. 88)

Имеется в виду Берлинская стена.

**Комментарий 79**

(стр. 89)

Internet host – узел, узловой адрес в Интернете.

**Комментарий 80**

(стр. 89)

et cetera (лат.) – и так далее.

**Комментарий 81**

(стр. 90)

Zero-sum game (англ.)

**Комментарий 82**

(стр. 92)

Например, многообразие религиозных воззрений, сексуальной ориентации, политических взглядов и прочее. По-английски все это diversity.

**Комментарий 83**

(стр. 92)

Все течет (греч.), выражение Гераклита.

**Комментарий 84**

(стр. 96)

Имеется в виду, что все три компании концентрируются на маркетинге и развитии своих продуктов, передавая само производство «третьей стороне».

**Комментарий 85**

(стр. 96)

Икеа, в отличие от других западных мебельных компаний, продает свою мебель разобранной и не включает в стоимость услуги по сборке.

**Комментарий 86**

(стр. 96)

prosumption (англ.).

**Комментарий 87**

(стр. 96)

provinces & serducts – взаимозамена слогов в словах product (англ.) – товар и service (англ.) – услуга.

### **Комментарий 88**

(стр. 96)

Комплексный обед для детей с игрушкой.

### **Комментарий 89**

(стр. 98)

A. C. и B. C. (after Christ и before Christ), – до рождества Христова и после, английский эквивалент выражений «новая эра» и «до новой эры»; также C является начальной буквой в слове computer.

### **Комментарий 90**

(стр. 100)

Аллюзия на Р. Киплинга. Маугли.

### **Комментарий 91**

(стр. 101)

В массовом порядке (фран.).

### **Комментарий 92**

(стр. 102)

Edu-tainment и info-tainment – методологии, совмещающие развлечения с образовательными и информационными целями; caffè-latte – кофе со вспененным горячим молоком; TV-dinner – готовая к употреблению еда в упаковке; info-com – СМИ и прочая информация по Интернету. Все перечисленные термины можно писать через дефис по-английски.

### **Комментарий 93**

(стр. 102)

Антуан Ватто (1684–1721), французский живописец, Энди Уорхол – современный американский художник; в оригинале игра слов: Watteau, Warhol & Walt Disney.

### **Комментарий 94**

(стр. 104)

Название песни группы ABBA.

### **Комментарий 95**

(стр. 105)

Economies of scale (англ.)

### **Комментарий 96**

(стр. 105)

Крупный инвестиционный банк.

### **Комментарий 97**

(стр. 106)

В оригинале игра слов: Last Supper (буквально: последний ужин, англ.) – Тайная Вечеря.

**Комментарий 98**

(стр. 107)

R. Pascale, *Managing on the Edge*.

**Комментарий 99**

(стр. 110)

Stakeholders (англ.).

**Комментарий 100**

(стр. 111)

Narrow focus.

**Комментарий 101**

(стр. 113)

Стандартный отраслевой кодекс.

**Комментарий 102**

(стр. 114)

«Глубокая» специализация – Hollow focus – «глубокий» фокус, согласно концепции авторов, достигается за счет двойного «углубления», с одной стороны, компания «углубляется» в сферу своей компетенции, делегируя все не ключевые для нее виды деятельности третьей стороне, с другой стороны, она расширяет («углубляет») свое влияние на партнеров в цепочке создания добавленной стоимости.

**Комментарий 103**

(стр. 114)

Core competence – термин, введенный С. К. Прахаладом и Гари Хамелом в их книге *The Core Competence of the Corporation*; «компетенты» (competents) – термин, придуманный авторами данной книги.

**Комментарий 104**

(стр. 115)

Рекламный лозунг Nike: Just do it – «Просто сделай это».

**Комментарий 105**

(стр. 115)

Имеется в виду, что эта фирма (с известной маркой обуви) не имеет собственного обувного производства.

**Комментарий 106**

(стр. 116)

Трилистник (клевер) с четырьмя лепестками – символ удачи. Часто используется как рекламный ход.

**Комментарий 107**

(стр. 117)

Совет руководителей корпорации.

**Комментарий 108**

(стр. 117)

Targeted focus.

**Комментарий 109**

(стр. 117)

Шоу ног (англ.).

**Комментарий 110**

(стр. 120)

Leverage – рычаг. В финансах: отношение заемных средств к собственным. Привлечение заемных средств позволяет добиваться увеличения возврата на собственный капитал. Леверидж иногда понимается шире и означает привлечение чужих средств для наращивания своей мощи – финансовой, производственной и т.д., или создание рычагов для достижения амбициозных бизнес-целей, реализация внутреннего и внешнего потенциала. \* \* \* Downsizing. \* \* \* Болезнь потери аппетита.

**Комментарий 111**

(стр. 120)

Downsizing.

**Комментарий 112**

(стр. 120)

Болезнь потери аппетита.

**Комментарий 113**

(стр. 121)

Learning organization, концепцию выдвинул Питер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина».

**Комментарий 114**

(стр. 123)

Attitude-based leverage.

**Комментарий 115**

(стр. 124)

Brand-based leverage.

**Комментарий 116**

(стр. 124)

Value for money.

**Комментарий 117**

(стр. 124)

Competence-based leverage.

**Комментарий 118**

(стр. 126)

В английской версии в просьбе было: broken down by sex, в ответе читалось: no one in the top– management team was broken down by sex. However, we have one alcoholic.

### **Комментарий 119**

(стр. 128)

Tex-mex – техасско-мексиканский, то есть техасско-мексиканская кухня; junk food – «помойная еда» – презрительное прозвище американского «быстрого» питания, малополезного для здоровья.

### **Комментарий 120**

(стр. 128)

Se of stomach – маркетинговый термин, означает долю данного вида продукта в общем объеме потребления.

### **Комментарий 121**

(стр. 128)

For every purse and every purpose (англ.) – для любого кошелька и любого назначения.

### **Комментарий 122**

(стр. 129)

Mature markets – рынки, продукция которых находится в стадии «зрелости» жизненного цикла продукта.

### **Комментарий 123**

(стр. 130)

Крупные консалтинговые компании.

### **Комментарий 124**

(стр. 130)

С большим содержанием жира, высококалорийный.

### **Комментарий 125**

(стр. 131)

Breaking the Waves – известный фильм датского режиссера.

### **Комментарий 126**

(стр. 131)

Customized (англ.), customization – изготовление продукции не на массовой основе, а по индивидуальному заказу, нечто идеально соответствующее индивидуальным требованиям клиента. Принцип также распространяется на ценообразование (price customization) и так далее. В связи с широтой его применения и отсутствием аналогичного термина в русском языке мы решили его внедрить в русскую речь. Кастомизация далее в тексте будет использоваться наряду с индивидуализацией.

### **Комментарий 127**

(стр. 132)

Mass production, flexible production and customized production, согласно современной теории управления производством, массовое производство и производство по индивидуаль-

ным заказам требуют принципиально различных подходов к вопросам организации производства и планирования, поэтому находятся в конфликте и практически несовместимы.

**Комментарий 128**

(стр. 133)

Joseph Pine, Mass Customization.

**Комментарий 129**

(стр. 133)

«Золотая», то есть карточка привилегированных клиентов.

**Комментарий 130**

(стр. 133)

Diversity – как и ранее, здесь имеется в виду многообразие сотрудников, с точки зрения их национальности, религии, сексуальной ориентации, политических взглядов, стиля жизни и так далее.

**Комментарий 131**

(стр. 133)

$Creativity = Diversity^{**2}$ . (\*\* – возведение в степень)

**Комментарий 132**

(стр. 133)

Какофония.

**Комментарий 133**

(стр. 134)

Consistency (англ.) – последовательность

**Комментарий 134**

(стр. 135)

Религиозно-культурная секта в США, члены которой ревностно поддерживают уклад жизни XVII века, консервативны в одежде, ведут натуральное хозяйство.

**Комментарий 135**

(стр. 136)

Curriculum Vitae – краткая профессиональная биография (лат.).

**Комментарий 136**

(стр. 136)

Математический термин, имеется в виду, что интеллект равномерно распределен между различными социальными группами.

**Комментарий 137**

(стр. 136)

Пивной фестиваль микропивоварен.

**Комментарий 138**

(стр. 136)

Это означает, что сотрудники получают возможность выкупить акции предприятия в будущем по установленной сегодня цене и таким образом становятся совладельцами предприятия. Как правило, выкуп осуществляется не за деньги, а идет в зачет дополнительного вознаграждения.

### **Комментарий 139**

(стр. 140)

Ad-hoccrasy от ad-hoc – специально, к данному случаю (лат.).

### **Комментарий 140**

(стр. 140)

Meritocrasy – система, при которой каждый получает по заслугам.

### **Комментарий 141**

(стр. 140)

В оригинале игра слов: bureucrazy=bureaucrasy (бюрократия)+crazy (сумасшедший); meritocrazy=meritocracy (каждому по заслугам)+crazy (сумасшедший).

### **Комментарий 142**

(стр. 141)

Принцип работы (лат.).

### **Комментарий 143**

(стр. 142)

Profit centers, то есть подразделение несет ответственность за доходы, расходы и инвестиции, финансово самостоятельно, cost center, то есть подразделение контролирует только расходы.

### **Комментарий 144**

(стр. 143)

Известный шведский режиссер и сценарист.

### **Комментарий 145**

(стр. 145)

Focused Inc. – сфокусированная корпорация

### **Комментарий 146**

(стр. 145)

Zero-sum game (англ.) – сколько убыло, столько и прибыло, далее авторы утверждают, что это не обязательно так.

### **Комментарий 147**

(стр. 146)

ROK – Return on Knowledge, ROD – Return on Decency, ROP – Return on People.

### **Комментарий 148**

(стр. 152)

Vision (англ.) – зрение, видение, пронизательность. Классическое определение корпоративного vision дано Дж. Коллинзом и Дж. Поррасом (J. C. Collins, J. I. Porras) в их статье в

Harvard Business Review (сент.-окт. 1996 г.) «Building your company vision», а затем в их книге «Построенные навечно». Авторы говорят, что vision любой компании должно отражать а) систему ценностей этой компании и ее понимание смысла своего существования; и б) ее видение будущего и своего места в нем.

#### **Комментарий 149**

(стр. 153)

IM&M – information movement and management.

#### **Комментарий 150**

(стр. 153)

Big, hairy, audacious goals (BHAGs), читается би-хагз.

#### **Комментарий 151**

(стр. 156)

В бизнес-фольклоре наиболее бесперспективные подразделения или проекты, сборище неудачников, сродни «Камчатке» у нас в школе.

#### **Комментарий 152**

(стр. 156)

Неизведанная земля и земная твердь, то есть земля открытая (лат.); игра слов: terra firma (земная твердь) – территория фирмы.

#### **Комментарий 153**

(стр. 158)

Одна из крупнейших американских деловых газет.

#### **Комментарий 154**

(стр. 159)

Bootleg (bootlegger) – незаконное производство и торговля алкоголем (торговец) в США во времена «сухого закона».

#### **Комментарий 155**

(стр. 161)

Junk-bonds – необеспеченные облигации. Чтобы представить, что это такое, можно вспомнить г-жу Мешен из романа Э. Золя «Деньги» или просто наши ГКО.

#### **Комментарий 156**

(стр. 162)

Ларри Кинг (Larry King) – популярный ведущий на CNN, Филип Старк (Philip Starck) – дизайнер, сотрудничающий с Alessi, Розабет Мосс Кантер (Rosabeth Moss Kanter) – профессор HBS в вопросах управления, «тот, кого раньше звали Принцем» – это тот, кого раньше звали Принцем (Prince), а теперь, по его настоянию, не зовут, и не совсем понятно, как его называть – formerly known as Prince.

#### **Комментарий 157**

(стр. 163)

Sun Microsystems=You must.

### **Комментарий 158**

(стр. 163)

Известный ученый-психолог.

### **Комментарий 159**

(стр. 168)

IWC – idea generators without capital, CWI – capitalists without ideas.

### **Комментарий 160**

(стр. 170)

Ziggy Stardust – герой одного из ранних альбомов Дэвида Боуи, здесь это его прозвище. Stardust – звездная пыль (англ.).

### **Комментарий 161**

(стр. 170)

Энди Уорхол утверждал, что в будущем каждый станет знаменитым на 15 минут.

### **Комментарий 162**

(стр. 172)

Humanagers.

### **Комментарий 163**

(стр. 173)

Все четверо нажили огромные состояния, начав с нуля.

### **Комментарий 164**

(стр. 178)

Известные новаторы и основатели крупных компаний в сфере производства или финансов.

### **Комментарий 165**

(стр. 179)

Just-in-Time (ИТ), business process re-engineering (BPR), management by objective (MBO), total quality management (TQM), management by walking around (MBWA), kanban, benchmarking, matrix management, outsourcing, downsizing, strategic alliances, lean production – все это инновации, касающиеся организации производства или управления. Интересующиеся читатели могут найти определения всем этим управленческим нововведениям в специальной литературе.

### **Комментарий 166**

(стр. 180)

CAD/CAM – Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing – новые принципы автоматизированного с помощью компьютеров управления процессами разработки изделий и их производства.

### **Комментарий 167**

(стр. 184)

Economies of soul – «экономия на душе» по ироничной аналогии с economies of scale – экономия на масштабе или economies of scope – экономия на размахе.

**Комментарий 168**

(стр. 184)

Four four-letter words – 4 4-буквенных слова (англ.) – четыре слова, которыми исчерпывается англоязычный мат.

**Комментарий 169**

(стр. 184)

IQ – intelligence quotient – коэффициент умственного развития; EQ – emotion quotient – коэффициент эмоционального развития.

**Комментарий 170**

(стр. 186)

What makes them mad, sad, and glad.

**Комментарий 171**

(стр. 188)

Stakeholders.

**Комментарий 172**

(стр. 189)

Во многих странах «X» используют для классификации продукции с «откровенным» содержанием (фильмы, журналы и так далее).

**Комментарий 173**

(стр. 195)

«Сумасшедшая Армия».

**Комментарий 174**

(стр. 196)

Switching cost – аллюзия на Майкла Портера.

**Комментарий 175**

(стр. 197)

Headhunters – сотрудники агентств по найму персонала, они выискивают и переманивают лучшие кадры.