

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

**Kjell Nordström
Jonas Ridderstråle**

FUNKY BUSINESS FOREVER

HOW TO ENJOY CAPITALISM





СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ

**Кьелл Нордстрем
Йонас Риддерстрале**

БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК НАВСЕГДА

КАПИТАЛИЗМ В УДОВОЛЬСТВИЕ

Перевод с английского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2008

УДК 338.12
ББК 65.290-2
Н82



Серия «Книги Стокгольмской школы экономики»
Основана в 2000 году

СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
www.sserussia.org

Перевод с английского — *Кристоф Вагнер*
Дизайн — *Катарина Лапидот*

Нордстрем, К..
Н82 Бизнес в стиле фанк навсегда : Капитализм в удовольствие / Кьелл Норд-
стрем, Йонас Риддерстрале; пер. с англ. [Кристоф Вагнер] ; Стокгольмская
школа экономики. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 328 с. : ил. —
(Книги Стокгольмской школы экономики).

ISBN 978-5-902862-58-1

«Бизнес в стиле фанк» — один из самых запоминающихся слоганов в истории бизнеса. Книга с этим названием, впервые вышедшая в 2000 году, перевернула наши представления о многом. Для некоторых она становилась путеводной звездой, толчком в будущее. Люди меняли в своей жизни все и достигали того, о чем никогда и не помышляли.

Но мир не стоял на месте. Время делало свое дело, внося коррективы в прогнозы, изложенные в первой книге. Насколько точными они оказались в ретроспективе последних семи лет?

Ответ — из десяти высказанных тогда идей попали в яблочко девять. Они не потеряли своей актуальности. Потребовалось только их отшлифовать, проверить приведенные примеры и показать изменения этих семи лет, которые коснулись нас всех. Читайте новую версию классического манифеста двух шведских профессоров — «Бизнес в стиле фанк навсегда».

УДК 338.12
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

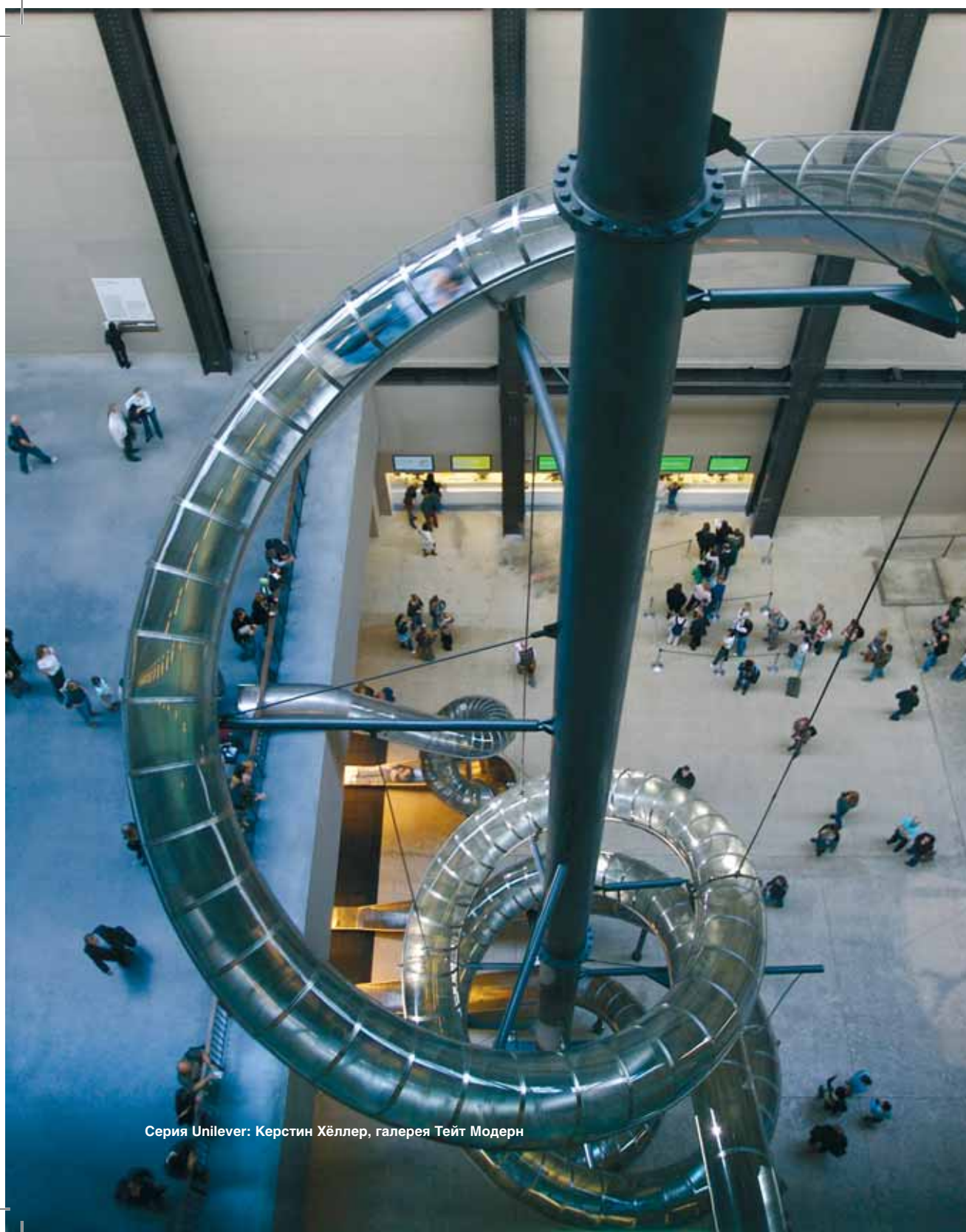
Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

ISBN 978-5-902862-58-1

© Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале, 2007
© Bookhouse Publishing, 2007
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ: ПОСТРОЕННЫЕ, ЧТОБЫ ВЗОРВАТЬ	6
1 ЭРА ФАНКА	28
2 СИЛЫ ФАНКА	62
3 ФАНКИ-ДЕРЕВНЯ	108
4 ФАНКИ-КОРПОРАЦИЯ	170
5 ФАНКИ — ТЫ САМ	234
6 ПОЧУВСТВУЙ СЕБЯ ФАНКОМ	280
ФОТО И ИЛЛЮСТРАЦИИ	311



Серия Unilever: Керстин Хёллер, галерея Тейт Модерн

ПРЕДИСЛОВИЕ

ПОСТРОЕННЫЕ, ЧТОБЫ ВЗОРВАТЬ*

Это была любовь с первого взгляда. Когда нам в голову пришло название «Бизнес в стиле фанк», мы поняли, что находимся на пороге чего-то важного. Эти несколько слов вобрали в себя все, о чем мы размышляли и дискутировали годами, и превратились в лаконичный и запоминающийся лозунг. И люди приняли этот лозунг: некоторые, к нашему величайшему сожалению, даже без прочтения книги; другие же, более чем в 50 странах мира, набирались смелости и снимали с полок, заставленных книгами по бизнесу, одну — написанную двумя бритыми наголо шведскими учеными. В итоге «Бизнес в стиле фанк» был переведен на 30 с лишним языков**.

Вы должны знать кое-что о книге, которую держите в руках, — «Бизнес в стиле фанк навсегда». Многие заинтересовавшиеся нашей работой зарегистрировались у нас на сайте, и мы задавали

* Название главы пародирует название книги Джима Коллинза и Джерри Порраса «Built To Last» («Построенные навечно»). *Прим. перев.*

** А вот количество проданных экземпляров наших докторских диссертаций составило всего 27 штук (и это если сложить продажи диссертаций каждого из нас). *Прим. авт.*

им вопросы о том, что происходит в их странах, к примеру: «Что изменилось за последние несколько лет?», «Что изменится в будущем?», «Как вы себя ощущаете в новых условиях?», «Чего вы боитесь и что вас заводит?» Нам приходили тысячи электронных писем. Мы хотели бы поблагодарить всех и каждого, кто нашел время на общение с нами. Мы слушали очень внимательно — хотя и не со всем соглашались.

Кроме того, мы хотели убрать лишний жирок из книги. По этой причине мы отказались от некоторых ссылок на академические исследования и данные, известные лишь профессионалам. Однако если вы считаете, что ваши знания не будут полными без первоисточников, напишите нам по адресу info@funkybusiness.com.

Об идеях спорят. Всегда. Если у вас появляются интересные мысли, жалобы или вы считаете, что достигли особого уровня понимания того, о чем написано на этих страницах, пишите напрямую нам: funksters@funkybusiness.com.

Разумеется, мир, которому в 2000 году явился «Бизнес в стиле фанк», существенно отличался от того, который мы сами видим сейчас из наших заиндевелых офисных окон. В 2000 году безумие, связанное с интернет-проектами (которые принято называть дотками), было в самом разгаре, а Spice Girls еще не распались. Эл Гор еще не выглядел харизматическим борцом за окружающую среду, а был всего лишь скучноватым вице-президентом, работавшим на подхвате. Воздух был наполнен энтузиазмом и предпринимательской бодростью, перемешанными с классическим капиталистическим коктейлем из алчности и едва скрываемых амбиций. Однако затем рынок доткомов ударил по тормозам, а события 11 сентября заставили всех затаить дыхание — мир стал жестким и неопределенным. Затем рынок постепенно вернулся на прежние позиции, а страны БРИК — Бразилия, Россия, Индия и Китай — стали развиваться с ошеломляющей скоростью.

«Бизнес в стиле фанк» стал мощным аккордом. Книга — по крайней мере для нас самих — никогда не была манифестом новой-прикольной-экономики-на-основе-Интернета. Ее идеи накапливались исподволь — и получили дальнейшее развитие в нашей следующей книге «Караоке капитализма». Много стало очевидным при развитии новой экономики и получило свое отражение в СМИ, однако мы говорили и о более глубоких тенденциях: о распространении новых способов управления организациями, эволюции стремлений отдельно взятой личности, изменении роли общества и так далее. Экономика в стиле фанк — это не то, о чем писали журналы Wired или Fast Company году этак в 1999-м. На самом деле речь идет о глобальном изменении в образе мышления: строить компании не навечно, а чтобы взорвать реальность. Это книга скорее не о новой экономике, а о том, что нового имеется в существующей.

Еще одна важная вещь: «Бизнес в стиле фанк» — это не сборник готовых рекомендаций. Мы наблюдали за многими тенденциями и отдельными событиями. Мы собирали мельчайшие кусочки информации и эксцентричные истории из самых экстравагантных источников. Мы записывали все, что узнавали, на маленькие листочки Post-it и в итоге обклеили ими всю комнату. Это, конечно, вступало в конфликт с традиционной шведской тягой к рациональному минимализму, но мы хотели, чтобы все получило свое объяснение. Именно этой цели и служила наша книга. Она объясняла наше видение мира. Книга не говорит о том, что будет завтра, — почему она должна это делать, да и как это возможно? Напротив, «Бизнес в стиле фанк» побуждал людей записывать самое интересное из того, что они видят вокруг. Видение и вера лежат в основе действия. Нет ничего более практического с точки зрения фанка, чем великая идея.

На нас повесили ярлык «новой экономики», многие сомневались в практической применимости наших идей, а кое-кто был

крайне удивлен тем, что книга была написана двумя шведскими профессорами. Многие из-за этого даже не стали читать книгу. Таким людям мы можем сказать лишь: «Ну извините...» Мы так и не смогли превратить себя в средних, плоских и этаких ванильных академических профессоров.

Есть и еще несколько причин, по которым «Бизнес в стиле фанк» был написан именно шведами: шведы в целом, а в особенности в Стокгольме, уже давно живут по этим принципам. Развитие всей страны на протяжении нескольких десятилетий определяла одна большая идея: разрушение заповедей старой жизни и предоставление каждому свободы идти по своему пути, знать и делать то, что сам человек считает нужным, — вне зависимости от пола, социального класса или какой-либо другой традиционной группировки.

Такое развитие, с одной стороны, оказало огромное влияние на образование и степень личной свободы, но, с другой стороны, привело к нестабильности. Молодые шведы были вынуждены пробивать себе дорогу в условиях крайней неопределенности. Хорошо это или плохо, но мы не знакомы с концепцией пожизненной лояльности — к стране, компании, партнеру, супругу, — потому что никогда с ней не сталкивались. Швеция готовилась к современным неопределенным временам еще тогда, когда о них и помыслить никто не мог.

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

Больше никаких оправданий и объяснений. «Бизнес в стиле фанк» — не сборник практических советов из области новой экономики от преподавателей второсортных школ Среднего Запада США. Эта книга решительно и бесстыдно прикольна (*фанкова*, если можно так сказать).

Теперь о делах.

Идея книги «Бизнес в стиле фанк навсегда» уникальна. Обычно авторы, возвращаясь к успешным достижениям прошлого,

просто пишут небольшое вступление, чтобы показать, что прошло какое-то время, оставляя при этом основной текст восхитительно нетронутым — этаким экспонатом литературного музея. Честно говоря, мы тоже думали об этом, но решили сначала перечитать «Бизнес в стиле фанк». Это было странное чувство: как если бы мы натолкнулись в баре на старого друга — растолстевшего, облысевшего, с изменившимися вкусами — и обнаружили, что у нас с ним по-прежнему много общего.

Перечитывая книгу, мы обнаруживали вещи, с которыми уже не могли согласиться. Иногда мы понимали, что наши предвидения были не такими уж выдающимися. Нам крайне жаль, что в свое время мы почти ничего не написали про Китай. Мы продолжали любить свой «Бизнес в стиле фанк», однако понимали, что должны сделать нечто большее, чем просто сменить обложку.

В результате появился «Бизнес в стиле фанк навсегда». Единственное, что мы сделали, — это посмотрели на его предшественника через увеличительное стекло второй половины первого десятилетия нового тысячелетия. Мы убрали некоторые примеры, обновили цифры и добавили комментарии там, где были вынуждены изменить точку зрения. Мы также опросили наших читателей относительно их видения последних нескольких лет и того, что они ожидали увидеть в ближайшем будущем. Спасибо всем, кто нашел время связаться с нами и обсудить наши идеи.

Мы надеемся, что конечный результат будет так же вечен, как и интересен. Бизнес в стиле фанк навсегда.

НАПРЯЖЕНИЕ НАРАСТАЕТ

Итак, начнем. Как изменился мир по сравнению с 1999 годом?

Первое, что можно заметить: изменения достаточно существенны. Изменения есть часть жизни. Как говорил итальянский художник Франческо Клементе, мир населен туристами

и беженцами: вы либо принимаете изменения, либо пытаетесь от них бежать. Проблема второй группы заключается в том, что мир становится более прозрачным и взаимосвязанным на глобальном уровне. Как писал в свое время, «не спрятаться, не скрыться...».

Серьезные вопросы становятся еще серьезнее. Если бы нам пришлось выбрать всего один самый актуальный с точки зрения современного мира вопрос, мы бы остановились на климатических изменениях. Климат — не больше (но и не меньше) чем температура. Ураганы, таяние полярных льдов, цунами и все прочее — лишь следствия изменений температуры. Ни одна книга по бизнесу не способна бороться с климатическими изменениями, однако она способна помочь организации перестроить деятельность и позволить ее лидерам принять обязанности большие, чем контроль бухгалтерского баланса.

Проблема в том, что это становится все сложнее. В обществе есть аналог природного климата — это объем информации, который мы вываливаем на себе подобных. С точки зрения личных или рабочих отношений выбросы информации так же вредны, как вредны для климата выбросы CO₂ в атмосферу. Взгляните вокруг и задумайтесь. Мы изменили социальный и экономический климат в нашем обществе до неузнаваемости. А это затрагивает все сферы человеческой деятельности: политику, бизнес, духовную жизнь, образование и так далее.

Не согласны? Вспомните новейшую историю. Советский Союз распался потому, что Москва больше не в силах была контролировать потоки информации, исходящие из страны и поступающие в нее. Изобилие информации привело к тому, что даже могущественная советская система не могла более контролировать население. Прозрачность, порождаемая равномерным распределением информации, крайне неприятна для любого диктатора, пытающегося запугать граждан, клиентов или коллег. Зайдите

на сайт Google Earth и посмотрите, сколько государств избрали демократический путь развития; а теперь подумайте, сколько из них были демократическими 60 лет назад.

Масштабные климатические изменения в обществе усложняют жизнь каждому, кто не приносит добавленной ценности. Рынки, по сути, представляют собой большие переговорные площадки, на которых покупатели и продавцы обмениваются информацией с целью определения цены чего-либо. Они питаются информацией и размножают ее, поэтому в дальнейшем будет больше рынков и меньше иерархий. Мы уже замечаем это в сфере финансовых услуг, где новое развитие получают прямые стратегические инвестиции (private equity). Информационные джунгли менее снисходительны, чем информационная пустыня.

Центр тяжести смещается от материальных ценностей к духовным. На планете Прозрачность поверхность покрыта снегом, на котором все — от простых людей до президентов — оставляют следы. Любое поведение, хорошее или плохое, мгновенно становится достоянием общественности. Изменения корпоративного климата видны на примерах экономических скандалов в Parmalat, Worldcom и Enron*. Означают ли эти крайне заметные и крайне глупые случаи, что в мире, основанном на информации, стало больше преступников? Нет. Просто меняется климат. В прозрачном мире вы не можете безнаказанно делать такие вещи. И это хорошо.

Есть и еще плюсы. Климатические изменения — прекрасная среда для низкобюджетных решений.

Что же является здесь движущей силой? В «Бизнесе в стиле фанк» мы предположили, что двигателем изменений является плодотворная комбинация технологий, учреждений и ценностей. Теперь же мы считаем, что на первый план выходят технологии.

* Причиной скандалов были вскрывшиеся махинации с отчетностью. *Прим. ред.*

Политика может победить бизнес, однако технологии всегда одержат верх над политикой.

Именно технологии делают прозрачными и глобальными самое большое количество рынков. Как только падают входные барьеры, начинается перепроизводство. В то же время затраты потребителя на поиск лучшей сделки существенно снижаются, к примеру за счет использования Интернета. По сути, власть переходит от тех, кто продает, к тем, кто покупает. Забудьте о королях и королевах. Новый требовательный покупатель — вот кто самый изощренный диктатор. Глупый, доверчивый и лояльный потребитель — это уже типаж из прошлого.

Свобода царствует. Мы отказались от регулирования жизни и бизнеса. Добро пожаловать в мир, управляемый рынками и человеком.

ФАНКОВАЯ ПРАВДА О ВСЯКИХ МЕЛОЧАХ

Мы говорили о большой картине — изменении корпоративного климата благодаря информации и технологии. Ниже мы приводим некоторые любопытные факты (с наших листочков Post-it). Они подобраны случайно, однако достаточно полно демонстрируют различные феномены сегодняшнего и завтрашнего дня.

1. Цунами дешевизны

Пришло время дешевизны! Волна демпинга во всех отраслях (за исключением сырья) накрыла экономику Запада. И это только начало. 3,2 миллиарда человек из стран БРИК (Китай + Индия + Россия + Бразилия) проявляют большую активность, экономика этих стран индустриализируется, а знания адаптируются с невероятной скоростью. Феномен БРИК стал реальным.

Задумайтесь: что вы будете делать, когда ваш рынок наполнится дешевыми импортными товарами?

Интересный побочный эффект: мы наблюдаем рост как рынка дешевых товаров, так и рынка предметов роскоши. Наличие сети Wal-Mart — прекрасная новость для Gucci. Кто там говорил о том, что пиратство убивает рынки предметов роскоши? Ничего подобного. Пираты и оригинальные производители запросто уживаются друг с другом. Хулио де Кастро из испанской бизнес-школы Instituto de Empresa провел исследование этого феномена. Он пишет: «Давайте начнем с Пекина и его рынка на Шелковой улице, который на самом деле представляет собой пятиэтажный супермаркет. Жители Китая и туристы могут найти здесь изобилие предметов роскоши — точнее, товаров, маскирующихся под них. Ежедневно на рынке вы сможете услышать призывы купить качественные товары знакомых брендов на удивление недорого. Rolex, Armani, Gucci, Burberry... Пиратам удалось сделать невозможное: они в состоянии предложить хорошее качество по низкой цене. На первый взгляд все просто: производители пиратской продукции крадут прибыль у брендов. Это правда. Но в пяти минутах ходьбы от этого места есть магазин, в котором продаются настоящие часы марки Tag Heuer, а также другие модели оригинальных часовых брендов. Урок ясен, хотя и противоречит нашей интуиции: пиратство и законные бренды могут существовать бок о бок. Не зарождается ли здесь новая глобальная истина?» Так думает де Кастро, и мы думаем так же.

2. Женская эра

Мы замечаем, как феминизируется вся человеческая деятельность. Термин «ЕВАлюция» (EVEolution), предложенный Faith Popcorn, говорит о новом тренде: женщины становятся экономической и управленческой силой, с которой приходится считаться. Даже Лас-Вегас, храм китчевого потребления, перестраивается под влиянием этой силы: открываются утонченные косметические и спа-салоны, в то время как традиционная игорная атмосфера

(мужчины, окружающие игровой стол в клубах табачного дыма) сходит на нет. Роль женщин растет в политике, бизнесе, религии, спорте... Почему? Просто приоритет теперь отдается не мускулам, а интеллекту. Экономическое процветание зависит от успешного использования потенциала каждого члена общества. Оправдания не принимаются.

3. Выигрывают одиночки

Посмотрите вокруг. Кто ваши соседи? Все чаще и чаще это одиночки. Около 50 процентов домохозяйств в крупнейших западных городах составляют люди, которые по тем или иным причинам живут без семьи. В Стокгольме таких 64 процента, в Лондоне — 42. И это только начало — метаморфозы претерпевает все общество. В магазине Debenhams' в Стокгольме уже организуют специальные вечера для одиноких покупателей. Очень удобно: вы покупаете продукты для обеда и тут же на десерт можете назначить кому-нибудь свидание.

4. Мир, состоящий из городов

Страна — очень удобное место для проведения Олимпийских игр или Кубка мира, однако с экономической точки зрения измерения на таком уровне становятся неудобными. Зато города все больше напоминают мини-государства, существовавшие четыреста или пятьсот лет назад. Вместо Генуи образца 1600-х годов — Далянь в Китае, вместо Венеции — Мумбаи в Индии. Именно города, в отличие от стран, находятся на пике активности. Менее чем через 20 лет свыше 60 процентов мирового населения будет жить в городах. А вы лично где планируете жить?

5. Полон удовольствием...

Добро пожаловать в эру развлечений! Пока мы пишем эту книгу, Карстен Хёллер выставляет в фойе Галереи современного искусства

Тейт в Лондоне уникальную инсталляцию, изображающую трубопровод как новое средство передвижения. Развлечения можно продать дорого. Повсюду — в музеях, транспорте — они приобретают все более важное значение. Удовольствие функционально, так как позволяет продавать. Более того, теперь люди не хотят откладывать удовольствие на нерабочее время. Они хотят играть на работе, а не играть в работу. Обратите внимание на непрекращающийся успех Virgin, основанной на идее развлечения и финансах, или iPod.

6. Всеобщая конкуренция

Вы привыкли знать своих врагов. Конкуренция была конкретным понятием. Сейчас же она перестала иметь видовые особенности. Теперь мы конкурируем не против компаний, предлагающих сходные с нашими товары и услуги. Мы конкурируем за деньги банков, инвесторов и покупателей.

7. Америка über alles

Соединенные Штаты продолжают крепко стоять на ногах. Несмотря на то что экономика страны теряет свою ауру неуязвимости из-за действий Индии и Китая, лопнувшего пузыря доткомов и необходимости постоянно бороться с терроризмом, Соединенные Штаты все еще остаются мировым центром силы. Почему? Из-за инноваций, которые создают временную монополию, позволяющую зарабатывать деньги.

Почему американцы так способны к инновациям, а вследствие этого неприлично богаты?

Ответ до ужаса очевиден. Успех Америки — в ее способности впитывать лучшие таланты. Самые светлые умы из Китая, Индии, России, Бразилии и других стран стекаются в США. Почему? Потому, что США не страна, а идея. Каждый может стать американцем, будь то русский хоккеист или польская звезда стриптиза. Пройдет два-четыре года, и вы полностью вольетесь в общую

струю. В любом другом месте это займет гораздо больше времени и будет связано с гораздо большими проблемами. Чтобы стать немцем, испанцем, шведом или французом, требуется два или три поколения. А если вы не в состоянии привлечь лучших людей, то как же вы создадите самое инновационное место в мире?

8. Важность неочевидных знаний

Для того чтобы выжить, вам придется вооружиться самым мощным оружием — знанием. С момента выхода «Бизнеса в стиле фанк» знание стало еще более важным. Любое известное знание не является источником конкурентного превосходства — в отличие от знания, не выраженного словами. К счастью, мы знаем больше, чем можем сказать. Подумайте, как это может повлиять на деятельность компаний: теперь они будут не накапливать у себя все нужные им функциональные знания, а разделяться в зависимости от стремлений, уровня знаний и опыта их сотрудников.

9. Новый уровень специализации работ

Обычно компании создавали и использовали. Теперь все иначе. Если вы внимательно посмотрите по сторонам, то заметите, что действия по созданию и использованию все сильнее расходятся. Одни компании концентрируются на использовании (например, крупные международные корпорации), а другие, небольшие, — на творчестве, разработках или исследованиях. Это означает, что компании не будут тратить время на несвойственные им занятия, а просто станут сотрудничать с уже существующими фирмами, работающими в нужном направлении. Совместная работа с другими станет одной из важнейших особенностей работы корпораций в грядущем десятилетии.

10. Анонимные капиталисты

Все мы, использующие пенсионные планы и инвестирующие в частные компании, становимся капиталистами. За любой известной

компанией стоит крупный институциональный инвестор. Изучив в свою очередь его структуру собственности, вы найдете другого инвестора и так далее. Больше нет владельцев бизнеса в привычном смысле слова: большой капитал становится анонимным. Мы так и представляем себе, как традиционные владельцы бизнеса здороваются на встречах, подобно членам общества анонимных алкоголиков: «Меня зовут Джон. Я капиталист».

11. Все интерактивно

Коммуникации и удовольствия представлялись обычно линейными и дискретными. Письмо и чтение. Прелюдия и секс. Теперь же разные виды деятельности комбинируются между собой в самых умопомрачительных сочетаниях. Появляется новая логика: интерактивность во всем. Добро пожаловать в мир комбинаций, в котором майонез смешивается с горчицей, а расплавленный сыр проникает в ветчину. Второстепенное смешивается с главным, студенты по-новому общаются с преподавателями, продавцы и покупатели меняют роли, а пациенты, прежде чем посетить врача, изучают симптомы своего заболевания в поисковиках.

12. Простое молчание

Наши чувства работают все сильнее. Пытайтесь придумать предмет роскоши, который будет использоваться и через десять лет? Подумайте о простоте. Пикассо в возрасте восьмидесяти лет нарисовал всем известного голубя — одной линией и за восемь секунд. Только мастер способен на такое упрощение. Подумайте о пространстве. В перенаселенном Китае, куда бы вы ни пошли и ни поехали, вы повсюду встретите людей. В современном урбанистическом мире пространство для размышления и передвижения столь же ограничено. Люди стремятся к уединению и созерцанию. Подумайте о тишине. iPod, мобильный телефон, автомобили, голоса, музыка — повсюду какофония современной

городской жизни. Искусство спасения от этого станет искусством выживания. И мы все будем великими мастерами спасения, подобно Гудини.

13. Медийное пространство материально

Сто лет назад художники писали красками, углем и пастелью. Материалы меняются — сегодняшние художники привыкли работать с Photoshop, подобно тому, как их предшественники работали кистью. Их инструмент — пиксели. Они оцифровывают. Хуже ли это, чем то, что создавалось до них другими методами? Нет. Красота — это красота. Искусство остается искусством.

Теперь примените этот способ мышления к бизнесу. Сейчас появилось огромное количество новых материалов, которые можно использовать для создания временных монополий. Современные организации могут играть с пикселями или придерживаться привычной работы с пастелью. Выбор есть, и он остается за ними.

14. Жизнь по принципу «собери сам»

Все становится индивидуальным. Свобода — это новый вирус, распространение которого невозможно остановить. Посмотрите, как развивается микрофинансирование в беднейших странах мира. Благодаря таким людям, как Мухаммад Юнус*, многие из ранее бесправных членов общества теперь могут занять достойное место в экономическом мире. Все больше людей освобождаются от ментальных оков. Во главу угла ставится свобода выбора. От старых методов отказываются и в Европе, и в Азии, и в Америке. Традиционные учреждения больше не отвечают за нас. Системы распределения пособий демонтируются — либо потому, что их

* Экономист из Бангладеш, получивший Нобелевскую премию мира 2006 года за организацию банковской системы микрокредитования бедного населения. *Прим. ред.*

забрасывают, либо вследствие смены политики. Даже повышение налогов неспособно реанимировать их.

Больше свободы — больше ответственности. Если вы сами не сделаете выбор, кто-то другой сделает его за вас — не особенно беспокоясь о вашем благосостоянии. Мы одиноки. Новая система пособий строится по принципу IKEA и формируется обществом, а не государством. Вам поступают упаковки с деталями, и, как вы, возможно, уже заметили, инструкции по сборке к ним не прилагаются.

15. Пища для души

Большая степень свободы предполагает больше ответственности и заботы об окружающих. Как заметил Чарльз Хенди, рынок — доминирующая структура наших дней — не синоним ответственности, а лишь механизм сортировки на эффективное и неэффективное. После издания «Бизнеса в стиле фанк» появилось несколько деловых бестселлеров, критикующих рыночный капитализм и глобальные бренды. Антикапиталистические протесты — признак нарастающего недовольства существующими структурами. Однако здесь часто упускается главное: глобальный рыночный капитализм — это не политическая идеология. Его нельзя назвать хорошим или плохим, правильным или неправильным — он просто есть.

Рыночный капитализм — это машина. Но у машины нет души. Нам необходимо развивать «душевные» дополнения к глобальному капитализму; понять, что технологическое развитие требует изменения не только существующих структур и учреждений, но и всей системы общечеловеческих ценностей. Так называемое цифровое расслоение* не является следствием развития технологий как таковых, а скорее связано с нашей неспособностью

* Разрыв между развитыми и развивающимися странами в использовании современных цифровых технологий. *Прим. перев.*

создать мир, где возможность развития талантов предоставляется каждому.

16. Э(моциональный)-бизнес*

Ключевая идея «Бизнеса в стиле фанк», в которую мы твердо верим и сейчас, такова: чтобы избежать ловушек рынка, нужно обращаться к эмоциональной, а не рациональной составляющей человеческого разума. Наше время — время эмоций. Мы больше не верим науке безоговорочно, потому что стали происходить невозможные, как нас раньше уверяли, вещи: катастрофа в Чернобыле, эпидемия СПИДа и лихорадки Эбола и так далее. Когда наука неспособна давать убедительные ответы, остается только одно — эмоции.

Поэтому настоящая конкурентоспособность должна быть основана на том, что существует на самом деле, но редко обсуждается в деловом мире: на эмоциях и воображении. Стива Джобса из компании Apple как-то спросили, что же делает операционную систему Mac OS X такой классной. Он ответил: «Мы сделали кнопки на экране такими красивыми, что вам хочется их лизнуть». Ни слова о мегагерцах и гигабайтах. Чувства сильнее разума.

Поэтому основной вопрос, который должно задать себе большинство компаний в наши дни, таков: любим ли мы (нет, не просто нравится ли или симпатизируем ли), *любим* ли мы нашу продукцию, коллег и покупателей? А они нас? Простой тест: сколько клиентов за последние два года вытатуировали ваш логотип на бицепсе? Если Harley Davidson может добиться этого от членов своего племени, то почему этого не могут сделать другие? Этот критерий кажется вам неопределенным и слишком личным? А вот исследования в области неврологии показывают, что лим-

* По аналогии с e-business (электронный бизнес). *Прим. ред.*

бическая система мозга, которая руководит нашими эмоциями, сильнее, чем неокортекс*, управляющий нашим интеллектом. Правила «дорожного движения», которыми эволюция снабдила наш мозг, достаточно ясны: у эмоций всегда приоритетная дорога. Логика должна подождать.

17. Седина все заметнее

Мы все стареем. В тридцать лет мы порой чувствуем себя на шестьдесят. Ваша организация замечает свою седину? Морщины становятся все глубже — банкноты прожигают дыры в переполненных бумажниках.

18. Покойся с миром, Инкорпорейтед

Что же происходит с типичной компанией? Ответ: компания, соответствующая правилам минувшего столетия, мертва, как норвежский голубой попугай из известного скетча шоу Монти Пайтона (Monty Python)**. Корпорации взывают о помощи. Компании с ограниченной ответственностью создавались потому, что их владельцам был необходим капитал для использования всего потенциала новой технологии. Красота подхода заключалась в том, что, снижая собственный риск, они максимально увеличивали свою степень готовности к нему. Но что происходит, когда капитал становится доступным? Не пора ли создать новые структуры?

Технология позволяет создавать глобальные самоорганизующиеся системы наподобие Linux или игры The Sims. Элементы самоорганизации заметны в бизнес-моделях Amazon и eBay. Проводится огромное количество подобных экспериментов на уровне организаций, однако гораздо важнее изменения, происхо-

* Часть коры головного мозга. *Прим. перев.*

** Попугай в этой сценке выглядел живым лишь потому, что был прибит к жердочке гвоздями. *Прим. ред.*

дящие в существующих учреждениях и структурах. Если считать, что наиболее важными активами в наши дни являются знания и идеи, почему же те, кто их контролирует, должны передавать часть их экономической ценности тем, чья роль состоит в простом финансировании? Роль финансов остается определяющей только для капиталоемких отраслей, в других случаях требуются новые структурные формы. Интернет открывает пути для межличностной бартерной экономики, в которой мы обмениваемся услугами и опытом. Факт того, что предмет обмена не подлежит налогообложению, выносит на передний край новую роль государства. Технологические инновации всегда были и остаются катализатором инноваций в области организационных структур.

19. Вы в сети

Быстрый рост социальных сетей и бизнес-моделей на основе содержания (контента), создаваемого пользователями, — крайне мощный и интересный феномен. Все дело здесь в совместной деятельности. Нет ничего странного в том, что журнал Time в 2006 году выбрал Человеком года каждого из нас*. Посмотрите на YouTube или MySpace — это целый новый мир со своим языком. Их возникновение, на первый взгляд, обусловлено развитием технологии, но истинная причина их появления кроется в том, что у людей есть глубокая и во многом неудовлетворенная нужда в причастности какому-то сообществу. Роб Гоффи и Гарет Джонс в своей книге «Почему кто-то должен следовать за вами» (Rob Goffee and Gareth Jones. «Why Should Anyone Be Led By You») пишут: «Западное общество (а возможно, не только оно) все больше разочаровывается в способном ролевом игроке, или, что еще хуже, в обученном аппаратчике — в политическом или

* Журнал вышел с обложкой, на которой под шапкой «Человек года» вместо фотографии было написано слово You («Вы»). *Прим. ред.*

корпоративном смысле. Для нас все очевиднее становится, что мы превращаемся в объект эксплуатации. Поиск аутентичности оказывает все большее давление. Подтверждением этого служит очевидный и неуклонный рост популярности проектов в стилистике реалити-шоу (когда участниками шоу манипулируют в интересах изолированной от них и анонимной аудитории соглядатаев). Еще один пример: мы смотрим мыльные оперы, идиллически изображающие жизнь сообщества, — заполняя тем самым пустоты, возникшие из-за сокращения общения в реальной жизни. Вопросы аутентичности связаны с более глубокими вопросами и беспокойством относительно того, как мы живем». Мы все хотим принадлежать к тому или иному сообществу и стремимся преодолеть его отсутствие — как прекрасно описано в книге Роберта Патнэма «Боулинг в одиночку» (Robert Putnam «Bowling Alone»). Эта человеческая потребность представляет собой одну из наибольших сложностей, но одновременно и важнейшую из возможностей нашего времени.

Это лишь некоторые из интересных моментов, которые мы заметили и изучили после выхода в свет нашей первой книги. Мы надеемся, что «Бизнес в стиле фанк навсегда» тоже сможет подтолкнуть вас к изучению мира и самообучению. Если так случится, пожалуйста, напишите нам и дайте знать, к чему смогла привести вас книга.

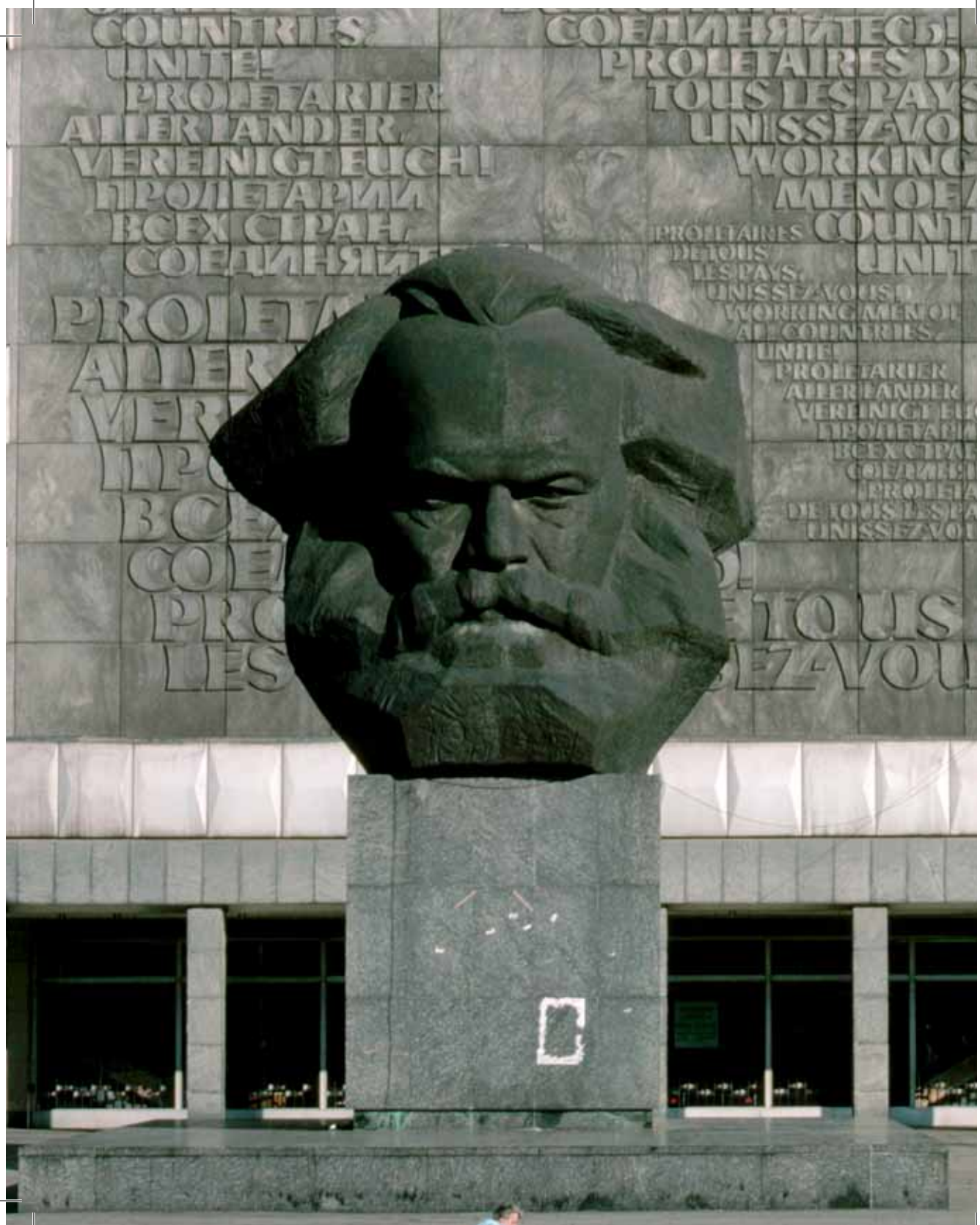


ЭРА ФАНКА

A WORKING CLASS HERO
IS SOMETHING TO BE.

ГЕРОЙ РАБОЧЕГО КЛАССА —
ЭТО КТО-ТО, КЕМ СТОИТ
БЫТЬ.

ДЖОН ЛЕННОН



Мы победили — настала эра триумфа капитализма. Мы завоевали весь мир — от Пекина до Балтимора, от Санкт-Петербурга до Сингапура. Западные политики едва сдерживают довольные улыбки, посещая новые фондовые биржи в странах, которые еще вчера были оплотом коммунистического мира. Посмотрите на бизнесменов, знакомящихся с китайскими предпринимателями, молниеносно сколотившими себе состояния, или с русскими олигархами, владеющими британскими футбольными клубами, — в их глазах заметно торжество. Стремительный рост международных корпораций индийского происхождения вызывает у них удовольствие, близкое к эротическому. Даже северокорейский лидер Ким Чен Ир нет-нет да и задумается о большой капиталистической идее. С момента падения Берлинской стены идея триумфа витает в воздухе. Капитализм über alles.

Слава Богу и слава фанку, плановую экономику можно заносить в Красную книгу. Представьте себе белого медведя в центре льдины, которая постепенно тает в теплеющей воде. Климатические изменения в обществе — неудобная правда (перифразируя Эла Гора*) для людей типа Ким Чен Ира.

Есть только одна маленькая проблема. Карл Маркс был прав.¹

¹ Вот именно это предложение в первом издании принесло нам больше проблем, чем все остальные вместе взятые. Возможно, именно из-за него, несмотря на огромный успех во всем мире, в США объем продаж «Бизнеса в стиле фанк» был поразительно мал. Американским читателям было сложно читать дальше этого абзаца.

* Альберт Гор, бывший вице-президент США, со своей командой выпустил в сентябре 2006 года документальный фильм под названием «Inconvenient Truth», посвященный проблемам защиты окружающей среды. *Прим. перев.*



Каждому из нас стоит немедленно купить билет на самолет до Лондона, а там поймать такси и помчаться на Хайгейтское кладбище. Там под увитым плющом памятником покоятся разлагающиеся останки автора «Коммунистического манифеста», великого теоретика коммунизма Карла Маркса. Не иссякает поток паломников к его последнему пристанищу. В других городах другие толпы жаждут увидеть останки его учеников. Пожалуй, нам тоже стоит отдать им долг памяти.

Мы должны отдать дань уважения Хо Ши Мину. В своем хрустальном гробу с контролируруемыми уровнями влажности и температуры (60 процентов и 22 градуса по Цельсию соответственно) он утешается тем, что был прав. То же самое относится и к Владимиру Ильичу Ленину, который каждые 18 месяцев принимает двухнедельную ванну из раствора спирта, глицерина и ацетата калия, после чего кожа его становится мягче, чем попка младенца. Через 80 лет после смерти вождя его мавзолей превратился в туристический аттракцион для «товарищей с Запада».

Однако, несмотря на нашу иронию, нужно признать, что Ленин был прав. Равно как и председатель Мао Цзэдун, образ которого ныне вовсю идет с молотка: за каких-то 50 тысяч гонконгских долларов вы можете купить золотую статую Великого Кормчего. Принимаются заказы на чайный сервиз Эриха Хонеккера и сувениры, напоминающие об Энвере Ходже. Да, они были коммунистическими диктаторами, но они были правы.

Они были правы, разделяя взгляды Маркса относительно того, что именно работникам должны принадлежать главные активы и средства производства: именно это теперь и происходит — правда, не в коллективном, а в индивидуальном порядке. Возможно, так было и раньше, только мы не понимали этого.

Работники владеют основными средствами производства. Революция, точнее первая ее часть, свершилась. Программисты во Франкфурте, судостроители в Ставангере, креативщики в китайских рекламных агентствах, офисные работники в Сиднее, фабричные рабочие в Лос-Анджелесе, трейдеры на биржах в Сингапуре — все они используют для создания добавленной стоимости свои мозги (и лишь иногда мускулы).² От 70 до 80 процентов (а то и больше) всего, что делается людьми, делается при помощи интеллекта. Основное средство производства невелико по размерам, весит около 1300 граммов и имеет серый цвет. Это человеческий мозг.

Человеческий мозг восхитительно сложен и плохо изучен. Мы знаем, однако, что он организован по голографическому принципу: каждая часть повторяет целое. Лабораторные исследования показывают, что мозг, лишенный 90 процентов объема, продолжает функционировать. Попробуйте проделать то же самое со своим автомобилем, плеером или системой спутниковой навигации!

2 Как все-таки меняется мир! Когда мы писали в 2001 году о «креативщиках в китайских рекламных агентствах», мы скорее фантазировали и, честно говоря, добавили их ради эксцентричности. Теперь все иначе: в Китае и в самом деле появились отличные рекламные агентства с действительно прикольными креативщиками. Вот что мы называем прогрессом.

Наш мозг сильнее самого совершенного компьютера. Вспомним о битве между шахматным компьютером Deep Blue, разработанным IBM, и Гарри Каспаровым. Тогда, в феврале 1996 года, компьютер переиграл человека. Но только потому, что оба игрока неукоснительно следовали правилам и могли использовать ограниченное число стратегий. Проблема корпоративных «шахматистов» заключается в том, что успех в будущем не будет определяться нынешними правилами — наоборот, он будет определяться способностью нарушать и менять эти правила. Победит тот, кто отринет мудрость сегодняшнего дня и передвинет пешку с поля a2 на e7 за один ход. Будущее — как теорема Ферма: успех придет к тому, кто ищет собственный алгоритм решения.

3 Прошло десять лет, но даже самый крутой компьютер со всеми своими гигабайтами все еще остается глупым в человеческом смысле.

И Джон Кеннеди тоже был прав, когда говорил: «Человек до сих пор является самым мощным компьютером» (несмотря на то что совокупная память компьютеров на планете Земля превосходит всю совокупную память человечества). Люди обладают способностью творить, генерировать новые идеи, менять на ходу правила и испытывать чувства — компьютеры

этого не могут. Пока.³

Ответ на вопрос, кому принадлежит человеческий мозг — самый совершенный и необыкновенно запутанный механизм, — восхитительно прост. Вашим мозгом не могут владеть ни акционеры, ни инвестиционные фонды, ни какая-либо другая организация. Возможно, кто-нибудь типа Джорджа Сороса способен дестабилизировать рынки страны или даже всего мира, но он не может контролировать ваш мозг. Багдадский Боб* может наплевистить вам, что черное на самом деле является белым, но вы вольны не верить ему. Правительства

* Мухаммед Саид аль-Сахаф, министр информации Ирака при Саддаме Хусейне. Прославился брифингами с журналистами во время войны 2003 года, на которых рассказывал небылицы (например, об американцах, сотнями кончавших жизни самоубийством у ворот Багдада). Стал объектом сатиры в США и Великобритании. *Прим. перев.*



Багдадский Боб может напелти вам, что черное на самом деле является белым.

могут заниматься самой изощренной пропагандой, но ваш мозг не в их власти. Хорошо ли это или плохо, но только вы распоряжаетесь им.

БИТВА УМОВ

Идеально устроенный и абсолютно индивидуальный, человеческий мозг превосходит любые материалы и средства производства: сырье, рабочую силу, капитал. Назовите хоть одну крупную современную корпорацию, которая основана исключительно на мускульной силе. Даже для мафии или байкерского союза «Ангелы ада» в наши дни важнее мозги, чем жестокость или лошадиные силы.

Все изменилось и у производителей автомобилей. Их бизнес в новом тысячелетии связан с использованием передовых технологий для управления логистикой; с умением быстро разрабатывать и запускать в производство новые превосходные модели; с оказанием сервисной поддержки; с внутренней коммуникацией и тесными связями с поставщиками и потребителями. Ценность теперь заключается не в металле и не в двигателе, а в неосязаемых активах; в современном автомобиле на эту сторону может приходиться до 70 процентов ценности. В результате производитель автомобилей, делающий ставку на простую физическую рабочую силу, становится банкротом. Производство автомобилей в наши



**БИТВА
УМОВ**

дни — это не тупые повторяющиеся операции на сборочном конвейере. Принципы Генри Форда умерли вместе с ним. Как-то Форд пожаловался: «Когда мне нужна всего лишь пара рук, я зачем-то получаю в придачу к ним всего человека».⁴ В наши дни самые успешные компании могут спросить: да кому, собственно, нужны одни только руки?

Джек Уэлч, бывший глава General Electric, однажды предсказал, что подразделение GE Capital будет давать до 50 процентов прибыли всей компании General Electric. Почему же король тяжелой промышленности вдруг заговорил о легких отраслях?⁵ Просто потому, что вся суть конкуренции смещается именно в сторону сервиса и оказания различных услуг.

Целые страны начинают конкурировать на ниве знаний. Оглянитесь назад: еще недавно благополучие страны зависело от того, насколько удачна комбинация ее природных, трудовых и финансовых ресурсов. Взгляните вперед — и вы поймете, что эти факторы больше не важны. В наше время вы не разбогатеете на одном только сырье. С этим был согласен даже Папа Римский Иоанн Павел II. В своей энциклике 1991 года он написал: «Когда-то решающим фактором производства была земля, затем капитал... Сегодня решающим фактором является сам человек, а именно его знания». Таким образом, успех бизнеса зависит от умения направлять работу интеллекта в нужное русло.

⁴ Генри Форда традиционно почитают за внедрение системы минимальной гарантированной зарплаты на его предприятиях — пять долларов в день. Обычно это расценивается как пример благорасположенности капиталиста к рабочим. Мы лично в этом сильно сомневаемся. Старик Генри точно думал по-капиталистически, играя на человеческой алчности.

⁵ Некоторые выходки Джека Уэлча на пенсии (например, женитьба на бывшем редакторе Harvard Business Press, бравшей у него интервью) не должны отвлекать нас от важных принципов, которых он придерживался: прямой диалог, оценка работы по достигнутым результатам, упорный труд — принципов, скорее применимых к рабочим, чем к менеджерам. Уэлч — это Брюс Спрингстин* корпоративного мира.

* Известный американский музыкант, манеры которого сильно противостоят неписаным законам шоу-бизнеса. *Прим. перев.*

6 Удивительно, но мы крайне редко слышим что-либо на тему важности знаний из уст Джорджа Буша-младшего, выпускника Гарварда.

И не важно, говорим мы о Таиланде, Германии, Турции, Соединенных Штатах Америки или Чили, — интеллектуальное превосходство становится единственным конкурентным преимуществом. Природные, трудовые и финансовые ресурсы стремительно теряют прежнюю значимость. Взгляните на Дубай: нефти нет, но есть огромный объем таланта. Вот почему Билл Клинтон и Тони Блэр говорили о «холодной войне в области знаний». Они были полны решимости создать условия для притока мозгов и предотвращения их утечки. «Холодная война» послевоенного периода была направлена на создание физического превосходства — вспомните колонны танков у Кремлевской стены; новая «холодная война» более искусна (заметьте, она даже пишется со строчной буквы*), но не менее важна: это борьба умов.⁶

ТРЕТЬЯ РЕВОЛЮЦИЯ ЗНАНИЙ

Всем знаком афоризм «знание — сила». На протяжении многих десятилетий он был просто расхожим выражением. Чем чаще и громче мы повторяли этот лозунг, тем меньше мы в него верили: в реальности сила была у власти (или, возможно, власть определяла, что именно считать знанием). Теперь же знание действительно становится силой. Мы можем кричать об этом, и мы действительно верим в это. Используйте всю вашу мощь. Вы можете крушить стены, запугивать и лстыть — но это бесполезно, если вы име-

* В английском языке the Cold War («холодная война») пишется с прописной.
Прим. перев.

ете дело с кем-то более толковым, быстрым или голодным. Проворный игрок в легком весе всегда побьет тяжеловеса, если речь идет не о боксерском ринге. Неандертальцы давно вымерли — так поправляемся же с неандертальским поведением и мышлением.

Скептики могут сказать, что роль знания в зарабатывании денег всем известна. И будут правы. В 1450 году человечество увидело рассвет первой революции знания. Изобретение Иоганном Гутенбергом печатного станка позволило информации распространяться так широко, как никогда ранее. Примерно через 500 лет после этого нас накрыла вторая волна: радио и телевидение. И уже в начале 90-х годов XX века нас захлестнула третья волна. По замечанию журнала Time, вместо 500 телевизионных каналов в нашем распоряжении теперь миллионы сайтов.⁷ Общение становится интерактивным, двусторонним и мгновенным.

Размах и скорость развития третьей революции отличаются ее от всех прежних. Подсчитано, что из всех ученых, когда-либо живших на Земле, около 90 процентов — наши современники. Во время вьетнамской войны лишь 15 процентов участвовавших в ней американских солдат окончили колледж. Во время операции «Буря в пустыне» доля имеющих высшее образование среди американского военного контингента составляла уже 99,3 процента.

Знание — это новое поле битвы между странами, корпорациями и личностями. Мы все чаще сталкиваемся с ситуациями, когда для нормальной работы (а в конечном счете и для выживания) от нас требуется больше знаний. Вы не можете обнести свое знание стеной. Вы не можете его изолировать. Оно уже повсюду:

⁷ Недавняя кампания в Ираке показала, что зачастую лучшие военные умы занимаются не стратегическим планированием военных действий, а общением с прессой. За пропаганду в СМИ от имени американской армии отвечал бригадный генерал Винсент Брукс, один из известнейших американских военачальников, охарактеризованный в одном из отчетов как «мастер яркого описания и напускания непроходимого тумана».

8 Однако будьте осторожны. Знание, доступное всем, быстро превращается в стандартный товар.

в телефонных проводах, в воздухе, в киберпространстве.⁸ Оно замыкает в свою оболочку всю цивилизацию.

Интернет делает доступным все и всем в любом месте и в любое время. Прекрасно (и в то же время страшновато), что доступ к информации теперь не зависит от времени, места или используемых устройств. Если считать, что знание — сила, то сила теперь повсюду. Масштаб и перспективы изменений делают ситуацию поистине революционной. Теперь мы обречены на постоянное ощущение нехватки знаний и необходимость восполнять пробелы в своем образовании. Как когда-то сказал Сократ, «я знаю только то, что ничего не знаю».⁹

9 Любопытно, что упоминать Сократа в деловой литературе становится крайне модным. Это касается и манеры задавать вопросы, и способа ведения бесед.

Революционный призыв распространяется по всему миру с ужасающей скоростью. Раньше было возможно иметь монополию на знания в течение длительного времени. Если у кого-то году в 1950-м возникала хорошая идея, то другие не могли сразу вскочить в тот же вагон или даже просто узнать о ней. Архетипами первой половины XX века могут служить такие компании, как Pilkington (британский производитель стекла), De Beers (южноафриканская компания по добыче алмазов) и американский гигант Хегох. Эти компании имели в своем распоряжении по 20–30 лет на то, чтобы использовать на глобальном уровне свои конкурентные преимущества — то, что делало их уникальными. Они могли постепенно и последовательно наращивать свое присутствие в международном масштабе, включая в сферу своей деятельности одну страну за другой. Завоевав Аргентину, они двигались в Перу и так далее. Так они могли практически безраздельно править во всем мире.

Теперь все по-другому. Знания распространяются мгновенно. Все лучшее заимствуется быстрее, чем когда-либо. Бизнес-школы работают с невероятной результативностью. В 1960-х

годах они ежегодно выпускали около 5000 студентов — сегодня этот показатель составляет свыше 75 000 человек. В 1967 году в Великобритании существовало всего две программы MBA, а в 2006-м — уже 152. В США этот показатель еще выше — более 800. В одной только Америке живет около полумиллиона выпускников программ MBA, а к 2012 году их число достигнет миллиона. Ежегодно по всему миру дипломы MBA получают свыше 100 000 человек. Но, едва протрезвев после выпускной вечеринки, они обнаруживают, что большая часть полученных ими знаний уже устарела.

Знание распространяется безгранично. В свое время Oticon, датская компания по производству слуховых аппаратов, радикально изменила собственную структуру, организовав ее по проектному типу и избавившись от традиционной иерархии. Не стало лишних бумажек, изменилась даже планировка офиса. Это было ново и необычно. Джек Уэлч из General Electric выдвинул концепцию «организации без границ» — фигурально выражаясь, он превратил кита в стаю дельфинов. Прошло немного времени, и эти прекрасные идеи уже вошли в бизнес-кейсы. Организации поднимают планку. Они смотрят по сторонам и отовсюду черпают знания. Модели Oticon и General Electric перенимаются другими. Это напоминает вирус, распространение которого невозможно остановить.

ЕЩЕ РАЗ О РЕВОЛЮЦИЯХ

Признание того, что Карл Маркс и его ученики-диктаторы были правы, еще не делает нас коммунистами. Они были правы далеко не во всем, а точнее, были правы лишь в одном. Если вы внимательно посмотрите вокруг, то поймете, что никогда еще богатые

не были так богаты, а самочувствие капитализма никогда еще не было таким прекрасным.

Разумеется, с такой точкой зрения согласны далеко не все. К примеру, незадолго до болезни кубинский лидер Фидель Кастро в одной из своих отвратительных бесконечных проповедей рассказывал многострадальному народу своей страны о том, что Куба проходит un periodo especial*, что нормальное положение вещей в стране вот-вот восстановится (если вы кубинец, то, наверное, понимаете, что под словом «восстановится» следует понимать

«начнется») и что нужно просто расслабиться и подождать. Видимо, они так и ждут до сих пор и опасаются грядущего преемника Кастро. Нечасто можно встретить человека, ошибающегося полностью, совершенно, абсолютно, на сто процентов. Кастро — именно такой человек. Революционная страсть превратилась в бесплодный самообман.

Нравится нам или нет, но изменения нельзя просто включить или выключить. Они всегда протекают бесконтрольно. Коснитесь воды — волны пойдут во все стороны. Попробуйте замереть в воде — и вы утонете. Познакомьтесь с настоящей революцией, Фидель! ¹⁰

На самом деле революция, которую мы переживаем, гораздо масштабнее, чем та, которую мог себе представить Маркс. Эта революция изменит саму суть нашего общества, экономики в целом и отдельных отраслей, компаний, должностей и даже нашей личной жизни. Она всеобъемлюща. И она уже началась. Вы не видите баррикад на улицах и не ощущаете действия слезоточивого газа — но революция уже происходит в ваших умах.

Скорее всего, вы в своей жизни не сталкивались с граждан-

¹⁰ Когда наша книга уходила в печать, существовала некая неопределенность относительно состояния здоровья Кастро, который крайне редко появлялся на людях после того, как передал власть своему брату Раулю и прошел через хирургическую операцию в середине 2006 года.

* Особый период (исп.). Прим. перев.

скими переворотами. Мы тоже (шведам это вообще несвойственно). Но мы точно знаем, что в такие моменты старые инструкции не действуют. Революции — это отсутствие законов, спонтанность и опасность. Мы, разумеется, не предлагаем вам заняться мародерством — мы просто подчеркиваем, что в такой новой среде нет правил, нет законов и ничего не дается просто так. Происходит постоянное движение, сопровождаемое непрекращающимися кризисами. Прежние роли, должности, опыт, методы работы, знание конфиденциальной информации, стратегии, стремления, страхи и ожидания — все это уже не важно.¹¹

В таких условиях невозможно вести бизнес как прежде. Нам нужен необычный бизнес — непохожий на другие, инновационный, непредсказуемый, удивляющий. Нам нужен фанки-бизнес.

11 Герб Келлехер (основатель и многолетний руководитель компании Southwest Airlines) как-то сжег бумажный свод правил компании. Примерно то же самое Грег Дайк делал в корпорации ВВС, желая сократить количество ненужных правил. Его акция носила название «Выбросьте мусор!». К сожалению, из-за политических игр Грегу не удалось довести это дело до конца.

ФАНКИ-БИЗНЕС ПО-НАСТОЯЩЕМУ ГЛОБАЛЕН

Шутки в сторону. Уже несколько раз возвещали, что глобализация экономики вот-вот начнется, но сейчас все по-настоящему. Нет границ ни для Лучано Паваротти, ни для Мадонны, ни для рок-группы из Йоркшира Kaiser Chiefs (названной, кстати, в честь южноафриканской футбольной команды), которая не так давно открывала концерт Live8 в Филадельфии. Компании Lenovo* все равно, в какой стране работать. А мировой терроризм вынуждает всех в любом аэропорту носить зубную пасту в прозрачном пакете.

Кроме того, еще никогда экономическое пространство не было столь велико. За последние 40 лет объемы международной

* Компания, выкупившая бизнес IBM по производству ПК. *Прим. перев.*



Терроризм заставляет вас паковать личные вещи
в прозрачные пакеты

торговли выросли на 1500 процентов. Неудивительно, что тарифы на импорт снижаются по всему миру. Мы можем пересечь весь мир и увидеть семь морей*. Мы все пользуемся глобальными спутниковыми каналами, читаем международные журналы, смотрим одни и те же телешоу и фильмы и слушаем одни и те же хиты. Глобальная деревня, предсказанная в 1960-х годах Маршаллом Маклюэном**, уже построена.¹²

12 А вот и самые свежие цифры. В 1948 году совокупный объем мирового экспорта товаров составлял 58 миллиардов долларов США. В 2005 году этот показатель составлял всего 10431 миллиард долларов США. Расчет обоих показателей произведен в текущих ценах.

Капитализм находится в движении. Посмотрите на Восточную Европу и бывший Советский Союз. В ООН после падения Стены появилось свыше 30 новых членов, в том числе Белоруссия, Украина и Грузия***. Некоторые страны бедны, но жаждут стать богатыми, как их западные соседи, и как можно скорее. Поэтому их экспорт растет сумасшедшими темпами. Они экспортируют все, что у них есть: древесину, бумажную продукцию, программное обеспечение, химикаты. Даже замерзая, они продолжают экспортировать уголь и нефть. Таковы наши новые конкуренты.

Даже благополучная Швейцария и та в 2002 году вступила в ООН после пятидесяти лет сомнений.

* «Travel the World and Seven Seas» (Eurythmics, «Sweet Dreams»). Термин «семь морей» имеет и фигуральное значение. *Прим. перев.*

** Маршалл Маклюэн (1911–1980) — канадский социолог, философ, филолог, исследователь психологических и социальных последствий развития языка и средств массовой коммуникации. Афоризмы и высказывания Маклюэна, такие как «The medium is the message» («носитель информации сам является сообщением») и «Global village» («глобальная деревня»), прочно вошли в западный менталитет и культуру. Маклюэн предсказал эффект воздействия на общество телевидения и рекламы и еще сорок лет назад описал предстоящие изменения в обществе, которые действительно стали реализовываться с появлением Интернета. *Прим. перев.*

*** На самом деле Украина и Белоруссия входили в группу основателей ООН. Более того, они несколько раз избирались непостоянными членами Совета Безопасности. *Прим. перев.*

Толпа растет в размерах. В середине 1990-х за пределами государств — участников Организации экономического сотрудничества и развития проживало около 200 миллионов людей с реальным

13 За время, прошедшее после первой публикации нашей книги, многие поляки переехали в Великобританию. Теперь там в городах типа Ридинга выходят газеты на польском языке и великолепно отлажен водопровод.

намерением присоединиться к маршу капиталистов. Быстро росли Япония, Сингапур и Гонконг. Они были уже на подходе. Теперь же? К нашему маршу могут присоединиться три миллиарда человек. Мы точно не помним, откуда взяли эту цифру. Но население планеты составляет 6,5 миллиарда человек, а сколько из них готовы завоевывать экономическое процветание? Многие миллионы. Они живут на полуострове Индостан (1 миллиард человек), в бывшем Советском Союзе (143,5145 миллиона),

Польше (38,639 миллиона), **13** Вьетнаме (84 миллиона), Пакистане (162,5163 миллиона), Индонезии (246,55 миллиона) и так далее. **14** Все эти страны перестраивают жизнь и общество по западным образцам. Они хотят такого же уровня комфорта,

владения материальными ценностями и «загнивания». И они своего добьются. Это лишь вопрос времени.

14 Что действительно потрясает, так это то, насколько быстро устарели демографические данные, которые мы приводили в первом издании книги. Население Индии продолжает расти — на многие миллионы жителей всего за несколько лет.

Пятая часть миллиардного населения Индии уже имеет вполне европейские (с точки зрения покупательского паритета) стандарты жизни. С другой стороны, в 2006 году 22 процента индийцев жило ниже черты бедности. Разумеется, это ужасно, но сравните это с 50 процентами — показателем 1995 года. Прямо сейчас в Бангалоре работают 140 000 специалистов в области информационных технологий. Бангалор сейчас второй в мире центр по разработке программного обеспечения. Novell уже там. Siemens там. Ericsson там. Там присутствует уже 20 процентов компаний из списка Fortune 500.

Международные корпорации приходят в Индию не из соображений благотворительности. Знаете, сколько получают индийские инже-

неры? Около 1000 долларов в месяц. Так зачем нанимать европейцев, когда индийские специалисты за меньшие деньги сделают работу с тем же качеством? Расчет прост, а экономия нереально велика.

Конкуренция со стороны бангалорских специалистов настолько высока, что ряд престижных учебных заведений США — включая Stanford, Berkley и UCLA* — ввел квоты, ограничивающие количество неамериканских студентов. Суровая правда такова, что если сравнивать студентов только по оценкам, то многие студенты из США проиграют соученикам из азиатских стран. Польза от таких ограничений вызывает сомнения у многих авторов; в частности, Ричард Флорида считает, что Америка без притока талантливых иностранцев со временем может стать менее инновационной страной.

В глобальной деревне невозможно прожить в одиночку. Необходимо найти партнеров мирового класса. Нам нужны не ближайшие архитекторы, поставщики или консультанты, а лучшие. И это уже происходит. Автомобиль Ford Focus производится на фабриках в Саарлуисе (Германия), Валенсии (Испания), Санта-Роса, Лагуна (Филиппины), Пачеко (Аргентина), Чунцин (Китай) и Уэйн, Мичиган (США). Запчасти отправляются для сборки в Россию — в город Всеволожск под Санкт-Петербургом. А комплектующие (сырье, компоненты и целые системы) для другой модели Ford — Escort — поставляются из 15 стран. Финальная сборка производится на двух заводах: в Великобритании и Германии.

В наше время каждый конкурирует с каждым. Мы все участники глобальной конкуренции: люди, компании, целые страны.¹⁵ И от этого не спрятаться, не скрыться. Никому. Ни нам. Ни вам. Ни Enron. Ни Fiat. Ни рокерам из U2. Ни Опре Уинфри. Ни Лео Ди Каприо.

15 Мы говорим об этом не для красного словца — это происходит на самом деле. Все больше отраслей начинают обращать внимание на категорию, которую раньше называли «прочие». Сейчас можно заработать большие деньги на узких нишах потребителей с особыми запросами.

* Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе. *Прим. перев.*

ФАНКИ-БИЗНЕС ОЗНАЧАЕТ ПОВСЕМЕСТНОЕ УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ

На Западе широко распространено утверждение «чем больше, тем лучше». Не всегда это так. Однако, куда ни посмотри, всего становится больше. Больше товаров. Больше рынков. Больше людей. Больше конкуренции. «Больше» — объективная характеристика современной жизни.

16 Наша спортсменка ошиблась. Золото в Сиднее смогли завоевать спортсмены «только» из 51 страны. Но все же ее мысль абсолютно верна. Быть первым становится все сложнее — независимо от того, участвуете вы в спортивных состязаниях или производите автомобили.

В 1996 году на Олимпиаде в Атланте Швеция завоевала две золотые медали. Вернувшись в Стокгольм, медалисты дали в аэропорту пресс-конференцию, на которой одна из медалисток заметила, что по итогам Игр в Атланте 271 золотая медаль досталась атлетам из 53 стран, а за четыре года до этого в Барселоне золото взяли представители лишь 37 стран. Она предположила, что на Олимпиаде 2000 года в Сиднее шансы завоевать золотые медали могут появиться у спортсменов из 80 или 90 стран. Невозможно даже предположить, откуда появится новый конкурент.¹⁶



А теперь, молодые и рьяные, поглядите-ка по сторонам

Это правило универсально. Иммунитета нет даже у учебных заведений. В свое время мы преподавали в Стокгольмской школе экономики. Тогда на 300 мест подавалось свыше 5000 заявлений и в школу удавалось поступить только тем, у кого были самые высокие оценки по всем предметам, — поистине это были люди эпохи Возрождения. Школа была основана в начале XX века для обучения элиты шведского общества. Лет двадцать назад для шведа, интересующегося вопросами менеджмента или экономики, Стокгольмская школа была единственным вариантом. Это было справедливым и пять лет назад.

Теперь же толковые двадцатилетние скандинавы начинают смотреть по сторонам. Они примериваются к Кельнскому университету, Эшриджу (Великобритания), SDA Bocconi (Италия), INSEAD (Франция) и университету Дьюка в Северной Каролине (США). Они взвешивают все «за» и «против», сравнивая школы. Раньше у Стокгольма не было альтернативы — сейчас можно выбрать из тысячи вариантов. Но будет еще хуже (или лучше — это как посмотреть). Скоро в список для выбора войдут азиатские бизнес-школы (которых пока еще нет в реальности) или даже школы, существующие исключительно в киберпространстве.

17 MBA = MEDIOCRE BUT ARROGANT
(MBA = НАДМЕННАЯ ПОСРЕДСТВЕННОСТЬ)

В одной только Индии уже можно выбирать из тысячи программ MBA. Можно получить степень MBA, даже живя в пустынной Лапландии: просто купите компьютер и читайте с должным усердием Майкла Портера, не выезжая из дома.¹⁷

18 Мы не исключаем, что Том Фридман назвал свою книгу «Плоский мир» потому, что ему понравилась наша метафора flat world. А журнал The Economist недавно использовал для характеристики современного мира слово «ухабистый» (bumpy).

Мы постепенно движемся к тому, что ученые называют технико-экономическим паритетом. Технико-экономический паритет предполагает, что в мире остается все меньше товаров, технологий, услуг, знаний, опыта или процедур, которые были бы доступны в Лондоне, Париже, Нью-Йорке, Милане и Мадриде, но недоступны в Бангалоре, Сеуле, Гданьске, Буэнос-Айресе или Куала-Лумпуре. Технико-экономический паритет также предполагает, что условия для развития бизнеса постепенно упрощаются.¹⁸ Если раньше

успешно развить бизнес было аналогично тому, чтобы взобраться на Монблан (что мог сделать не каждый), то теперь кривая усилий постепенно превращается в горизонтальную прямую линию. По сути, технико-экономический паритет означает, что побеждают лучшие, и не важно, кто они и откуда. У индустриального мира больше нет монополии на знание, так как теперь оно распространяется свободно. Так что нам всем стоит готовиться к «бизнес-Олимпиаде». И это мероприятие будет проводиться не раз в четыре года — оно уже идет в режиме реального времени и нон-стоп.

ФАНКИ-БИЗНЕС ТРЕБУЕТ ПОСТОЯННОГО ТВОРЧЕСКОГО ПОИСКА И ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

В современном мире дикой рыночной экономики все сложнее становится отличаться от других. Подумайте сами: почти любые ваши продукты или услуги можно купить у конкурентов, просто открыв «Желтые страницы» или набрав ключевое слово в интернет-поисковике. Любая уникальная идея будет украдена через пару недель. Когда три миллиарда человек выстраивают свою жизнь и общество по одним и тем же принципам, конкурентная борьба достигает точки кипения. И снижения градуса не ожидается.

Есть только один выход. Он крайне прост: прекратите ваше караоке и начните делать нечто особенное — то, чего мир еще не видел. Внедряйте инновации, чтобы стать уникальным и не иметь конкурентов.

Но имейте в виду, что вам нужно стать уникальным не в привычном смысле. Раньше было достаточно просто добавить пару опций к существующему товару. Теперь это уже не работает — все будет скопировано через пару дней (а возможно, и часов), а искушенных потребителей уже не обманешь.

Все становится одинаковым: организации, услуги и товары. Для того чтобы увидеть отличия, зачастую нужен микроскоп. В США производители автомобилей с трепетом ждут заключения рейтинговой компании JD Power. Отчет компании за прошлый год начинался со слов «Больше нет плохих машин, все они теперь одинаково хороши». Автопроизводители, такие как Audi, Toyota, Ford или Renault, прекрасно знают, кто из них какой технологией владеет. Они знают продукцию друг друга. Они разбирают машины по винтикам и внимательно изучают каждый узел. По этой причине дифференциация в автомобильной промышленности должна проводиться не по продуктам, а по чему-то другому, нематериальному.

В конкурентной битве оружием становится не новый двигатель или система кондиционирования, а дизайн, гарантии, обслуживание, имидж и условия кредитования. Теперь все решают интеллект, эмоции и прочие нематериальные активы. И, само собой, люди. Люди составляют вашу организацию, поэтому от того, как вы ими руководите, зависит ваш общий успех.

Поэтому нам нужно пересмотреть ценности. Как написано в журнале The Economist, если вы хотите проверить качество своего конкурентного преимущества, представьте, что вы уронили его себе на ногу. Если оно тяжелое и вам больно, то вы должны пересмотреть основы своего бизнеса. Раньше особых

19 Есть вещи, которые не меняются с годами. Это утверждение справедливо как для 1999 года, так и по сей день.

знаний от работников не требовалось — нужны были болты и гайки. Новые ценности в меньшей степени связаны с железками — соотношение радикально изменилось. Не набивайте продукт деталями — наполните его знанием! Доля экспорта материальных товаров в общем объеме экспорта Соединенных Штатов снизилась с 1970 года в среднем в два раза.¹⁹ Меняется сама суть успешного предложения для клиента. В наши дни конкурентное преимущество весит не больше снов бабочки*.

ФАНКИ-БИЗНЕС ТРЕБУЕТ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

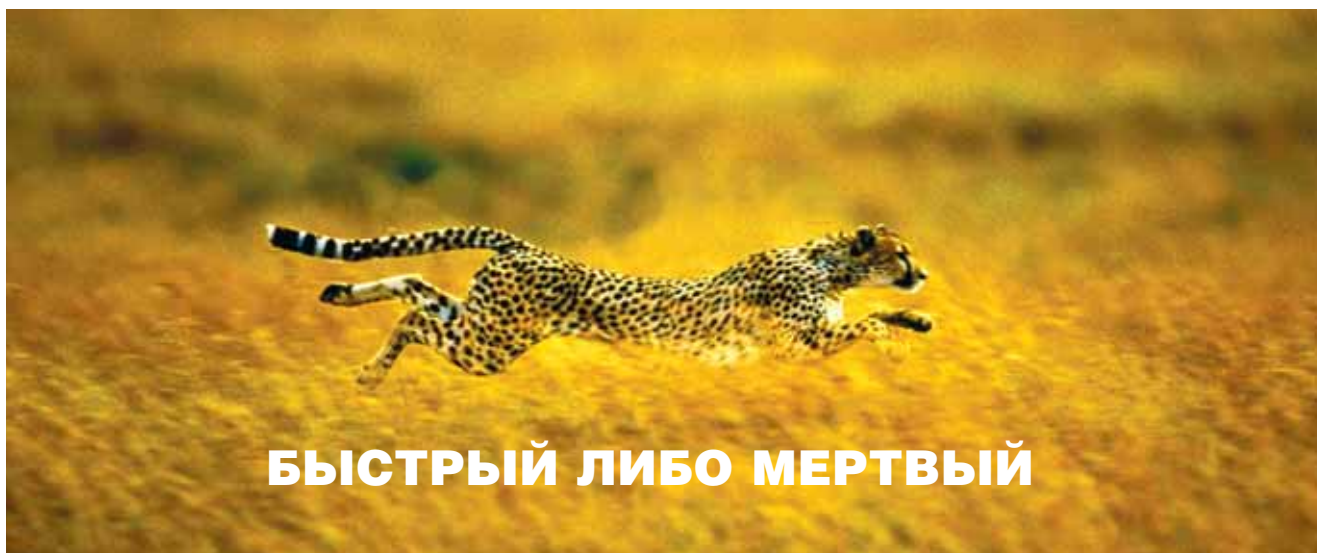
Эффективная организация — это искусство достижения необыкновенных результатов с помощью обыкновенных людей. В наше время инновации в этой сфере означают создание условий для постоянного потока творческих идей, а не запуск поточного производства очередного стандартизированного товара или услуги. Поэтому фанки-компании должны быть другими, выглядеть по-другому и работать по-новому. Победит тот, кто сможет организовать свою деятельность и управлять ею наиболее инновационным образом — будь то Siemens, GE, Mitsubishi или Sony. Все компании сейчас находятся в поиске новой организационной модели и философии.

Все, кого мы знаем, вольно или невольно стараются строить свое устойчивое будущее рядом с теми, кто рядом, — к примеру, мы помогаем соседям вскопать грядки или отдаем ненужные детские вещи друзьям, у которых родился младенец, а иногда

* Понятие «сны бабочки» взято из легенды о Чжуан-цзы — одной из наиболее известных даосских притч. *Прим. перев.*

покупаем какие-то дорогостоящие вещи в складчину и пользуемся ими по очереди. И хотя общение все больше уходит в «онлайн», все равно мы поддерживаем «оффлайновую» дружбу и сохраняем на всякий случай личные социальные связи. И в этом мы проявляем настоящую креативность, выстраивая не просто новую бизнес-модель, а готовясь к существованию в фанки-обществе.

Все современные компании сражаются за знания, но знания склонны устаревать. К ним стоит относиться как к свежему молоку — у знания короткий срок годности. Не использованные вовремя знания прокиснут и перестанут представлять какую-либо ценность. Постоянные инновации — как революционные, так и эволюционные — просто необходимы. Или, как замечательно сказал Дэвид Вайс в свою бытность руководителем Northern Telecom, «в будущем останется два типа компаний: быстрые



БЫСТРЫЙ ЛИБО МЕРТВЫЙ

и мертвые». Либо мы мчимся вперед, либо про нас забывают. В новой экономике нет ограничений скорости. Кто проворнее, тот и главнее. Скорость — это всё! Необходимость обновлений касается всех и каждого. Она должна быть непрерывной и всеобъемлющей. «Мы намерены мчаться так, чтобы дорога за нами сминалась в гармошку», — говорит Крейг Барретт из Intel. И он не шутит. Посмотрите вокруг и прислушайтесь к простым советам.

Пошевеливайтесь. За один год на японский рынок вышла тысяча брендов новых прохладительных напитков. Через год из них в продаже осталось не более 1 процента.

Шевелитесь быстрее. В 1990-х годах на разработку новой модели автомобиля уходило примерно шесть лет. В 2003-м большинство компаний проделывали эту работу за два года. А в 2005 году компания Ford объявила о намерении снизить этот срок до 18 месяцев.

20 Звучит немного цинично, но в последние годы похожая тенденция наблюдается и с наймом на работу высших руководителей компании.

Шевелитесь еще быстрее. Большая часть доходов компании Hewlett Packard формируется за счет товаров, которые год назад еще не существовали. 20

Шевелитесь прямо сейчас. В Токио можно заказать автомобиль Тойота с индивидуальным набором опций в понедельник и сесть за руль этой машины уже в пятницу.

ФАНКИ-БИЗНЕС СТАВИТ ВО ГЛАВУ УГЛА МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО

Лидерство и менеджмент сейчас важны как никогда. Гуру менеджмента и аналитики годами кричали об этом — возможно, потому, что это оправдывало сам факт их существования. Теперь это стало реальностью.

Пришло время времени и таланта: мы продаем время и талант, используем время и талант, организуем время и талант, нанимаем время и талант, даже пытаемся совместить время и талант.²¹ Наш самый главный ресурс носит ботинки и ровно в пять часов вечера уходит из офиса.²² В результате ключами к конкурентному преимуществу становятся правильное управление и лидерство — именно они отличают вас от других. То, как вы нанимаете, удерживаете и мотивируете людей, гораздо важнее любых технологий. То, как вы относитесь к клиентам и поставщикам, тоже важнее, чем технологии. Компания отличается от других тем, как она управляется и куда ее направляют. Именно это способно обеспечить уникальность. Но так как и менеджмент, и лидерство уже достигли зрелости в качестве конкурентного преимущества, теперь меняется сама их природа.

Босс умер. Динозавр-руководитель (типа Дэвида Бренда из телешоу *The Office**) официально признан вымершим (правда, вымирающие виды почему-то узнают о том, что их дни сочтены, последними). Мы больше не верим в лидера, который всегда прав и знает все обо всем. Управление с помощью цифр ушло в историю. Управление с помощью страха не работает. Раз уж менеджмент связан с людьми, стоит вести речь о человекоуправлении.

Работа умерла. Мы больше не верим в листок бумаги, озаглавленный «Должностная инструкция». Новая реальность требует большей гибкости. На протяжении почти всего XX века у менеджера была одна работа и одна карьера. Теперь же речь

21 Талант = интеллектуальный капитал + социальный капитал + психологический капитал. Чтобы заставить финансовый капитал плясать под вашу дудку, нужно иметь ноу-хау, знать нужных людей, а также позитивно относиться к тому, что вы собираетесь делать. Поэтому развивайте границы своей компетентности, расширяйте круг общения и просто будьте смелыми.

22 Мы, разумеется, не имеем в виду, что для вас крайне важны только те, кто носит ботинки. Мы имеем в виду правильных людей. Помните также, что неправильные люди являются пассивом, а не активом.

* Транслировалось на BBC в 2001–2003 годах. *Прим. перев.*

идет как минимум о двух карьерах и семи или более местах работы.

Давно прошли дни корпоративных старожилов, чувствующих себя в безопасности в полузабытых уголках компании. Люди начинают уделять внимание не столько карьере, сколько самой жизни, и работа скоро станет рассматриваться как вереница интересных проектов или масштабных тусовок.

Разумеется, новые роли требуют новых навыков. Тридцать лет назад нам нужно было освоить один новый навык в год. Теперь — один в день. Завтра, возможно, нам придется обновлять свои умения ежечасно. Растет роль нетворкинга (networking) — искусства установления контактов: в 1960-х менеджеру нужно было запомнить 25 имен за все годы своей карьеры, а сегодня мы заучиваем по 25 имен ежемесячно. Завтра нам придется запоминать по 25 имен еженедельно (и, вероятнее всего, половина из них будут иностранными).

23 «Мы свободны наконец!»* Однако, вкусив свободы, мы страдаем от похмелья: за свободой приходят обязанности. Мы вольны принимать это или нет. Но помните, что свобода может иметь как хорошие, так и плохие последствия. Отсутствие же свободы плохо всегда.

ФАНКИ-БИЗНЕС ДАЕТ НАМ ВЛАСТЬ

Не работу, а власть. Мы владеем главным активом общества — собственным интеллектом. Власть приравнивается к свободе. Каждый в принципе свободен знать, передвигаться, делать и быть тем, кем хочет. Мы вольны выбирать. Но свобода не дается просто так. Ее приходится завоевывать.²³ А власть в наши

дни зависит от возможности контролировать самый дефицитный ресурс — человеческий ум.

Чем более мы уникальны, тем лучше мы работаем. В отличие от физических ресурсов интеллектуальные только увеличиваются

* Цитата из речи Мартина Лютера Кинга. *Прим. перев.*

по мере их использования. Кроме того, знание мобильно — уходя, вы забираете его с собой. Поэтому, если вы хотите выстроить хорошую жизнь или просто заработать денег, просто сделайте шаг вперед. Власть уже у вас — пользуйтесь ею по своему усмотрению.

ВПЕРЕД, К ФАНКИ-БУДУЩЕМУ

Земледелие помогло совершить переход от общества охотников и собирателей к сельскохозяйственной цивилизации, а с изобретением электричества мы вошли в индустриальную эру. Ленин однажды сказал, что социализм — это советская власть плюс электрификация всей страны. Перефразируя, скажем, что фанкизм — это информационная мания плюс возможность выбора. Наш мир иногда называют обществом знаний. Но завтра будут важны другие навыки, а ответы на вопросы станут другими; и еще важнее то, что меняются сами вопросы. Парадоксально, но способность забывать становится крайне важной в деловом мире, меняющемся со скоростью света.

Изменения захлестывают нас. Мы стоим на пороге мира, наполненного хаосом и общей неуверенностью. Новая реальность была абсолютно точно описана Кентом Фостером, нынешним главой Ingram Micro: «Товары, которые на ходу разрабатываются, продаются на рынках, которые на ходу формируются, с помощью технологий, меняющихся каждый день». И никто не собирается притормозить ради того, чтобы дать вам возможность разобраться в ситуации. Вы можете быть уверены лишь в том, что определенное становится неопределенным, а маловероятное — возможным.

Будущее непредсказуемо — но его можно создать. Либо вы наблюдаете за происходящим, либо определяете происходящее. Возможно, вам хочется поделить идеи этой книги на хорошие и плохие, черные и белые. Не поддавайтесь соблазну. Эволюция не может быть правильной или неправильной — она просто происходит. Вы можете использовать электричество для того, чтобы убивать людей, или же для того, чтобы поджарить тост. Электричество просто существует. Интернетом можно пользоваться для распространения детской порнографии или для поиска будущего спутника жизни. Интернет просто существует. Будущее — не существует. Оно не может быть хорошим или плохим. Оно станет таким, каким мы его делаем. «Есть то, что есть», — говорит Далай-лама, в то время как Билл Клинтон мучительно разбирается в оттенках слов «есть» и «нет»^{*24}. Так вот, фанк просто есть.

²⁴ Билл Клинтон уже покинул Овальный кабинет, и его семантические затруднения меркнут перед фразами представителей администрации Буша. Вот пример риторики бывшего министра обороны Дональда Рамсфельда: «Доклады о том, что чего-то не случилось, всегда меня интересуют. Ведь есть известные вещи — когда мы знаем то, что знаем. Также мы знаем о неизвестностях — когда мы знаем, что есть что-то, чего мы не знаем. Но есть еще и неизвестные неизвестности — это то, о чем мы не знаем, и даже не знаем того, что мы о них не знаем». А Генри Киссинджер, как рассказывают, придя на пресс-конференцию, сразу же задал изящнейший вопрос: «Есть ли у кого-нибудь вопросы на мои ответы?» Познакомьтесь с экономикой знаний!

* Имеются в виду показания Клинтона в ходе судебного разбирательства по делу Левински. Клинтон произнес сакраментальную фразу: «It depends on what the meaning of the word 'is' is» («Все зависит от значения слова "есть"»). *Прим. перев.*



ЕСТЬ ТО, ЧТО ЕСТЬ

Фанки-бизнес означает, что вопросов будет все больше. А ответов — все меньше. Эйнштейн был неправ: мы не можем руководствоваться единой теорией. Миром правит разнообразие. Будущим в целом правят вопросы, а не ответы. И не ждите помощи от технологии, потому, что, как однажды заметил Пабло Пикассо, «компьютеры бесполезны: они могут лишь давать ответы на наши вопросы». Однако если вы задаете толковые вопросы и делаете это оригинальнее и быстрее, чем кто-либо, то вы моментально возглавите гонку. Наслаждайтесь этим — ведь через несколько секунд вам придется размышлять над новым вопросом. А потом и над следующим.





СИЛЫ ФАНКА

I AM THE TROUBLE STARTER —
PUNKIN INSTIGATOR.

Я СОЗДАЮ ПРОБЛЕМЫ,
Я БЕЗУМНЫЙ ПРОВОКАТОР.

PRODIGY





Вы можете недооценивать новый фанки-мир — на свой страх и риск, — но всегда ожидайте неожиданного. Не тратьте время на дотошную проверку фактов — просто посмотрите, кто сделал самые смелые вещи в стиле фанк. Ознакомьтесь с несколькими фактами.

- Джерри Адамс, лидер Sinn Féin*, и его главнейший враг-лоялист преподобный Иан Пейсли** проводят совместную пресс-конференцию.
- В 1999 году его святейшество Папа Иоанн Павел II выпустил диск *Abbà Pater*, на котором он читал рэп. С помощью музыкантов, работающих в стилях техно и амбиент, Папа превратился в настоящую поп-звезду. Вскоре после этого Ватикан объявил о выпуске следующего диска, на котором проповеди Папы звучали в интерпретации N'Sync и Бритни Спирс. *Oops, they did it again!****
- В 1998 году террористическая группа RAF (Rote Armee Fraktion — Фракция Красной армии) направила в средства

* Ирландская патриотическая организация. В составе преобладают католики. *Прим. ред.*

** Глава Демократической юнионистской партии, жесткий протестант. *Прим. ред.*

*** Буквально «Ой, они снова это сделали». Парафраз известного хита Бритни Спирс «Oops, I did it again». *Прим. перев.*

массовой информации письмо, в котором сообщила о прекращении своей деятельности ввиду того, что ее идеи потеряли основу. В феврале 2007-го суд города Штутгарта постановил помиловать и выпустить на свободу Бригитту Монхаупт, последнюю из находившихся в заключении участников RAF.

- Творятся и еще более странные вещи. Начав писать книгу «Караоке-капитализм» примерно через четыре года после выхода «Бизнеса в стиле фанк», мы еще раз внимательно посмотрели на окружающий нас мир и обнаружили, что лучший рэпер в нем — белый, а лучший игрок в гольф отчасти принадлежит к черной расе. За место губернатора Калифорнии бились основатель порножурнала (Ларри Флинт, Hustler) и Терминатор (Арнольд Шварценеггер). Франция обвинила США в высокомерии. А Дания отправила мини-подлодку на войну в пустыне.
- Бог и мамона наконец-то взяли за руки и стали дружить: один из британских университетов предлагает обучение по программе MBA в области управления церковной деятельностью.

1 Далее в Конституции говорится: «Государство защищает законные права и интересы индивидуального и частного секторов экономики, а также занимается руководством, надзором и контролем над индивидуальным и частным секторами экономики».

- Принята новая редакция главы 11 конституции Китайской Народной Республики, которая теперь гласит: «Индивидуальные, частные и другие негосударственные предприятия, действующие в рамках, предписанных законом, являются основной частью социалистической рыночной экономики».¹⁶
- Фабрика GE в Луисвилле, штат Кентукки, была построена в 1953 году и имела 25 000

парковочных мест. Это впечатляет. Однако в 1997 году на ней работало уже всего 10 000 сотрудников, а в 2003-м во всем штате Кентукки на GE работало лишь около 7600 человек.

- Сумочка модели Grace Kelly производства Hermès изготавливается в течение 17 часов и может стоить до 50 000 долларов. Модель Birkin (названная так в честь уроженки Великобритании Джейн Биркин — актрисы и певицы, много лет живущей во Франции) была оценена на одном нью-йоркском аукционе в 64 250 долларов. В одиночку такую сумочку можно сделать (не сильно напрягаясь) за 25 часов. Компания Nissan — лидер автомобилестроения по производительности — способна собрать автомобиль «с нуля» за 28,24 часа; это всего на 3 часа дольше, чем требуется, чтобы создать сумочку от Hermès.

2 Один из столпов глобализма Кеничи Омаэ озаглавил свою недавнюю книгу «Новая мировая сцена» («The New Global Stage»). Для иллюстрации глобального подхода Омаэ приглашает читателей в обычный супермаркет Токио, где можно найти продукты со всего мира: лимоны из Испании, мясо ягненка из Новой Зеландии, итальянские оливки, британские сосиски и так далее. Мир — это глобальная сцена, на которой все мы пытаемся сыграть нечто особенное.

Мир — это сцена (хотя эта сцена все больше напоминает рынок).² Мы все — и компании, и отдельные люди — играем роли. Однако вместо привычной костюмированной драмы мы теперь участвуем в постоянной импровизации. Режиссер ушел, пьеса отменена, а сценарий потерян. Зрители лезут на сцену, присоединяются к актерам и требуют себе главных ролей. Границы размыты. Все роли вакантны. Старых правил больше нет: злодея и героя играет один человек. Что схватишь, то твое.

Все мы вносим свой вклад в новое общество, развивающееся прямо у нас на глазах. Это пугает. Это необычно. Это приводит в ужас, а потом радует. Это вгоняет в депрессию. Это абсолютно ненормально. Это — фанки-деревня.

Мир мчится по туннелю бесконечной неуверенности и безостановочного удивления. Какие же силы толкают его вперед со скоростью звука? Кто закрыл театр, уволил режиссера и разорвал сценарий в клочки? Что создало весь этот фанк?

Мы не считаем, что за происходящим стоят какие-то таинственные силы. Революции никогда не бывают камерным мероприятием. Уж если вы штурмуете дворец, тут не до опрятности или порядка. Во времена радикальных изменений вы начинаете замечать нюансы только тогда, когда они отсутствуют. Мы полагаем, что в неизвестную даль нас толкают три силы: изменения в технологии, организации и ценностях. Никто не действует в вакууме. Все взаимосвязано и переходит одно в другое. Перечисленные силы влияют друг на друга, а также на общество, компании и людей.

ТЕХНОЛОГИЯ: БЕСКОНЕЧНЫЙ РИФФ*

3 Приходит понимание, что нужно адаптировать технологии под нужды людей, а не наоборот.

Технологии в различных формах: био-, нано-, информационные, транспортные и прочие — изменяют наш мир. Технология — это ритм-секция фанки-бизнеса.³ Гуру менеджмента Том Питерс емко резюмировал текущее положение вещей: «Победу одержали свихнувшиеся на компьютерах». Добро пожаловать

в Город Свихнувшихся Ученых.

Технология — это не просто набор болтов и гаск или битов с байтами. Это не что-то второстепенное — напротив, это суще-

* Небольшая музыкальная ритмическая фигура. *Прим. перев.*

ственная сторона жизни каждого из нас.⁴ Забавно, хотя и страшно, вспомнить, что происходило всего лишь несколько десятилетий назад. В 1950–1970-х технологии были сферой деятельности военных, ракетостроителей и таинственных исследователей из засекреченных отделов фармацевтических компаний. Технология ассоциировалась с нобелевскими лауреатами, Юрием Гагариным, космическими кораблями, системами вооружений и радарам. Но с началом коммерциализации технологии были присвоены бесшабашными предпринимателями. Создатели оружия массового поражения были низведены (или возвышены — кому как нравится) до уровня поставщиков в индустрии развлечений.

Возьмем, к примеру, компьютерную компанию Silicon Graphics.⁵ Пятнадцать лет назад самым продвинутым ее клиентом была армия Соединенных Штатов. А теперь им стал Микки-Маус. Получая новый заказ от Disney Corporation или Стивена Спилберга, компания прекрасно понимает, что это их основные плательщики. Самые серьезные нововведения в области информационных технологий вызваны не развитием систем вооружения, а возросшими требованиями киноиндустрии или индустрии компьютерных игр. Таким же образом на развитие информационных технологий в большей степени влияют нужды систем сбыта, а не производителей. Программы важнее, чем оборудование.

4 В наши дни возможно заменить дефектный участок ДНК ребенка еще до его рождения. Реальностью стал подбор спермы с определенными характеристиками. Существуют даже банки спермы нобелевских лауреатов. Есть что-то извращенное в том, что, получив награду из рук короля, человек идет затем в клинику и использует свои собственные руки для совершенно другой (хотя и достаточно творческой) цели.

5 Еще один пример проклятия фанки. SGI, известная всем, кто занимается компьютерной графикой, в 2005 году была исключена из котировок NASDAQ*, а в мае 2006 года объявила о банкротстве. Головной офис SGI перешел к Google, так что проблемы не были связаны с плохой кармой местонахождения компании. Реструктурированная SGI так описывает свою новую модель: «компания, предоставляющая полный набор решений по хранению информации и деятельности высокопродуктивных серверов».

* National Association of Securities Dealers Automated Quotation — американская фондовая биржа, специализирующаяся на акциях высокотехнологичных компаний (производство электроники, программного обеспечения и т. п.). *Прим. ред.*

Рифф технологии невозможно остановить, его невозможно проигнорировать. Аксиома такова: технология меняется и будет меняться быстрее, чем законы, контролирующие ее применение.

Мы забыли, как быстро пришли к тому, что имеем сегодня. Элвин Тоффлер, провидец, называющий себя футуристом, написал свой бестселлер «Третья волна» в 1980 году. Прочитайте эту книгу, написанную сравнительно недавно, и вы будете поражены, как сильно изменили мир технологии с того времени. К примеру, Тоффлеру приходилось объяснять термин «программа для работы с текстами» и давать ему другие, более понятные на тот момент названия типа «умная пишущая машинка». Вот как он описывает офис будущего: «Красота электронного офиса заключается не только в сокращении секретарской работы по созданию документов и исправлению ошибок при печати. Автоматический

6 Элвин и Хейди Тоффлер в 2006 году написали новую книгу, «Революционное богатство» («Revolutionary Wealth»), — о революции в области благосостояния, охватывающей всю планету.

офис позволяет сохранять созданные документы в электронном виде на магнитной пленке или диске, а также прогонять тексты через электронный словарь и автоматически исправлять опечатки. Когда компьютеры будут связаны один с другим, а также с телефонными линиями, секретарь сможет отправлять письма на печатающее устройство получателя или экран его компьютера». В 1980 году это воспринималось как фантастика. Сейчас же это стало реальностью для большинства людей. А для кого-то

это уже истории вчерашних дней.⁶

ЦИФРОВЫЕ ДАННЫЕ

Главное, что принесли технологии в фанки-бизнес, — это информационные и коммуникационные системы. Влияние информационных технологий заметно повсюду: информация стала свободно

перетекать. Это неизбежно, нравится вам это или нет. Это как песок в плавках: слегка раздражает и практически невозможно избавиться.

Ритм не прекращается и начинает напоминать магические заклинания. Тук-тук, бит за битом. В современном автомобиле стоят более мощные компьютеры, чем в космическом корабле «Аполлон», доставившем человека на Луну. Микросхема в поздравительной открытке, играющей при открытии незатейливую мелодию, мощнее, чем совокупный потенциал всех компьютеров планеты в 1950 году. Один диск в формате Blu-ray* позволяет хранить 25 миллионов страниц текста — это примерно 100 000 копий книги «Бизнес в стиле фанк». Не так давно обычный факс считался важным технологическим новшеством — и кто в наши дни развивает технологии, связанные с факсами? А куда канули электронные пишущие машинки с продвинутой для того времени возможностью запоминания текстов? Куда делись флоппи-диски?

Если бы другие отрасли (например, транспортная) развивались такими же темпами, как информационные технологии за последние 25 лет, то полет из Нью-Йорка в скандинавские страны не стоил бы пятисот долларов и не занимал бы восемь часов. Он длился бы меньше секунды и стоил меньше цента. Правда, самолеты стали бы крошечными и примерно раз в неделю терпели бы крушения — но это обычное дело для такого соотношения цены и производительности.

Ритм ускоряется. The beat goes on**. Волна дигитализации (оцифровывания) захлестнула всех нас. Развитие информационных технологий все убыстряется. У большинства жителей Запада есть мобильный телефон (а то и два). Скоро наши дома превратятся в храмы

* Формат нового поколения дисков высокого качества, разработанный компанией BDA. *Прим. перев.*

** Фраза-афоризм из песни Сонни Боно и Шер 1967 года. *Прим. перев.*

7 В первом издании «Бизнеса в стиле фанк», признаемся, мы дали жару господину Гейтсу. Однако его филантропическая деятельность в последнее время заставляет нас изменить мнение о нем: она прекрасна и хорошо продумана.

виртуальной реальности, напичканные электроникой, — примерно как у Билла Гейтса, разве что чуть поменьше в размерах.⁷

Эту волну невозможно остановить по нескольким причинам. Подумайте, к примеру, как было бы печально, если бы мобильный телефон или электронная почта были только у вас. В этой ситуации вы бы принадлежали к сети, состоящей из одного участника. Это кажется смешным, но ведет нас к пониманию более глубоких вещей. Закон Меткалфа гласит, что полезность электронной сети возрастает по экспоненте с увеличением количества участников этой сети. Попросту говоря, если вместо одного участника сети присутствует два, это как минимум вдвое интереснее.

К сети присоединяются другие — участников становится три, четыре и так далее. В какой-то момент размер сети достигает критической массы, и происходит взрыв. Привлекательность общения такова, что люди не могут сопротивляться и присоединяются лавинообразно. Сети стремительно разрастаются. Иллюстрацией закона Меткалфа служит распространение мобильных телефонов и Интернета. Заметьте, что голоса противников этих технологий звучат все тише (если они вообще есть). Неолуддиты*, воспринимающие Интернет как око Большого Брата**, замолчали — многие из них, вне всякого сомнения, подключились к Сети и теперь бороздят киберпространство. Согласно исследованию 2007 года страховой компании АХА британские пенсионеры теперь предпочитают Интернет садоводству. Теперь они цветут перед экранами компьютеров.

* Луддиты (от англ. Luddites) — группа английских рабочих, которые в начале 1800-х протестовали против промышленного переворота, считая, что их работе угрожает опасность. Часто протест выражался в разрушении машин. Неолуддитами в наше время называют людей, борющихся с достижениями индустриальных технологий.
Прим. ред.

** Аллюзия на «1984» Джорджа Оруэлла. *Прим. ред.*

Те, кто продолжает критиковать, упускают одну важную вещь. Писатель Рэй Брэдбери, к примеру, однажды высказался в таком духе: «Посадите меня с блокнотом и карандашом против сотни людей с компьютерами — и я смогу сотворить нечто большее, чем любой другой сукин сын в этой комнате». Нам кажется, что здесь присутствует очевидная путаница между возможностями для творчества, которые предоставляет технология, и самим актом творчества.

Закон Меткалфа объясняет, почему те, кто использует информационные технологии, столь активно привлекают к этому других. Чем больше участников в сети, тем больше польза от вашего мобильного телефона или сайта. В 2005 году предприниматель в сфере информационных технологий Мартин Варшавски создал компанию Fon. Согласно его идее пользователи Сети могли безвозмездно предоставлять другим каналы доступа в Интернет и сами пользоваться аналогичными каналами прочих, создавая таким образом бесплатную высокоскоростную сеть доступа в Интернет. Необходимое оборудование предоставлялось участникам за номинальную плату.⁸⁶

Закон Мура* + Закон Меткалфа + Закон Коуза =
покойся с миром, иерархия!**

* Предположение Гордона Мура, одного из основателей Intel: новые модели микросхем разрабатываются примерно через одинаковые промежутки времени, однако их емкость удваивается. При сохранении тенденции мощность вычислительных устройств способна экспоненциально вырасти за небольшой промежуток времени. *Прим. перев.*

** Видимо, имеется в виду «теорема Коуза», согласно которой так называемые проблемы внешних эффектов могут быть успешно решены путем прямых соглашений между заинтересованными сторонами при условии небольшой стоимости сделок, небольшого количества вовлеченных сторон и четко оговоренных прав собственности. *Прим. перев.*

Теоретики обычно называют такие случаи «экономикой стандартизации» или законом возрастающей отдачи. По сути же, можно сказать, что старые правила больше неприменимы: дефицитные ресурсы не растут в цене, а, наоборот, дешевеют. Иными словами, да воздастся имущим (и да будет им дано больше того, что есть). Небольшие победы (исходное преимущество или постепенное увеличение доли рынка) со временем позволяют получать дополнительные выгоды от раскручивания маховика. Чем больше людей знают о вашем предложении и пользуются им, тем больше других захотят им воспользоваться. А значит, рано или поздно кто-то начнет бесплатно раздавать то, что вы продаете за деньги. Начните бесплатную раздачу сами — тем самым вы получите преимущество первопроходца и убьете остальные предложения. Этот закон — «отдай, чтобы получить» — вместе с десятью другими был сформулирован несколько лет назад Кевином Келли, основателем журнала Wired, в книге «Новые правила новой экономики» («The New Rules of the New Economy»).

ЦИФРОВЫЕ МЕЧТЫ

Новые технологии увеличивают уровень рождаемости и смертности. Эры приходят и уходят. Победителей возносят и низвергают. Так было и будет всегда: фундамент цивилизации рано или поздно разрушается, а построенные на нем конструкции рассыпаются. Старое уступает место новому. Когда морские перевозки стали рассматриваться как источник конкурентного преимущества, расцвели портовые города, такие как Венеция или Лиссабон. Однако через много лет появление железных дорог превратило эти города в туристические аттракционы: важными стали другие вещи. Потом появился автомобиль. Потом — самолет. Петра когда-то была крупным коммерческим центром на Ближнем Востоке, а сейчас представляет исключительно археологический интерес — точно

так же цифровые технологии уничтожат одно и позволят развиваться другому.

Информационные технологии сокращают время и расстояния. Мы живем в сжимающемся мире. Киберпространство — когда-то описанное Уильямом Гибсоном как «согласованная галлюцинация» — превращается в седьмой континент. У нас больше нет рабочего места. Вместо него появляются рабочее пространство и жизненное пространство — и представляется, что со временем они сольются в одно. Наш издатель переносит деятельность своего офиса из Стокгольма на Мальорку, потому что не любит зиму. Все, что ему нужно для этого, — ноутбук, принтер и широкополосный доступ в Интернет. Потом он возвращается вместе с перелетными птицами. Появляются новые, виртуальные иммигранты, которые отнимают работу у других людей, даже не показываясь при этом им на глаза. Вместо того чтобы заставлять переезжать людей, мы начинаем перемещать их мысли и идеи. Это совершенно новая игра с новыми правилами. И если организации не могут к ней адаптироваться, то они умирают.

Информационные технологии увеличивают общий уровень прозрачности. Люди, имеющие доступ к нужной информации, имеют возможность бросить вызов любому авторитету. Тупые, лояльные и доверчивые не выживают. Избиратели бросают вызов кандидатам, подчиненные — менеджерам, студенты — преподавателям, пациенты — докторам, дети — родителям, потребители — компаниям, женщины — мужчинам. По сути, вызов брошен тем, чье преимущество исторически базировалось на доступе к информации, и бросают его люди, организации и регионы, получившие такой же доступ к ней. Происходит перераспределение сил. Периферия становится центром. Власть начинает принадлежать народу.

Вызов витает в воздухе, потому что цифровой мир сдирает с короля его одежды. Он делает прозрачным и Джорджа Буша,

и компанию General Electric, и ООН, и даже вас. Информационные технологии позволяют быть анонимным — и вы можете выстроить в Интернете свой собственный образ: представиться мужчиной или женщиной, молодым или старым, белым или черным. Вы решаете это сами. Но информационные технологии не делают нас невидимыми — скорее наоборот. Мы все оставляем следы — при каждом заходе в Интернет или звонке по телефону. И эти следы можно использовать для разных целей. Информация может использоваться для поиска как педофилов, так и библиофилов. Нравится нам это или нет, но мы начинаем сами себя сегментировать. Компании, организации или власти могут легко найти людей, оставляющих схожие следы. Мы можем отыскивать людей с такими же интересами, как у нас самих, — своего рода цифровых «единокровных братьев», а они, соответственно, могут находить нас.

Всеобщая прозрачность также выявляет лишних. Информационные технологии означают смерть привычных посредников — вместо них появятся инфопосредники, информационные брокеры, которые уничтожают ненужные звенья в цепочке создания ценности, выступая одновременно в качестве закупщиков для клиентов и в качестве отделов продаж для продавцов. Возможно, для этого будут созданы совершенно новые компании, а может быть, эту роль возьмут на себя уже существующие. Уже сейчас мы имеем возможность купить авиабилеты через Интернет напрямую у авиакомпаний. Зачем в таком случае давать деньги туристическим компаниям? Аналогично — зачем делиться с оптовиком? Зачем отдавать деньги традиционным звукозаписывающим компаниям? Зачем идти в розничные магазины, когда все можно найти в Сети?

Информационные технологии совершенствуют рынок. Вначале были рынки. Мы торговали, меняя одни товары на другие, а затем — товары на деньги. Цена стала носителем информации.



Назад, к базару

На мелких местных базарах информация была перед вашими глазами. Вы могли понюхать овощи и рыбу, рассмотреть украшения и так далее. Но товары усложнялись, а географические расстояния между производителями и продавцами увеличивались. Информация стала дефицитным ресурсом, а обратная связь замедлилась. Росла неуверенность. Рынки начали испытывать сложности.

9 Революция «запросов по требованию» привела к побочному эффекту — феномену «обратной очереди». Теперь в очереди стоят не покупатели, а производители. Прозевал свою очередь — проиграл.

В ответ на это мы стали выстраивать иерархические организации. Мы стремились делать все сами, а не покупать на стороне. Рынки и иерархии выполняют, по сути, одну и ту же задачу: управляют процессом обмена между людьми. На самом деле компания — это не что иное, как частная плановая экономика. Она координируется людьми, а не деньгами. Она подчиняется планам, а не рыночной цене. Долгосрочные контракты важнее постоянных переговоров. Рост иерархий снижал уровень неопределенности. И это работало — рост производительности был иногда нереально высоким.

Компании могут находиться у руля только в условиях информационной пустыни. Но сейчас мы все дальше уходим в информационные джунгли, где информация вновь свободна. Мы снова попали на

базар — только теперь он виртуальный.⁹

День ото дня рынки становятся все производительнее благодаря информационным технологиям и уже начинают поглощать иерархии. Компании отходят от «натурального хозяйства» и начинают покупать все больше на внешних рынках. Вертикальная интеграция сменяется виртуальной интеграцией и дезинтеграцией.

Вместо одного большого жирного кота появляется несколько котят, работающих вместе в рамках единой сети. Электронная коммерция в сфере b2b в семь раз больше по объему, чем в сфере b2c: ее мировой объем составляет свыше 4 триллионов долларов. Связанные виртуальными узлами первоклассные компании имеют возможность обойтись без складов. К примеру, у Wal-Mart — гигантской американской розничной сети — 97 процентов товаров вообще не проходит через склад, поступая от производителей непосредственно на полки магазинов. Цифровая снабженческая цепь работает в режиме реального времени. Покупка вами

шерстяного свитера в магазине Benetton ощущается по всей производственной цепи вплоть до овцы. Поступает сигнал от кассового аппарата — и вот начинают падать виртуальные костяшки домино. Скоро вся сеть узнает, что пришло время делать новый свитер. Все организации стремятся изменить свои операции с учетом цифровых возможностей, превращая свой бизнес в электронный базар. Стоимость складских услуг снижается до нуля.

Информационные технологии влияют на нас самих и на все вокруг нас. От конкурентов вас отделяет лишь один щелчок мышью. Куда ни глянь, всюду рынки одерживают победу над компаниями. В наши дни все организации основаны на информации, будь то школы, Красный Крест, профсоюзы, французский Иностраннный легион, рок-группы или компании. Нас всех связывают провода.¹⁰ Единственное различие заключается в том, что кто-то хорошо управляется с информационными технологиями, а кто-то нет. Кроме того, свои коррективы вносит и география: в США на 100 работников приходится 63 компьютера, а в Японии — всего 17.

Менеджер крупной строительной компании недавно сказал нам: «Интернет — это лучшее, что появилось в строительной отрасли со времен изобретения подъемного крана». Интернет позволяет строителям организовать работу совершенно по-новому. Информационные технологии позволяют нам (а с другой стороны, вынуждают нас) по-новому организовать деятельность и еще раз пересмотреть ее основы. Всего за несколько лет Интернет превратился из большого справочника в возможность создания абсолютно новой логики развития бизнеса и общества. Как продавцы мы можем выйти на гораздо больший рынок — по сути, в киберпространстве нас ждет весь мир; кроме того, мы можем существенно сократить свои издержки дистрибуции, так как пере-

10 Мобильные технологии приводят к обратному эффекту. Мы освобождаемся от проводов.

мечаем биты, а не атомы (посмотрите на цифровые версии газет или компьютерные игры). Как потребители мы можем наслаждаться не только лучшими ценами и большей степенью удобства, но и гораздо более широким выбором: если бы вам понадобилось распечатать каталог продукции книжного интернет-магазина Amazon, то его объем был бы равен 14 томам телефонного справочника Нью-Йорка; кроме того, Amazon может похвастаться еще и лучшим уровнем сервиса — в частности, обратной связью и советами других покупателей относительно отдельных товаров. При этом Amazon не занимается отправкой товара — только информационным обслуживанием и контролем платежей (попробуйте воспользоваться их программой Pro Merchant*).

Мы находимся в самой середине процесса перехода от революции к уместности. Однако революции занимают немалое время. Как показало исследование, проведенное Полом Дэвидом из Стэнфордского университета, фабрикам потребовалось примерно 20 лет, чтобы в полной мере начать пользоваться преимуществами электромотора. Больше ста лет назад экономист Альфред Маршалл писал: «Вся важность эпохальной идеи часто скрыта от глаз того поколения, которым она была выдвинута. Новое открытие редко работает с полной эффективностью сразу, пока вокруг него не возникнут небольшие изменения и побочные открытия». Изменения не происходят за один день. Профессор Майкл Хоули из Media Lab Массачусетского технологического института (MIT) высказался однажды: «Когда работа с компьютером станет простой, как мужские трусы, сексуальной, как женское белье, и вбирающей в себя без остатка, как детские подгузники, наступит другая жизнь. Сейчас у нас уже есть YouTube, MySpace и Second Life — грядут большие изменения». Думается, мы понимаем,

* Данная программа предназначена для продавцов с большим количеством сделок. Помимо прочих преимуществ она позволяет создавать большое количество отчетов о продажах и состоянии торгов. *Прим. перев.*

что он хотел сказать: изменения будут, но это займет какое-то время.

Пока ясно одно: «инфоструктура», электронная нервная система компании, станет важнее, чем ее инфраструктура. Организации с паршивыми «инфоструктурами» будут выглядеть как 65-летние бабушки, пытающиеся пробежать марафон на высоких каблуках и в длинных ночных рубашках.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ: ВОССОЗДАНИЕ МАВЗОЛЕЕВ

Вторая сила изменений зависит от социальных институтов, которые построены на обязательствах и комплексах соглашений, объединяющих людей в браке, политических партиях, компаниях, государствах, наднациональных организациях и других аналогичных группах. Это основа нашего мира. Мы создаем социальные структуры с целью обеспечения стабильности и предсказуемости и заключаем их в своего рода мавзолеи, где они покоятся, пока мы ежедневно заботимся о нашей жизни. Они существуют как бы вне времени. Неприкосновенные и вроде бы неприкасаемые, они тем не менее всегда с нами и неуклонно оказывают свое влияние.¹¹

Традиционно роль социальных институтов заключалась в том, чтобы упрощать нашу жизнь, создавать стабильность и тем самым позволять нам чувствовать себя свободнее, уменьшая неуверенность. Мы свободны — но только в рамках, определяемых

¹¹ Помните, что мы говорили чуть раньше об анонимности будущих капиталистов?

12 Представьте себе пенсионеров — серферов или хакеров. Парадоксально, но в общественном сознании главную роль теперь играет не год какого-то достижения компании, а год ее создания. Общество перестает глубоко вникать в различные вопросы. Раньше было важно, чего ты достиг, — теперь важно, как ты выглядишь. Пэрис Хилтон славна не тем, что владеет гостиничной сетью, а лишь тем, что она — Пэрис Хилтон.

общественными институтами, которые действуют в качестве стабилизаторов.

Но хотя эти учреждения и выглядят инертными, на самом деле они постоянно развиваются, меняясь на глазах. Они могут показаться спящими гигантами, но стоит отвернуться, как они меняют позу, в которой спят.

Внешность может быть обманчивой.¹² Часто учреждения выглядят старше, чем есть (например, бизнес-школы стремятся выглядеть солиднее, чтобы создать ощущение постоянства). Однако часто единственным, что придает им оттенок старины, оказывается плющ на стенах их зданий.

Социальные институты не получают наград за инновации, творческие или предпринимательские способности, но они все же меняются — ничего другого им не остается. В мире, опутанном проводами, где знание перемещается свободно, конкурентоспособность означает наличие лучших по сравнению с другими систем и институциональной среды. Успех будет зависеть от стабильности среды для развития и использования знаний — среды, в которой идеи смогут создаваться, тестироваться, оперативно корректироваться и воплощаться.

С развитием новых институтов и изменениями в их деятельности происходят метаморфозы в жизни каждого из нас. Эти изменения не столь очевидны, как те, которые обусловлены появлением новых технологий. Однако подумайте, как повлияли на нашу обыденную жизнь лишь некоторые изменения в них.

ИНСТИТУТ КАПИТАЛИЗМА

На макроуровне эксперименты с общественными институтами имеют свои пределы. К примеру, коммунистический эксперимент

потерпел фиаско перед лицом прогрессивных технологий и смены приоритетов. Общества, построенные вокруг пятилетних планов, с трудом приспосабливаются к изменениям; интеллектуальный капитал сложно объяснить или измерить там, где капитализм предали анафеме.

После падения коммунизма трудно было не поддаваться соблазну объявить капитализм победителем в битве институциональных систем. Однако рано ликовать, так как в настоящее время существует несколько типов капитализма. Язык рыночной экономики имеет несколько диалектов, основанных (иногда не в явном виде) на одинаковых принципах. Однако они, безусловно, различны.

Во-первых, есть европейская версия социально-либерального капитализма, четко показывающая, на что и в какой степени возможно воздействие (делай что хочешь, но в определенных рамках). Также есть североамериканский капитализм с минимальным воздействием (делай что хочешь). Третий тип — дальневосточный капитализм, основанный на доверии и сильном государстве. И наконец, есть так называемый бандитский капитализм, или клептократия, который можно наблюдать в некоторых странах бывшего СССР и Латинской Америки (делай то, что нужно мне, или я тебя пристрелю).¹³

13 После того как мы написали это в первом издании книги, Мухаммад Юнус получил Нобелевскую премию мира за новую теорию банковской деятельности. Дайте им хотя бы малую часть того, что они хотят, и они станут капиталистами.

Читая эти строки, вы можете подумать, что отменное здоровье капиталистической системы является плодом нашего воображения. В последние годы произошел ряд переворотов в крупных корпорациях, снижаются темпы производства, Азия пережила кризис, а Россия по-прежнему борется с проблемами, связанными с внедрением рыночной экономики. Кроме того, случились скандалы в Enron, Worldcom, Genua, Seattle, Parmalat и так далее.

И тем не менее мы считаем капитализм устойчивым. Капитализм совершенен, но... (произнося эту фразу, один из авторов

обычно делает паузу) он будет продолжаться. При этом происходящие изменения не должны и не могут игнорироваться. Капитализм заново создает себя; революция идет изнутри. Такие изменения не происходят за один день, они скорее подобны бесконечному сериалу: за Революцией I следует Революция II, затем Революция III — и так до бесконечности. И в отличие от мира кино каждая новая серия здесь обязательно лучше предшествующей. Можно провести аналогию с фильмами «Крестный отец II» и «Крестный отец III» — редким случаем, когда сиквел был лучше предшественника (в отличие от «Рокки» и «Рокки II»).

НАЦИОНАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВО

В книге «Triad Power» Кеничи Омаэ подвергает сомнению постулат, гласящий, что страны создаются исключительно правительствами. В современной «взаимосвязанной экономике», описываемой Омаэ, потребители не руководствуются националистическими сантиментами при выборе товара, что бы там ни вешали

политики. «Стоя у кассы, вы не думаете, в какой стране находитесь или где произведен товар, и вас не заботят показатели занятости или дефицит торгового баланса», — пишет Омаэ.¹⁴

Омаэ прав. Национальный подход более неактуален. Студенты, изучающие рекламные буклеты бизнес-школ со всего мира, ничем не ограничены в своем выборе — более того, их даже не заботит, в какой стране находится школа. Для рекордсменов завтрашнего дня не важно, будут ли они учиться в Швеции, Италии, Германии, на Тайване, в Аргентине, Исландии, Австралии или Южной Африке.¹⁵ Их решение основывается на собственном понимании того, какая

14 Помните, что мы говорили о надвигающемся цунами дешевизны?

15 Прозрачность делает возможной настоящую меритократию (власть интеллектуалов).



Способно ли помочь национальное государство?

программа лучше именно для них. Ни больше ни меньше. Они принимают во внимание обычные стереотипы: где самые красивые парни и девушки, где самые приятные пляжи, дешевая выпивка и «ненапряжная» учебная обстановка. Вы можете смеяться, но за исключением последнего фактора в ближайшем будущем все остальные вполне могут обеспечить конкурентное преимущество тех или иных регионов.

Мультинациональные компании больше не думают в границах национальных государств. ИКЕА, всемирно известный продавец мебели, будет работать с лучшими поставщиками независимо от того, в какой стране они находятся. Зачем вам отдельные подразделения в Финляндии, Норвегии и Швеции? Скорее всего, вам

нужен единый скандинавский офис. А зачем отдельные филиалы в Германии и Австрии? Достаточно одного, который работал бы со всеми немецкоговорящими странами Европы. Для анализа важны не национальные, а совершенно другие показатели: язык, культура, возраст, климат, пол, стиль жизни, сексуальные предпочтения или что-то еще в этом роде.

Снижение роли национальных государств естественным образом связано с ростом интернационализации как важной силы в бизнесе (и не только в нем). С институциональной точки зрения мы проходим период невиданной доселе глобализации. Впервые реклама и реальность соответствуют друг другу. В Евросоюзе, NAFTA* или АТЭС** — везде критически важные решения переносятся на наднациональный уровень. Строятся сверхструктуры. К сожалению, нет оснований предполагать, что они будут эффективны; возможно, поэтому многие современные бизнес-организации избегают перенимать этот опыт. ООН часто ассоциировалась с грубым инструментом. Евросоюз ведет себя как амбициозная компания двадцати- или тридцатилетней давности, которая хватается за все подряд, а в результате у нее ничего путного не получается.

С экономической точки зрения национальное государство выпускает из рук бразды правления. Мы живем в мире глобальной экономики: рынки виртуальны и интернациональны, а информация не ведает границ. На макроуровне наиболее важные проблемы человечества больше не могут рассматриваться и решаться силами национального государства. Безработица — проблема не только Голландии или Франции. Загрязнение окружающей среды — проблема не только Германии или Турции. Усилия отдельных стран в этой области достойны похвалы, но напоминают заклеивание

* North American Free Trade Agreement — Североамериканское соглашение о свободной торговле. *Прим. перев.*

** Организация Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества. *Прим. перев.*

пластырем раны, требующей немедленного хирургического вмешательства.

Для решения таких глобальных вопросов национальное государство слишком мало. Безработица, загрязнение, бедность населения и другие сходные вопросы требуют действий со стороны более крупных организаций, способных на масштабные решения.

И тут возникает парадокс. Для одних ситуаций национальное государство оказывается слишком маленьким, а для других — слишком большим. И все чаще оно не может — а иногда и не хочет — помогать нам в решении наших маленьких проблем. Как насчет школы для моего ребенка? Как насчет больницы для моей бабушки? Поможет ли мне мое государство? Похоже, что государство оказалось меж двух огней: оно слишком мало для решения больших вопросов и слишком велико для маленьких.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПАРТИИ

Политические партии — это общественные институты, выстроенные вокруг идей. Большинство их, как правых, так и левых, зарождались как небольшие группы, нацеленные на решение одной задачи и ставившие целью изменить мир. Со временем они превращались в конгломераты мнений, со своими взглядами на здравоохранение, образование, законодательство, пенсионную систему, воинскую службу и т. д. Проблема в том, что люди более не последовательны в своих мнениях. Было бы крайне полезно, если бы на выборах у каждого из нас было по десять голосов, которые мы могли бы распределять между разными партиями, так как у каждой из них есть хорошие и плохие идеи. Попытки согласования позиций между партиями — крайне громоздкое и медленное мероприятие, не соответствующее нашему фрагментарному восприятию мира. В результате такие неуклюжие конгломераты теряют симпатии избирателей и вызывают лишь

презрение и пренебрежение. В Великобритании число участвовавших в выборах победителя реалити-шоу «Большой Брат» было выше, чем на последних выборах в Европарламент. На самом деле заставить людей интересоваться политикой очень просто. Вместо того чтобы голосовать, кто из кандидатов победит и войдет в парламент, нужно голосовать, кто из действующих депутатов должен его покинуть.

Но дело не только в этом. Традиционные политические партии также потерялись в глобальном мире, поскольку действуют в рамках национальных государств. Но кто из них может принимать решения, затрагивающие интересы международных рынков капитала, мультинациональных компаний и суперспециалистов планетарного масштаба? Возможно, вместо того чтобы надеяться на Евросоюз или ООН и решать проблему отсутствия глобального лидерства путем передачи им все больших полномочий, нам стоит еще раз задуматься о действенности принятых ранее решений. Может быть, в качестве альтернативы стоило бы создать ООК (Организацию Объединенных Корпораций)? Ведь ООН появилась, когда национальное государство было сильной и уместной единицей анализа. Сегодня же миром правят компании, и соответственно должны быть созданы организации, способные влиять на компании и контролировать их. Даже яркий приверженец глобального дикого суперкапитализма Джордж Сорос высказывает подобные идеи.

Новые политические институты строятся вокруг решения глобальных вопросов. Это организации типа «Гринпис» или «Международной амнистии». Проблемы таких организаций начинаются, когда они пытаются добиться всеобщего признания: к примеру, партия «зеленых» в Германии испытала трудности, попытавшись расширить рамки своей политической программы. Вместо того чтобы оставаться эффективным провокатором в своей области, она была вынуждена адаптироваться, а закончилось все это довольно слабой и

беззубой деятельностью. Как говорил сэр Уинстон Черчилль, «сначала формируем структуры, потом они формируют нас».

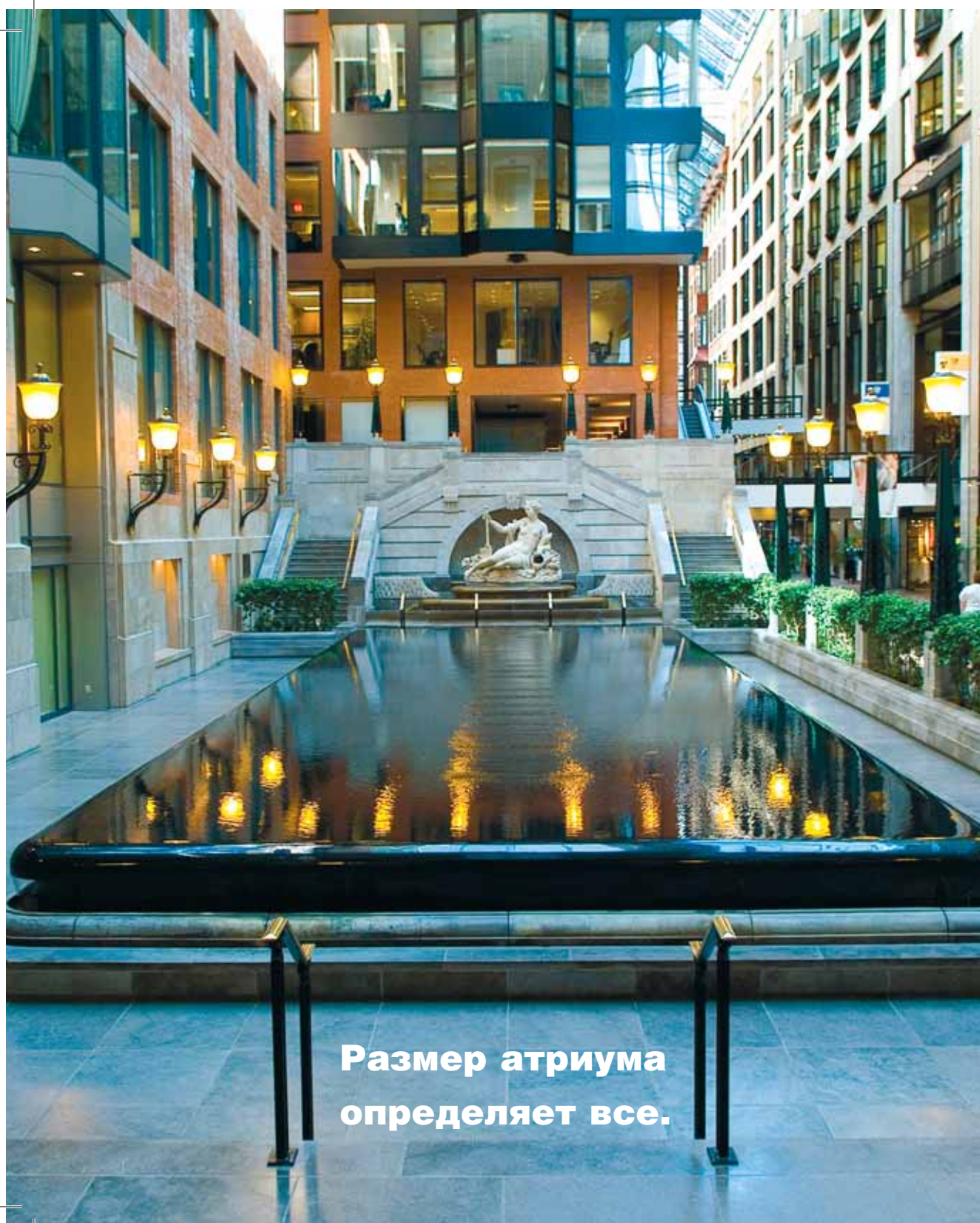
ВЕЧНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Бюрократическая фирма мертва. Она слишком мала для эффективной работы и слишком велика для энергичных экспериментов. Как мы увидим в следующей главе, корпорации меняют свою структуру в соответствии с новыми правилами. Американский консультант и ученый Ричард Паскаль говорит об этом так: «Многим компаниям нужно изобрести себя заново. Новое изобретение — это не изменение того, что есть, а создание того, чего не было. Бабочка — это не просто та же гусеница или, скажем, усовершенствованная или улучшенная гусеница; это совершенно другое создание. Новое изобретение предполагает набор изменений именно такого масштаба».

В основе каждого нового изобретения лежит понимание того, что компании не должны быть вечными. В прошлом успех компании измерялся, помимо прочих факторов, их способностью выживать.

Многие люди проживают долгую, но скучную и непродуктивную жизнь, а другие умирают молодыми, успев, однако, наполнить свою жизнь достижениями и волнением. То же самое происходит и с компаниями. Раньше считалось, что постоянство — это хорошо. Это объясняет, почему компании строили такие большие головные офисы. Чем больше, тем лучше. Чем глубже фундамент и выше здание, тем лучше бизнес. В таком мире важен размер атриума: чем он просторнее, тем больше зависти вызывает он у окружающих.

Долговечность привлекательна, так как жизнь лучше, чем смерть. Это хороший, но не очень убедительный аргумент. Правда, до сих пор больше доверяют компаниям-долгожителям:



**Размер атриума
определяет все.**

уж если им удалось выстоять, значит, они что-то сделали правильно. Ари де Гиус в книге «Живая компания»^{*} рассказывает о проведенном в Голландии сравнительном исследовании ожидаемой продолжительности жизни японской и европейской компании. Итог: средний срок существования компании, вне зависимости от страны, — двенадцать с половиной лет. «При этом средний ожидаемый срок жизни международной компании из рейтинга Fortune 500 или его аналога составляет от 40 до 50 лет», — говорит де Гиус, после чего замечает, что треть компаний из рейтинга Fortune 500, составленного в 1970-х, исчезла к 1983 году. Такой уровень «смертности», согласно де Гиусу, связан с тем, что менеджеры фокусируются на показателях прибыльности, а не на человеческом факторе, который и позволяет существовать компании. Решите эту проблему, и вы сможете искупаться в озере вечной молодости.¹⁶

Но что, если де Гиус не прав в своем мнении, что компания должна хотеть жить вечно? Величие быстротечно, тем более для корпораций. Основная цель компании, художника, атлета или фондового брокера не должна состоять в том, чтобы жить вечно, — напротив, она должна быть в том, чтобы в один миг произвести взрыв в своей отрасли. Странно, однако, что даже в отраслях с максимальными темпами роста и потрясающими историями успеха (в пример можно привести компании из Кремниевой долины или технопарки Хьюстона) крайне высок уровень корпоративной «смертности».

^{*} На русском языке была выпущена издательством Стокгольмской школы экономики в 2004 году. *Прим. ред.*

16 Вновь и вновь исследования показывают, что компании не в состоянии усвоить этот урок. Бестселлер Чан Кима и Рене Моборна «Стратегия голубого океана» показывает, как исчезают целые отрасли. Специалист по маркетингу Арун Синха в своей книге «Sweet Spot» пишет: «Согласно мнению экспертов к 2020 году исчезнет половина компаний, входящих в листинг S&P 500. Консультанты McKinsey&Co проследили развитие компаний из этого листинга начиная с 1935 года и обнаружили, что каждые 20 лет половина из них исчезала».

Это означает, что сами компании становятся одноразовыми — некими временными лагерями кочевников, которые то и дело снимаются с места в поисках новых людей и амбициозных проектов. На самом деле в других сферах деятельности такой подход уже широко распространен. Может быть, стоит послушаться совета сэра Пола Маккартни — «Live and let die» («Живи и дай умереть»)?

Одноразовая компания — далеко не новое изобретение. К примеру, в древности из южных областей Египта к устью Нила ходили корабли, перевозя золото, алмазы и рабов. Люди вкладывали свои капиталы в такие корабли, и, если те возвращались, делили с экипажем добычу. После путешествия «компания» распадалась.

История повторяется. Поэтому не удивляйтесь, если будущее окажется более благосклонным к несметным полчищам бабочек-однодневок, чем к трехсотлетней черепахе. Фирма будущего вне зависимости от того, сколько она просуществует, скорее ориентируется на энергетику, а не на вечность. Как говорит канадская рок-легенда Нил Янг, «лучше сгореть дотла, чем постепенно угаснуть»^{*.17}

17 Как ни странно, сам Нил Янг умудрился с успехом выжить. Сама его деятельность и способы общения с аудиторией с годами только развиваются — достаточно взглянуть, какие технологии он привлекает. Снимаем шляпу!

СЕМЬЯ

Вокруг понятия семьи всегда витает какая-то мистическая аура, розоватый отблеск благополучия. Семья — своего рода аналог материнской груди. Это сахарная сентиментальность популярного много лет назад сериала *Waltons*. Это мама и папа, гордо стоящие рядом с детьми. Это нечто ясное и уравновешенное, теплое и простое, не замазанное грязью внешнего мира.

^{*} Русский смысловой эквивалент — песня «Костер» «Машины времени». *Прим. перев.*



Конечно же, реальность далека от слащавых сантиментов, эксплуатируемых рекламой и медиаиндустрией. Не важно, насколько умными и счастливыми выглядят члены полных семей, — на самом деле все семьи неполноценны. Вопрос лишь насколько.

Мало сомнений остается в том, что традиционные представления о семье постепенно исчезают. Количество разводов растет с космической скоростью, молодежь не вступает в брак вообще или женится в зрелые годы, а до этого живут с партнерами без официального оформления отношений. Растет и число одиночек. Если дело пойдет так и дальше, то семья постепенно превратится в атрибут роскоши: счастливые женатые пары, имеющие 2,4 (две целых четыре десятых) ребенка, собаку и белый домик с лужайкой и изгородью, станут исключениями, устаревшими архетипами исчезающего идеала. И хотя законы и правила это не регламентируют, уже для многих де-факто стандартом стали серийная моногамия, семьи из троих партнеров и так далее. Огромное множество детей воспитывается вне долгосрочных или постоянных отношений. У ребенка может быть несколько отчимов и мачех, его братья и сестры могут быть от разных родителей. И после этого вы хотите, чтобы он, повзрослев, всю жизнь работал на одну компанию и одного начальника?

Даже если люди и создают семьи, они уже не проводят вместе так много времени, как раньше. В 1960-х годах американские отцы в среднем тратили на разговоры с детьми 45 минут в день. Сейчас время таких разговоров сократилось до 6 минут. В свое время норвежская компания Stokke попыталась начать продажи своего детского стульчика Tripp Trapp во Франции. Результаты были удручающими. Позже выяснилось почему: члены семьи больше не питались все вместе. Даже во Франции, стране гастрономических изысков, члены семьи обедали и ужинали в разное время, так что необходимости в стульях, позволявших детям сидеть на одном уровне со взрослыми, просто не было. Для успеха продаж

пришлось бы заново обучать французские семьи есть вместе с детьми.

Мы все воспитаны в определенных рамках. Старшее поколение жалуется на то, как упали нравы нынешней молодежи. На самом деле нравы не упали, а просто изменились. Однако, говоря о семье, мы все равно пытаемся придерживаться традиционных взглядов. Мы считаем, что эти современные эксперименты все равно являются в какой-то степени неудачей. Есть подозрение, что мы целимся мимо. Но то, что мы делаем, не так уж и неправильно. Просто мы другие.

ЦЕННОСТИ: ОТ ТЕЛЕСКОПОВ К КАЛЕЙДОСКОПАМ

Последний элемент нашей системы трех движущих сил — это система ценностей. Хорошо это или нет, но наши ценности влияют на все, что мы думаем и делаем. Ценности определяют наше отношение к работе, технологиям и людям. Ценности влияют на то, что и как мы делаем. Ценности нереально сильны, вездесущи и претерпевают существенные изменения от человека к человеку и от региона к региону. На их основе создаются союзы и происходят конфликты. Но и ценности меняются, хотя и крайне медленно.

ЦЕННОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С РАБОТОЙ

Капитализм и христианство тесно связаны друг с другом. Мы никогда бы не увидели капитализма в нынешнем его виде, если бы не произошла протестантская революция, сформировавшая новую

рабочую этику. Мартин Лютер сказал, что мы должны молиться и работать (по-латыни это звучит как *ora et labora*). Работа сама по себе считалась благом, средством поднятия духа и выражением покорности Богу.

Таким образом, объект труда оказывался неважным: работа сама по себе богоугодное дело. Если вы по 12 часов ежедневно совершаете монотонные движения у конвейера, это все равно хорошо; вы должны работать и, главное, должны хотеть работать. Доктрина Лютера создавала целые поколения работников, мотивирующих самих себя. Они хотели работать, чтобы самосовершенствоваться.

Ценности, связанные с работой, перекликаются с базовыми западными постулатами, являясь точкой опоры и основой европейского доиндустриального превосходства. Восток же издавна следовал за собственным Лютером — Конфуцием. Лютер благоговел перед трудом, Конфуций благоговел перед мудростью. Многие жители азиатских стран начинают откладывать сбережения на образование будущих детей, еще даже не найдя себе партнера для жизни. На Востоке мудрость — это все.

Во многих азиатских странах люди следуют одновременно и конфуцианским, и буддийским ценностям. Буддизм обеспечивает солидарность по горизонтали, а конфуцианство пропагандирует вертикальную субординацию. То, что для большинства жителей Запада звучит как парадокс или оксюморон — быть одновременно на горизонтали и вертикали, — для жителей азиатских стран абсолютно естественно. Добавьте сюда капитализм, чтобы придать такой системе направление движения, и вы получите машину, движущуюся со скоростью света. Добавьте сюда коммунизм, и вы получите совершенно другую машину.

Ценности различаются. Китайская экономика построена на принципах доверия (*гуаньси*) — сильной и незатратной системе, заменяющей контракты и адвокатов и применяемой китайцами

даже за пределами родной страны. Китайцы, будучи склонными к кооперации вне зависимости от местонахождения, создали свою собственную всемирную сеть, внутри которой свободно циркулируют знания и капитал, товары и услуги. Удалось бы вам лично развить бизнес без контрактов? И уж если говорить о доверии — скольким из ваших коллег, поставщиков и клиентов вы действительно доверяете?

Ценности различаются. В Японии роботов называют именами известных певцов. Вам доводилось видеть станок производства АВВ под названием «Мадонна»? Японские профсоюзы проводят забастовки в обеденный перерыв. Так как фирма приравнивается к семье, цели сотрудника и работодателя пересекаются. Поэтому забастовка в рабочее время была бы непродуктивной — это все равно что бастовать против самих себя.

Мухаммад Юнус в своем труде «Banker to the Poor» («Банкир для бедных») замечает, что банковский термин «кредит» означает «доверие». Похоже, западные банки не доверяют клиентам, если просят в залог все, что у них есть. Ценности различаются.

ПЛАВИЛЬНЫЙ КОТЕЛ ГЛОБАЛЬНОЙ ДЕРЕВНИ

В наши дни географические факторы все меньше влияют на менталитет, а когда-то они имели первостепенное значение. В Европе раньше в центре каждого поселения стояла христианская церковь, которая и определяла ценности населения. Теперь же по соседству с церковью можно найти мечеть. В Швеции в начале 1970-х годов жило около 10 000 мусульман, а сейчас их число превысило 350 000. Мы постоянно подвергаемся воздействию различных убеждений — и должны выбирать. Идти нам в церковь или мечеть? А в чем разница? Это особенность поколения, которое должно выбирать между «я» и «мы».

Часто результат оказывается не таким, как ожидалось. С одной стороны, мы верим в Бога, а с другой — впитываем плоды воздействия других культур. Актер Ричард Гир заявляет о своей буддийской вере, однако в то же время делает успешную карьеру в довольно-таки небуддийских пригородах Лос-Анджелеса. Внутри мы последовательны, но извне это выглядит неестественным смещением.

Новая реальность проглядывает в составе управленческих и футбольных команд, в потребительских и даже вкусовых предпочтениях (мы едим тайские куриные крылышки с соусом баффало вместе с итальянской пастой), в том, как мы живем и кто мы есть. Разные культуры, вкусы, опыт — все смешивается и изливается на нас как из рога изобилия. Болливуд знакомится с хип-хопом с привкусом Синатры. Нас настигла мания полукровок.¹⁸

18 Вроде бы все давно понятно с породами собак, но не тут-то было. Познакомьтесь, новая порода: лабрадудель — звонко лающая милая помесь лабрадора и пуделя.

Такое смешение (fusion) легко может привести в замешательство (confusion), но не всегда. Японская философия уживается с европейской, а американские компании могут достичь успеха в Японии — но только если и те и другие уважают и чувствуют различные системы ценностей друг друга. Таковы особенности глобальной конкуренции.

Ценности выходят за границы государств, разрушая старое восприятие мира. Нет больше простых и общепринятых ответов на вопросы, что ценнее: богатство или знания; что хорошо и что плохо; где благо и где зло. Вопросы остаются, но ответы уже не очевидны. Впервые в истории соревнуются люди из разных частей света с различным пониманием того, что Сократ называл «хорошей жизнью». Индивидуалисты против коллективистов. Борцы с неопределенностью против создателей этой самой неопределенности. Все против всех.



ДУХОВНАЯ ПУСТОТА

И за всем этим кроется духовный вакуум. Добро пожаловать в мир притворства. Нашу планету все больше захватывает стилистика Пэрис Хилтон. Смысл жизни подменяется пустыми идейками. Этот туман окутывает весь мир, наполняя нас сомнениями и нерешительностью. Мы больше не пилигримы, живущие в понятном мире и четко видящие свою цель. Мы просто бродяги, пытающиеся выяснить, кому что известно.

Эта тенденция особенно заметна в странах типа Швеции. Наша система социального обеспечения и поддержки должна была стать лучшей в мире, а теперь нас обгоняет одна страна за другой. Может, уже пришло время проанализировать наши

убеждения и определить, какие ценности сохраняют свою силу в безграничном информационном пространстве? Восемнадцатилетние скандинавы сегодня скорее предпочитают общаться с друзьями, чем с преподавателями и даже с родителями.

Означает ли это конец религий? Насколько велика угроза десяти заповедям Моисея, шариату или учению бахаизма*? Много ли ваших друзей регулярно ходят в церковь или серьезно верят во что-то, кроме самих себя? Прав был Эмиль Золя, еще в 1886 году написавший: «Мы перестали верить в Бога, но не в собственное бессмертие». Не означает ли это конец всякой идеологии? Неудивительно, что в 1996 году только половина американских избирателей воспользовалась своим правом выбора президента страны. В 2004-м ситуация практически не улучшилась: показатель составил 60,3 процента — и это несмотря на войну, отношение к которой раскололо общество.

В 1999 году при выборах в Европарламент в некоторых странах голосовало менее 40 процентов населения. Демократия, власть народа, превращается в абсурд. Люди прислушиваются исключительно к самим себе и едва замечают происходящее вокруг. Мы снова покупаем индульгенции, посещая благотворительный концерт Live8, посылая пару долларов в пользу «Гринпис» или надевая красный нос в благотворительной акции Comic Relief**.

Означает ли это конец современности? Неужели мы отказались от идеи построения общества всеобщего благоденствия? Неужели нам стало проще забывать о бедствующих? Не означает ли отсутствие духовности, долгосрочных целей и смысла жизни, что прогресс закончился? Если вы не знаете, куда идти, то не все ли равно, какую дорогу выбрать?

* Бахаизм — религиозная доктрина, первоначально возникшая как сектантское реформационное течение в исламе, а ныне довольно далеко ушедшая от него. Проповедует единство всех религий. *Прим. ред.*

** Британская благотворительная организация. *Прим. ред.*

Папа Римский Павел VI заметил эту тенденцию еще 35 лет назад. Совершенно справедливо он говорил: «Технологическое общество преуспело в умножении удовольствий, однако затрудняется создать истинную радость». Так что добро пожаловать в мир насилия, секса, наркотиков и рок-н-ролла. Глобальное шоу уродов. Город Джерри-Спрингerville*.

Ознакомьтесь со списком «продуктов 1994 года» по версии журнала Fortune. Ему всего несколько лет — Спрингerville не настолько новое открытие, — но разве это не удивительно?

Wonderbra (бюстгальтер)
Mighty Morphin Power Rangers (детский сериал**)
Oldsmobile Aurora (автомобиль)
RCA DSS (спутниковое телевидение)
Baby think it over (высокотехнологичная кукла, имитирующая поведение младенца)
Snake Light (торшер)
Mosaic (информационная технология)
Svetle (косметический бренд)
Myst (компьютерная игра)
The Lion King (мультфильм)

Не так уж много духовности в этом списке. Бюстгальтер, например, продается под лозунгом «Прощайте, ножки»***. Кукла, напичканная электроникой, призвана наглядно показать тинейджерам, что такое родительские заботы. Лосьон борется с целлюлитом, а маленькие пластмассовые фигурки

* Намек на шоу Джерри Спрингера — не отличающуюся интеллектуальностью передачу. *Прим. ред.*

** Шел в России на канале Rep TV под названием «Могучие рейнджеры». *Прим. перев.*

*** Wonderbra визуально увеличивает грудь. Предполагается, что его обладательница, стоя прямо, не сможет увидеть свои ноги из-за увеличившегося бюста. *Прим. перев.*

изображают мультяшных борцов со злобными пришельцами из глубин Вселенной. Совокупный продукт нашего времени — электронный воин с огромной грудью, страдающий от анорексии.

ДЕРЕГУЛИРОВАНИЕ ЖИЗНИ: ОБРЕЧЕННЫЕ БЫТЬ СВОБОДНЫМИ

Три движущие силы: технологии, общественные институты и ценности — создали новый мир, не имеющий границ и основанный на знаниях. В таких условиях конкуренция становится всеобщей и личной одновременно. Теперь мы все конкурируем друг с другом. Джинн выпущен из бутылки, и обратно его не запихнуть. Даже и не приближайтесь к тем, кто пытается это сделать, и не старайтесь им помочь. Пути назад нет. Хотя многие и признают, что джинн отныне на свободе, однако немногие способны превратить это знание в действие.

Свобода обрушилась на нас. Общественные институты были созданы, чтобы обеспечивать определенность, но теперь ее нет. Слепая лояльность умерла. Мы больше не преданы каким бы то ни было организациям всю жизнь. Пожизненное членство не работает, будь то партия, личные связи, клуб по интересам, магазин, компания или страна. Мы неразборчивы в наших связях с организациями, поскольку имеем возможность выбора. Технологии раньше были связаны с автоматизацией; теперь же они направлены на создание сложных систем. Ценности ранее формировались вокруг структур и четких ожиданий. Теперь же они стали чем-то переменным.



Мы дерегулируем банковскую отрасль, телекоммуникации, авиаперевозки, энергетику и так далее. Мы дерегулируем технологии и мораль. Каждый из нас может перешагнуть любую границу — вплоть до перемены пола. В конечном итоге мы дерегулируем саму жизнь — нашу и наших детей. Люди нового поколения свободно выбирают, где жить, чем заниматься, кем работать, что изучать и какими быть. Они вольны стать гомосексуалистами, гетеросексуалами, садомазохистами или трансвеститами. Они могут выбирать, когда работать и сколько иметь детей

(и иметь ли). У каждого есть право на выбор. Вот она, главная американская мечта — полная свобода.

Наслаждайтесь ею. Завтра мы проснемся и поймем, что обречены — обречены на свободу выбора. Спасения нет. Социальные институты не разделят с нами ответственность, так как сами находятся в сложном процессе трансформации. Нет больше церкви, местной общины, государства — никого, на кого мы привыкли полагаться. Нет запасных ценностей, которые могли бы заменить прежние. Технология способна создать возможности, повысить эффективность деятельности, но не сможет взять на себя нашу ответственность. Нам придется самим отвечать за свою свободу.

Итак, вместе с возможностью выбора приходит ответственность. Ответственность за наше собственное здоровье, образование, карьеру — за всю нашу жизнь. Чем больше возможностей, тем больше ответственности ложится на каждого из нас — в то время как на глазах исчезают учреждения, ценности и технологии, существовавшие еще вчера. Теперь решения будут приниматься в условиях возрастающей неопределенности.

КАК СПРАВИТЬСЯ С ХАОСОМ

Вновь наступил хаос.¹⁹ И это серьезная проблема: человечество плохо реагирует на неопределенность. Изменения ведут к смутам.

Одним из вариантов развития является существенное сокращение степени свободы. Фашистские движения XX века возникли на фундаменте экономического беспорядка и нестабильности: люди жаждали сильных лидеров. В наше время неуверенность в будущем может привести человека в религиозную секту или политическую партию. Люди объединяются в группы, пытаясь абстрагироваться от проблем собственной ежедневной жизни. Тогда отступают тягостные мысли о подо-

19 Иногда кажется, что общество благосостояния спроектировано компанией ИКЕА: мы получаем его в плоских коробках, наполненных деталями, но без инструкции по сборке.

ходном налоге, офисной политике или состоянии кредитных карт. Вы, наверное, слышали, что у истинно верующих отсутствующий взгляд. Это так и есть: они выключаются из реальности. Проблема в том, что они уходят во что-то другое, иллюзорное, — а это в итоге может плохо повлиять на их душевное здоровье.

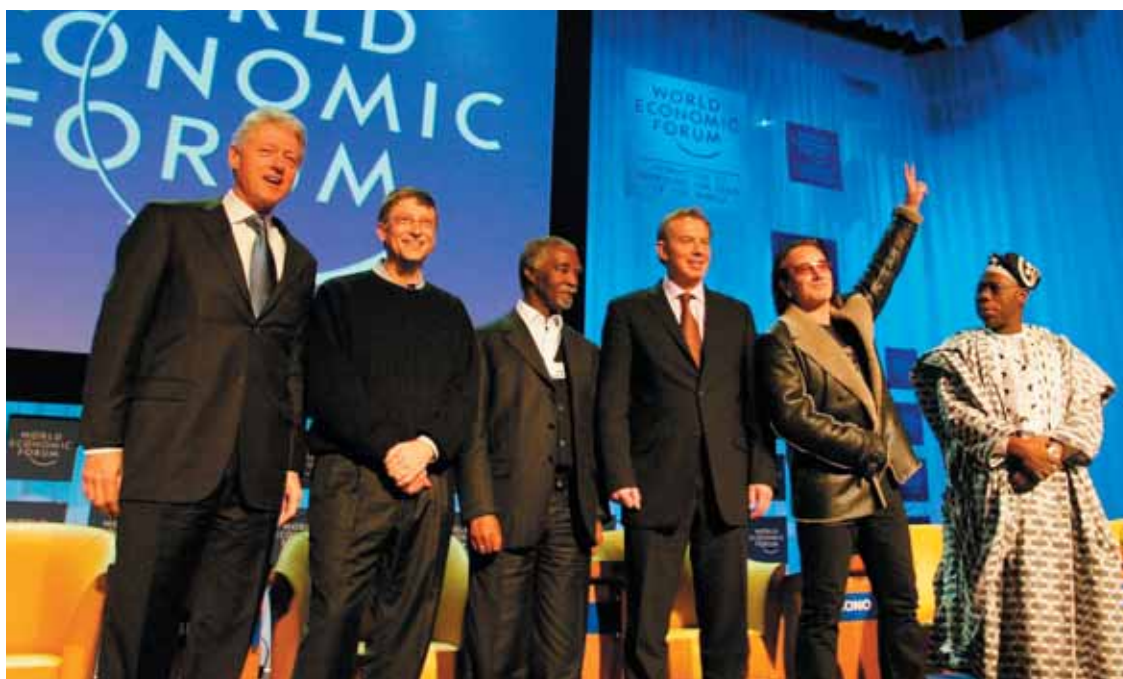
Пока одни спасаются от беспокойства, читая бесконечные мантры или слепо подчиняясь своим лидерам, другие просто переключают каналы своего телевизора, с облегчением убеждаясь, что все могло быть гораздо хуже. Это, к нашему великому сожалению, и объясняет рост популярности глупых передач, подобных шоу Джерри Спрингера. Шоу имеет успех, так как позволяет зрителям чувствовать себя нормальными. Даже шоу типа *Dr. Phil** или *Super Nannies*** позволяют нам чувствовать себя нормальными. Мы смотрим телевизор, чтобы понять самих себя и еще раз удостовериться в том, что мы лучше (умнее, здоровее или богаче), чем эти уроды из ящика.

Человеку в принципе свойственно избегать неопределенности. Компании с этой целью приглашают бизнес-консультантов: раз мы сами не можем понять, что происходит, так давайте пригласим действительно толковых людей, знающих, что делать. Но их отчеты — не что иное, как успокоительное для руководителей корпораций.

В мире бизнеса есть масса моделей, методологий и предположений. Но все они лишь транквилизаторы для менеджеров, гарантирующие тем снижение обеспокоенности. Менеджеры — наименее склонный к революциям тип людей — создали себе собственных мессий и религиозные секты, возглавляемые гуру менеджмента. Популярные аббревиатуры позволяют руководителям компаний спокойно спать по ночам, пока их сотрудники

* Телевизионное шоу с участием психолога Филипа Макгроу. *Прим. перев.*

** Российский аналог — шоу «Няня спешит на помощь» на канале ТНТ. *Прим. перев.*



месяцами занимаются бессмысленной реорганизацией. Попробуйте TQM*, а теперь BPR**, после чего примитесь за JIT***.

Усилия по снижению неопределенности — ритуал корпоративной жизни. Приходя на новую работу, вы проводите день или два на ознакомительных тренингах, где вам рассказывают, как себя вести. Хотя все это облекается в приятную форму и говорится на корпоративном языке, но, по сути, вас «строят».

* Total Quality Management (англ.) — тотальное управление качеством. *Прим. перев.*

** Business Processes Re-Engineering (англ.) — реинжиниринг бизнес-процессов
Прим. перев.

*** Just in Time (англ.) — система «точно вовремя». *Прим. перев.*

Мы же считаем, что оптимальным решением будет не уничтожать многосложность, а принять ее. Конечно, сложность страшит, но и захватывает. Необходимо мужество, чтобы встретиться с ней лицом к лицу.

Это поможет вам сохранить душевное здоровье. В конце концов, признав роль неопределенности в своей жизни, вы почувствуете себя спокойнее. И наоборот, пытаясь с ней бороться, вы впадете в депрессию и будете чувствовать себя подавленным. Когда все в мире меняется, единственное, что остается неизменным, — это сам человек. Вы можете надеяться на себя, только когда имеете четкое представление о себе.

Не так давно наши роли были предопределены. Церковь, семья или корпорация давали нам сценарий для игры. Но этого больше нет. Для того чтобы преуспеть в театре импровизаций, вы должны задавать себе вопросы. Вы должны знать себя и свои цели. Это МВО* для каждого из нас. Самопознание — единственный способ создать хорошую жизнь. Это ставит перед руководителями новые задачи: создавать неопределенность, бросать вызов. Настоящие лидеры не контролируют людей, а освобождают, предоставляя им свободу действий.

* Management by Objectives (англ.) — управление по целям. *Прим. перев.*

FUN!

FUN!

ФАНКИ- ДЕРЕВНЯ

THE MORE THE MERRIER.

ЧЕМ БОЛЬШЕ, ТЕМ ВЕСЕЛЕЕ.

ПОСЛОВИЦА





Мы такие маленькие в этом мире. Посмотрите на звездное небо и попробуйте сосчитать звезды. Взгляните в иллюминатор самолета и попытайтесь сосчитать огоньки внизу. Мы песчинки, нас захлестывают моря выбора и потоки изменений. Вокруг столько всего. Но мы продолжаем просить еще и еще.

К примеру, сначала мы прыгаем на тарзанке с дерева. Потом хотим проделать то же самое, но с обрыва. Потом — спрыгнув с вертолета. Потом — еще и раздевшись догола. Под конец мы хотим спрыгнуть над обрывом с вертолета голыми и при этом насвистывая любимую песню Нила Даймонда.¹

¹ Падение не будет долгим.

Пришло время большего. Больше выбора. Больше потребления. Больше развлечений. Больше страхов. Больше неуверенности. Больше конкуренции. Больше возможностей. Наступила эпоха избытка.

Это шок. Вспомните репортажи из ГУМа — крупнейшего московского универмага, — которые европейцы могли видеть по телевизору в 1980-е. Полки были практически пусты, что вызывало недоуменные смешки у жителей Запада. Здоровенный мужик стоял у прилавка, и перед ним была лишь бутылка крепкого «горючего». Одинокая московская домохозяйка, глядя на пустыню вокруг себя, мечтала посреди мира ограничений о мире достатка.

Но это было тогда. А сейчас у нас есть Saks Fifth Avenue, eBay, Printemps, Amazon.com, Gallerie Lafayette, Harrods и Zara. Даже в Москве удручающе голые полки сменились великолепным изобилием: шампанское, икра, канапе и куча всяких безделушек. На элитном горнолыжном курорте в Куршавеле можно встретить русских, которые прибывают на заснеженный аэродром на личных самолетах и просяживают немислимые деньги в ресторанах. Поприветствуем канапе-капитализм! Хотите провести выходные на источниках в Карловых Варах в Чехии? Бронируйте поездку за несколько месяцев: массажные столы заняты русскими дамами, желающими убрать лишние килограммы — результаты поедания канапе.

2 Достаточно интересно (хотя и не имеет прямого отношения к рассказанному выше) то, как Procter & Gamble изменила принципы организации своих научно-исследовательских работ. Вместо того чтобы генерировать идеи внутри компании в надежде, что они понравятся рынку, компания теперь фокусируется на контактах с внешними контрагентами, приносящими идеи продуктов завтрашнего дня. Такой новый подход уже приносит неплохие дивиденды.

ОБЩЕСТВО ИЗОБИЛИЯ

В Норвегии — стране с населением 4,6 миллиона человек — вы можете выбрать из 200 различных газет, 100 еженедельных журналов и примерно 20 телевизионных каналов. В Швеции (население 9 миллионов) количество сортов пива увеличилось за десять лет с 50 до 350. На американском рынке ежегодно появляется свыше 1700 наименований книг по бизнесу. В прошлом году крупнейшими звукозаписывающими компаниями США было выпущено 30 000 музыкальных альбомов. Там же ежегодно запускается свыше 20 000 наименований бакалейных товаров (в 1981 году эта цифра составляла примерно 2700). Чтобы поспевать за изменениями, компания Procter & Gamble содержит в штате свыше 7000 ученых — больше, чем в Гарварде, Беркли и Массачусетском технологическом институте, вместе взятых. 2



В Интернете можно насчитать более 10 миллионов блогов, и каждый день появляется 40 000 новых.

Изобилие не знает границ. У нашей дамы из ГУМа теперь есть возможность смотреть 50 каналов НТВ+ (первой и пока практически единственной системы спутникового телевидения в России) и знакомиться с содержанием четверти миллиарда домашних страничек в Интернете (хотя набором продуктов в супермаркетах она по-прежнему не очень довольна). Да здравствует выбор! Компания Seiko предлагает более 5000 моделей часов. За один только год Sony выпустила 5000 новых продуктов — по два новых продукта за каждый час работы! Видимо, именно так и нужно работать на рынке бытовой электроники, на котором средний жизненный цикл продукта составляет ныне всего три месяца. Однако рекорд Sony бьет компания Walt Disney: ее бывший руководитель Майкл Эйзнер заявил как-то, что его компания создает новый продукт — будь то фильм,

книжка комиксов, компакт-диск или что-то еще — каждые пять минут!

Изобилие повсюду, и путь к нему ведет через телевидение. Телевизор, а не церковь, стал храмом наших дней. Борьба за души людей происходит в вечерние часы по будням, когда король американского вечернего телевидения Дэвид Леттерман борется с Джеем Лено за привлечение внимания среднестатистических Джона и Джейн — представителей американской телевизионной аудитории. Концепция проста: десять минут болтовни, потом реклама; потом опять десять минут болтовни — и опять реклама; болтовня — реклама. В течение дня средний американский зритель видит 247 рекламных роликов, а к 18 годам успевает просмотреть их не менее 350 000. А теперь появились еще и интернет-трансляции, полностью интерактивное телевидение. Выключите телевизор сейчас же! Все оцифровано, и в вашем жилище становится тесновато.

Точно так же лавинообразно распространяется и знание. Представьте себе 100 000 разработчиков программного обеспечения в Бангалоре — их число вот-вот превысит население Кремниевой долины. Прибавьте к этому все увеличивающееся число выпускников программ MBA и колледжей. Подумайте обо всех ученых мира. Не забудьте о высокообразованных солдатах, участвовавших в операции «Буря в пустыне». Да и K Club* — это не просто спортивная секция.

Мир живет знаниями, продуктами и услугами, информацией. Однако «больше» чаще всего понимается как «больше того же». В обществе изобилия полным-полно неотличимых друг от друга компаний, нанимающих одинаковых людей с одинаковым образованием, занимающихся одинаковой работой, приходящих к одинаковым идеям, производящим одинаковую продукцию с

* Элитный гольф-клуб. *Прим. ред.*

одинаковыми ценами, гарантией и качеством. И хотя это не всегда очевидно, но все эти компании, сотрудники и предложения для клиентов конкурируют друг с другом. Это — караоке капитализма, в котором кто-то всегда хочет выхватить микрофон. Хорошо, если вы в этой ситуации — клиент; но если вы руководите компанией-производителем, то самое время молиться.

Рост общества изобилия основан на трех основных силах: неконтролируемом росте рынка; бездумном и бессмысленном перепроизводстве; технологических новшествах, облегчающих и удешевляющих общение. За всем этим мы вновь можем заметить влияние глобальных изменений на технологии, институты и систему ценностей.

РЫНОЧНАЯ МАНИЯ

Первый элемент, создающий общество изобилия, — это рост рынков. Существует огромное их количество для огромного количества товаров на большей, чем когда бы то ни было, территории. Дерегулирование и либерализация торговли освободили рыночные силы практически во всех областях человеческой деятельности. В начале XX века лишь 10–15 процентов населения Земли жило в условиях рыночной системы, в 1970-х — уже около 40, а сейчас можно говорить о 90 процентах или даже больше.

Правда, пока еще не все рынки являются глобальными. Возьмем, к примеру, рынок труда. Сейчас лишь 1,5 процента рабочей силы мира трудится за пределами своей страны.³ В Евросоюзе (при населении в 462 миллиона человек и постоянном росте этой цифры) данный показатель составляет 2 процента. Капитал все еще перетекает свободнее, чем люди.

³ По оценке Международной организации труда, в Африке насчитывается около 20 миллионов рабочих-мигрантов и членов их семей. В Северной Америке этот показатель составляет 18 миллионов, 12 миллионов в Центральной и Южной Америке, 7 миллионов в Южной и Восточной Азии, 9 миллионов на Ближнем Востоке и 30 миллионов по всей Европе. Это огромная масса людей.



Что же касается остального, в этом сумасшедшем мире есть рынки всего: биржевых товаров, капитала, человеческих органов, сексуальных удовольствий на любой вкус, любого оборудования и любых услуг. Есть рынки пари: ставки на спрэд*, привычные на фьючерсном** рынке, применяются к ставкам на итоги спортивных соревнований. Есть рынок алкоголя: голландский предприниматель применяет технологии рынка фьючерсов для определения цен на алкоголь в своих клубах. Есть рынки знаний и таланта, рынки услуг по украшению тела и рынки музейных ценностей...

Почувствуйте силу фанка. Если у вас есть желание и возможности, вы можете снять Версаль для корпоративной вечеринки. Всего за 70 000 долларов залы дворца станут на время вашими — и это через

* От англ. spread — разница курсов (цен) покупки и продажи (или цен предложения и спроса) одного и того же актива в один и тот же период времени. *Прим. перев.*

** От англ. futures — контракт на будущую поставку товара по ценам, установленным сегодня. *Прим. перев.*

каких-то двести лет после Французской революции! Можно выбрать и еще более экзотичный вариант: один американский инвестиционный банк устроил вечеринку в Запретном городе в Китае. У всего есть своя цена. Лувр конкурирует с Абу-Даби. Рынки рулят миром.

БЕЗДУМНОЕ СНАБЖЕНИЕ

Не так давно мир был большим. Индустриальный западный мир владел прогрессивными технологиями и знанием. Именно там находились признанные университеты, агрессивные компании и организации, создающие знания. Тогда еще не существовали совместные предприятия и стратегические альянсы, технология не позволяла упростить совместный труд, а мир не был перевернут новыми технологиями.

В этом мире спрос в целом превышал предложение. После Второй мировой войны, когда инфраструктура Европы и Азии была разрушена, существовал огромный спрос на рабочие места, товары и услуги. Это было золотое время для любой компании в любой отрасли. Работники и покупатели полностью зависели от фирм; кроме того, уровень технологических изменений и разброса предпочтений покупателей был не столь велик, как сейчас. Все происходило медленно. Это был мир массового производства, в котором рынки были лишь примерными и принимались как данность, а покупателям навязывалось мнение о том, чего они должны хотеть, — «любого цвета, при условии, что цвет черный»*. Компании, отягощенные многими уровнями линейного управления и не особенно нуждавшиеся в расширении перспектив, плыли подобно супертанкерам на автопилоте.

Но скалы становились все ближе, а маяк погас. Шаг за шагом, на одном рынке за другим, в одной отрасли за другой предложение

* Знаменитая фраза Генри Форда. *Прим. перев.*

постепенно начало превышать спрос. Как заметили преподаватели Сумантра Гошал и Кристофер Бартлетт, «в 1990-х годах, в период слабого роста, излишки производственных мощностей являются нормой бизнеса: они составляют 40 процентов в автомобилестроении, 100 процентов в производстве химикатов, 50 процентов в производстве стали и 140 процентов в производстве компьютеров. Технологический прогресс и потребности потребителей заставляют производить меньшие партии с большим количеством вариаций». Снижение темпов роста постепенно, как удушливый запах, начинает проникать в экономику всех западных стран.

Компании, прежде работавшие на локальных рынках, теперь могут бороться (и уже борются) с конкурентами по всему миру. Новички запросто входят в традиционные отрасли. Вспомните, как Lenovo купила бизнес по производству компьютеров у IBM или как Dong Feng* начала свою экспансию в Европе. Теперь компаниям не нужно самим изготавливать то, что они планируют продавать: они могут просто перекупить это у кого-нибудь; в результате размываются барьеры для входа на рынок. Новые игроки или компании, ранее работавшие в других отраслях, могут внезапно выйти в ваш сегмент, скомбинировав по-новому предложения третьих фирм. Им больше не нужны крупные суммы капитала или дорогостоящие штатные специалисты. Невидимые конкуренты окружают вас со всех сторон. Рыночное предложение колеблется, и эти колебания не прекратятся.

БЕСПЛАТНАЯ СВЯЗЬ

Пришло время дешевых коммуникаций. Раньше стоимость информации была для компаний тяжелым грузом: в 1930 году трехминутный разговор между Нью-Йорком и Лондоном стоил

* Китайский производитель грузовиков. *Прим. перев.*

около 250 долларов (в ценах 1990 года). Через тридцать лет стоимость такого звонка составляла уже 50 долларов. Сейчас она приближается к нулю: именно столько стоят звонки между абонентами системы Skype. Аналогично стоимость отправки 40-страничного документа из Лос-Анджелеса в Вашингтон составляет 16 долларов при отправке через курьерскую службу FedEx, 9 долларов при отправке по факсу, 3 доллара при использовании обычной почты и всего 9 центов при отправке по электронной почте. Интернет позволяет снизить накладные расходы, связанные с заключением контрактов и контролем их исполнения. Майкл Делл совершенно справедливо считает, что лучше Интернета может быть только телепатия.

Никогда еще обмен информацией не был таким дешевым. То же можно сказать о поиске информации. Информационные технологии позволяют нам сканировать предложения на всем рынке вплоть до мирового. Вооруженные поисковыми машинами, мы больше не ограничены предложением, имеющимся по соседству. Просто используйте Google, и в потоке информации вы найдете лучшее предложение. Около 16 процентов покупателей автомобилей в США перед тем, как обратиться к дилеру, изучают рынок в Интернете. Интернет превращает поиск наиболее выгодной сделки в сущее удовольствие.

ВОЗВРАЩЕНИЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНОГО ПОКУПАТЕЛЯ

Рынки совершенствуются. Результат — глобальная конкуренция. В обществе изобилия потребитель важнее короля. И это не просто слова. Если потребитель приказывает, вы должны прыгать как можно выше и быстрее. Клиент хочет получить оранжевый товар в лиловую крапинку. Клиент хочет увидеть этот товар сегодня на Фиджи. И вы должны доставить ему этот товар, иначе вылетите



Рычащий лев?

4 Обратите внимание на то, как IBM вовлекает сотрудников и клиентов в активные дебаты относительно своих великих идей. Пафосные встречи в конференц-залах вышли из моды.

5 Потребители владеют ситуацией. Попробуйте взять их на работу и заставить платить вам за то, что они работают на вас, — примеры бизнес-моделей типа eBay и некоторых других компаний доказывают, что это возможно.

те из бизнеса. Как говорил Лу Герстнер, бывший председатель и исполнительный директор IBM: «Контроль был <...> негласно передан в руки десятков миллионов — а вскоре и сотен миллионов потребителей по всему миру». Власть — народу!»⁴

Клиент превратился из трепещущей мыши в рычащего льва. Прежде милый, доверчивый и покладистый, теперь он стал толковым и требовательным.

И это только начало. Теперь люди используют Интернет для общения со своими цифровыми «братьями», имеющими те же пристрастия. Они берутся за руки и создают союзы — союзы потребителей.⁵ Когда вы покупаете новую машину, насколько сильны ваши личные позиции при переговорах с компаниями типа Ford Motors, Honda, Daimler Chrysler или даже с небольшим

автопроизводителем? Скажем прямо, они слабоваты. А если вам удастся связаться еще с 999 потребителями, заинтересованными в покупке такой же машины? Сегодня это возможно. Вся сила в наших руках. Потребители всех стран, соединяйтесь! Технология дает вам инструменты. Ценности определяют ваши методы.

Некоторые полагают, что уж в их отрасли такого не произойдет. Допустим. Но они просто не понимают, что в этот процесс так или иначе будут вовлечены абсолютно все. В том числе ваши поставщики или клиенты — а значит, косвенно и вы. Власть требовательного клиента или потребителя будет чувствоваться на всех этапах цепочки снабжения. Это почувствуют университеты. Это почувствуют популярные артисты. Это почувствуют производители автомобилей. Это почувствуют игроки на рынке алмазов. Непонятно, правда, кто будет за все это платить, — возможно, все компании вместе. Ответ на вопрос, кто выиграет, гораздо проще: конечный потребитель, то есть вы. Отныне нам принадлежат рынки, карты, деньги и стволы.

БОРЬБА ЗА ВНИМАНИЕ

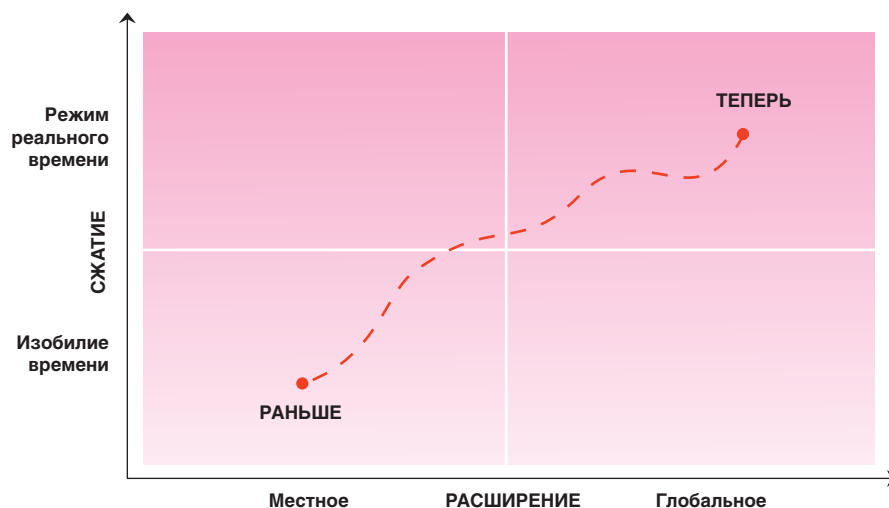
Во времена изобилия компании борются за то, чтобы их заметили в потоке информации, который захватывает каждого, повсюду и постоянно. С этой целью они постоянно суетятся где-то на краю сцены, пытаясь на нее забраться.

Ради того, чтобы их запомнили, они идут на крайности. Крайности необходимы для бизнеса. Реклама Mercedes Benz, транслировавшаяся в США, изображала женщину, которая на протяжении 20 секунд, которые длится ролик, испытывает оргазм от управления этим автомобилем. Экстремальное время требует экстремальных решений. Люди в наше время считают, что уже все видели, слышали, имели, делали и всюду бывали. То, что похоже на остальных, — отстой!

6 Сет Годин — один из немногих, кто продвигает идеи и пишет книги по тематике добровольного маркетинга. Его сайт: sethgodin.typepad.com

В фанки-деревне реальная конкуренция не определяется долей рынка. Мы боремся за внимание клиента. Если вы не можете его завоевать, то вылетаете из бизнеса. Чтобы привлечь людей, вы должны предложить им что-то интересное, причем сразу и много. В экономике изобилия внимание является ограниченным ресурсом. Относитесь к нему с осторожностью.

На самом деле пора уже платить за то, чтобы вас удостоили взглядом. Американская звезда маркетинга Сет Годин говорит о «добровольном маркетинге» — маркетинге с разрешения клиента.⁶ Во многих странах спам-маркетинг запрещен законодательно. Скоро контакты с клиентами, не желающими утонуть в море информации, будут проводиться только с их милостивого позволения. Вчера мы должны были платить за газеты, телефонные звонки и Интернет. Сегодня мы можем получить все это бесплатно — при условии, что при этом будем читать, слышать или видеть рекламу. А завтра



нам будут за это платить. YouTube объявил, что будет платить клиентам за размещение их домашних фильмов на его сайте. Нам будут доплачивать за то, чтобы мы согласились получать определенную газету, пользоваться услугами определенной телефонной компании или интернет-провайдера. Все идет именно к этому.

На состояние дел в фанки-деревне влияет не только изобилие. Так же велика роль трех определяющих сил, изменяющих восприятие времени, пространства и материи. Все перевернуто наизнанку и поставлено с ног на голову. Мы привыкли заниматься бизнесом в мире, в котором много времени, а важные вещи можно потрогать или увидеть. Игра заключалась только в том, чтобы занять свое место. Теперь все изменилось: перед нашими глазами безумный, опутанный проводами мир. Новое общество развивается в режиме реального времени. Конкуренция основана на мозгах. Мировая экономика пронизана взаимосвязями.

Это будущее. Сжатие времени и расширение пространства привели к тому, что мы уже оказались в нем.

СЕЙЧАС: ОБЩЕСТВО В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ

Время — новая религия наших дней. Мы пристрастились к скорости. Новое общество живет в режиме реального времени: то, что когда-то занимало три года, стало вскоре занимать три месяца, затем три дня, три часа, три минуты — а сейчас занимает три секунды и скоро дойдет до нуля. В экономике реального времени цены меняются ежесекундно. Компании соревнуются в том, кто быстрее

7 Современные работники в интеллектуальной сфере работают по 80 часов в неделю — но не из чувства долга, а из-за смешанного ощущения удовольствия от работы и страха ее потерять. С внедрением компьютеров у каждого из нас появляется срок годности. Завтра мы можем стать ненужными. Так что неудивительно, что мы работаем, и работаем, и работаем, и работаем.

придумает и запустит в производство новый товар. Мы, обычные люди, тоже живем в режиме реального времени. Это общество в

стиле CNN, постоянно соединенное через спутник с местом, где происходят важные события. Это реальность, основанная на пульте дистанционного управления. Вы мне неинтересны, вы говорите то, что не соответствует моему видению, — я переключаюсь на тех, с кем могу продолжать общение. Наш бизнес должен быть выстроен по принципу MTV, иначе с нас переключатся на другой канал, а то и вообще выключат принимающие устройства. Самое удивительное, что даже в таком динамичном мире компании с упорством, достойным лучшего применения, продолжают публиковать *годовые* отчеты.

Новые герои времени — выносливые люди, которые никогда не хотят спать.⁷ Билл Гейтс, о работоспособности которого ходят легенды, сказал:

«Иногда я работаю по 14 часов, однако чаще всего мой рабочий день не превышает 12 часов. По выходным я редко работаю больше 8 часов». И Билл такой не один. За период с 1970 по 2002 год количество рабочих часов в США увеличилось на 20 процентов. Так что не только Билл Гейтс работает плодотворно, губя при этом свое здоровье.

Мы сомневаемся, что рост продолжительности рабочего времени может быть достойным ответом на требования фанки-мира: в таком случае выживут только те, кто совсем не нуждается в сне, а таких людей просто нет. Фанки-люди работают не больше — они работают с большим толком. Они делают только то, в чем лучше других в сто раз. А вот теперь попробуйте переплюнуть такой подход многочасовой работой вместо сна.

Технологический рост подтолкнул нас к абсолютно новой экономике с причудливыми взаимоотношениями, которые позволяют

получать обратную связь в режиме реального времени. Организации прошлого, даже будучи частями одного юридического лица, по сути, не были связаны между собой. Фабрика могла дожидаться ответа от отделов продаж о недостатках продукции, выявленных при эксплуатации, в течение четырех недель или даже четырех месяцев. В производственной цепочке, соединенной в сеть, обратная связь осуществляется моментально. Когда что-то случается в Милане, об этом становится немедленно известно партнерам в Нью-Йорке, Монтевидео и Сиднее. Вспомните историю о компании Venetton и овце, которую мы рассказали чуть выше.

Компании, снабженческие цепочки, отрасли, рынки и экономика в целом — все превратилось в сверхчувствительные системы, реагирующие на любые изменения. Это как рыболовная сеть: не важно, где появляется напряжение от того, что в нее попала рыба, — оно чувствуется по всей сети. Это как паутина: паук в любой ее точке чувствует, когда попадает жертва. Но помните, что такие чувствительные системы крайне нежны. Они могут (и это постоянно происходит) порваться или прекратить действовать.

Почему же в таком случае столь важна обратная связь в режиме реального времени? Приведем несколько примеров. В наши дни стоимость компьютерных компонентов еженедельно уменьшается на 1 процент. Вам не нужны складские запасы — вам нужна информация. Как уже было замечено нами ранее, ключ к успеху лежит в замещении складов информацией. В первом издании «Бизнеса в стиле фанк» мы обратили внимание на то, что



Расти, или я переключусь
на кого-нибудь другого

компания Dell имеет годовой показатель оборачиваемости складских запасов равный 52. Для Compaq этот показатель равняется 13,5, а для IBM — 9,8. По нашим последним данным, показатель Dell сейчас составляет 107 — существенное преимущество перед HP и IBM, показатели которых 8,5 и 17,5 соответственно. Чьи акции вы стали бы покупать после этого? Компания IBM серьезно пострадала от последствий конкурентной борьбы и продала весь свой бизнес по производству компьютеров китайскому конкуренту Lenovo.

Кроме того, взаимодействие в режиме реального времени позволяет организациям гораздо быстрее и точнее отвечать на запросы клиентов. Мы можем получить лучший уровень сервиса. К примеру, покупая несколько компакт-дисков или книг через Интернет, мы можем сразу же узнать, есть ли они на складе (пусть и виртуальном). Нам доступна информация о других книгах или дисках, которые покупают люди, вкусы которых схожи с нашими. Мнение других клиентов относительно товара, который мы планируем купить, можно прочитать тут же. Возвращаются времена лавок по соседству, где продавец всегда знал об особых вкусах и пристрастиях миссис Джонс или мистера Блэка, — на этот раз, правда, это все доступно в цифровом виде.

ЭРА АУКЦИОНОВ

Режим реального времени открывает новые возможности для аукционов. На базаре и на традиционном аукционе цены устанавливались (и до сих пор устанавливаются) в режиме реального времени: колебания спроса и предложения определяют рыночную цену. Финансовые рынки до сих пор работают по такому принципу: покупая акции Motorola, Apple, Sony, Nokia или Samsung, мы не знаем точно, сколько заплатим за них, пока сделка не будет закрыта. А цена на новый телефон тех же произ-

водителей известна сразу. Почему? Ответ прост: фиксированные цены снижают уровень беспокойности как продавца, так и покупателя; ценообразование становится транквилизатором. Однако в фанки-деревне изменения происходят безостановочно, и поэтому внимание будет уделяться в первую очередь снижению уровня «трения» — всего, что мешает развитию совершенных рынков. В информационной пустыне наблюдается отсутствие информации или несимметричность ее распределения: когда продавец знает то, о чем не догадывается покупатель (вы сталкивались с этим при покупке подержанной машины). Это препятствует совершенствованию рынка. Однако рано или поздно эти проблемы будут преодолены.

Благодаря новым технологиям и изменению системы ценностей цены могут постоянно пересматриваться — вследствие изменений в уровнях спроса и предложения. Подумайте о Ryan Air, Easy Jet и других сходных с ними компаниях. Гибкое ценообразование позволяет выставлять на аукцион практически все. Мы вновь на базаре, на этот раз глобальном. В 1999 году интернет-аукцион eBay продавал 9000 товаров из 1086 категорий. Количество посещений сайта составляло 140 000 000 в неделю. Сейчас eBay имеет 212 миллионов клиентов по всему миру. Ежесекундно на его площадках продается 19 миллионов единиц товара — примерно в 300 раз больше, чем количество товарных позиций в любом супермаркете Wal-Mart. Ежегодно eBay продает товаров более чем на 20 миллиардов долларов.

Ценообразование в режиме реального времени распространяется неумолимо, как лесной пожар. Мы наблюдаем, как оно захватывает индустрию энергоснабжения, электронику, телекоммуникации и авиаперевозки.

Однако ценообразование в режиме реального времени не всегда связано с Интернетом. Его принципы гораздо шире. В некоторых уличных автоматах по продаже кока-колы элект-



**ЦЕНЫ
УСТАНОВЛИВАЮТСЯ
В РЕЖИМЕ
РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ**

ронных компонентов не меньше, чем самих банок с напитком. Технология позволяет автомату учитывать, что происходит вокруг: идет дождь или светит солнце, какова температура на улице и т. д. Зачем ему нужны эти данные? Очень просто: погодные условия — хороший показатель востребованности напитка. Если светит солнце, банка колы может стоить доллар. Если на улице ливень — 50 центов.

Каковы же последствия рискованного гибкого ценообразования для нас — как для потребителей, так и для руководителей бизнеса? Некоторые идеи можно почерпнуть на рынках, имеющих большой опыт подобной работы. На финансовых рынках, к примеру, вы можете установить собственный уровень риска с помощью опционов*. То же можно применить к любому товару. Предположим, вы хотите купить новый мотоцикл. Цены устанавливаются в режиме реального времени, поэтому вы заранее не знаете, сколько заплатите за него. Модель, которая вам приглянулась, очень новая и модная, и вы боитесь, что цена на нее вырастет. Для управления этим риском вы покупаете опцион на покупку мотоцикла за два месяца до срока реальной покупки, чтобы приобрести его по прошествии этого времени по фиксированной цене. Через 60 дней события пойдут по одному из трех вариантов. Мотоцикл либо будет стоить столько же, сколько вы заплатили при покупке опциона, либо цена окажется выше или ниже. Но в любом случае вы получили инструмент, позволяющий вам определить собственный уровень риска, и теперь сами решаете, использовать его или нет. Вы сами за все в ответе. Эти инструменты годами работают на финансовом рынке — так почему же они не могут работать, когда вы покупаете мотоцикл, телевизор с плоским экраном или автомобиль?

* Биржевой контракт, по которому покупатель получает право (но не обязанность) совершить покупку или продажу товара или акций по заранее оговоренной цене.
Прим. перев.

НИЧЕГО ОСЯЗАЕМОГО: ОБЩЕСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ИНТЕЛЛЕКТЕ

Вначале были товары и услуги. То, что мы делали, и то, что мы доставляли. Потом был праздник на улице денег. В 1980-х и они перестали быть объектом интереса, поэтому появились новые вещи, которые подогревали интерес к финансам: производные инструменты (называемые также деривативами), мусорные облигации*, сделки по обратному выкупу с левэриджем**, фьючерсы. В наши дни дорога к богатству лежит через информацию. Уолтер Ристон, бывший председатель Citibank, был прав: информация о способах обогащения теперь важнее, чем сами деньги. Разумеется, деньги и сейчас что-то значат. Но цена их называется процентной ставкой, а она стабильно снижается.

Посмотрите на мэра Нью-Йорка Майкла Блумберга. До 1981 года он занимался трейдингом в сфере недвижимости и технологических систем в инвестиционном банке Salomon Brothers. Затем с помощью нескольких бывших коллег по Salomon он придумал инновационную систему, сначала названную Market Systems, а затем переименованную в Bloomberg. Оборот его компании сейчас превышает 4 миллиарда долларов в год, и Блумберг отошел от дел с тем, чтобы поуправлять Нью-Йорком. Блумберг в свое время понял, что, рассказывая о деньгах и давая информацию о них, можно заработать больше, чем на собственно трейдинге.

* Высокодоходная облигация компании, имеющей низкий кредитный рейтинг.

Прим. ред.

** Способ установления контроля над компанией путем кредитования под залог ее активов (что обычно затем требует продажи активов для покрытия долга). *Прим. ред.*

В информационную эпоху сама информация превращается в деньги. Мэтт Драддж сидит за клавиатурой в своем офисе в Лос-Анджелесе и контролирует создание Drudge Report. Он видит себя как Вудворда и Бернштейна (журналисты, известные по Уотергейтскому скандалу) эпохи Интернета: занимается расследованиями, собирает слухи, вынюхивает новости. Драддж войдет в историю как человек, рассказавший миру о Монике Левински (если этот грязный скандал будет удостоен того, чтобы войти в учебники истории). Он рассказывает о том, что творится в американских коридорах власти. В момент, когда мы писали эту книгу, Драддж собирал доказательства того, что оscarоносный деятель кинобизнеса и бывший вице-президент Соединенных Штатов Эл Гор, выставляющий себя природозащитником, на самом деле тратит в своем доме в месяц электричества больше, чем средняя американская семья за год.

Инсайдерские сведения о клиентах ценятся на вес золота. Компании тратят миллиарды, чтобы добыть их. «Лояльные клиенты — источник прибыли в информационных войнах; тот, у кого есть информация о них, владеет рынком», — сказал однажды Шон Келли в свою бытность директором компании Data Warehouse Network.

Но не только информация о деньгах ценится больше, чем деньги. Важнее самого продукта может быть информация о нем, о сопутствующих услугах, обо всем, что только может прийти в голову. При этом важна ее своевременность и точность — это одна из составляющих успеха Google. Вчерашние новости об ожиданиях и опыте клиентов — уже достояние истории. Сегодняшняя информация о них — основа завтрашней прибыли.

СОРЕВНОВАНИЕ, ОСНОВАННОЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ

Главное в современных компаниях — их ментальный потенциал. Мы все больше конкурируем с точки зрения компетенции.

8 Да, растут цены и на нефть, и на сталь, и даже на чашку чая, однако в пересчете на реальные цены текущая стоимость промышленных товаров составляет примерно одну пятую от прежней.

Компании меняются, вольно или невольно, и превращаются из производственных фирм с небольшими сервисными подразделениями в сервисные компании, которые к тому же еще немного занимаются производством. Сегодня успех всех компаний базируется (или должен базироваться) на интеллекте.

Вспомните о гигантских размерах General Motors. Ее оборот по-прежнему один из самых больших в мире (сравните ее показатель в 192 604 миллиона долларов с пустяковой величиной 39 788 у Microsoft). Ей принадлежат тысячи объектов недвижимости и огромное количество мудреных станков. В 1996 году компания привлекала для своей работы 647 000 человек, что составляет население не самого маленького города; сейчас число сотрудников сократилось до 335 000, но это все равно большая цифра.⁸ Даже без учета продаваемых грузовиков компания входит в число 30 крупнейших из рейтинга Fortune 500. Тем не менее Microsoft легко обгоняет General Motors, практически даже не вспотев. У нее нет такого количества офисов, складов или оборудования, и на нее работает гораздо меньше народа. По сути, единственным активом Microsoft является сила человеческого разума. Это компания, базирующаяся на интеллекте.

Зато General Motors внушительно выглядит. Все эти офисные здания, недвижимость, легионы людей и огромные фабрики — именно так обычно представляют себе крупный бизнес. Но это представление основано на устаревших принципах — и отражено в бухгалтерских процедурах, принципах управления, базовых стратегиях, архитектуре офисов, корпоративном лексиконе и так далее. Прошлое дает нам опору для того, чтобы за нее ухватиться. А интеллектуальный капитал, сила знаний (называйте это как хотите) бесплотен и неосязаем. Попробуйте хотя бы описать такую компанию и ее рынок — вы даже не найдете подходящих слов.

Практически невозможно оценить, описать и объяснить силу интеллекта и ее роль для корпорации с помощью моделей и набора вопросов. Но тем не менее мы должны продолжать попытки понять, что же такое знание (ведь, к примеру, любовь тоже сложная штука, однако мы пытаемся ее добиться).

«Мы всегда в 18 месяцах от краха», — говорит Билл Гейтс. Если уж Microsoft постоянно балансирует над бездной, то на что же надеяться всем нам?

Информация является новой твердой валютой. Никола Негропonte из Media Lab Массачусетского технологического института говорит об этом так: «Мы движемся от мира атомов к миру битов».⁹ Мы движемся от мускулов к мозгам, от наемных рук к наемным головам. Конкуренция связана с килобайтами, а не с килограммами.

⁹ Негропonte является создателем и председателем некоммерческой ассоциации One Laptop per Child*.

Тем не менее многие из нас так и застряли в мире атомов. Мы продолжаем мерить все атомами, как будто это главное в нынешней жизни. Соглашение ГАТТ** в основном заботится об атомах: сколько тонн того или иного товара можно переместить из одного региона земного шара в другой. В то же время информация пересекает границы со скоростью света, и не похоже, чтобы это кого-то беспокоило. Бухгалтерские балансы также говорят об атомах: машинах, зданиях и т. д., — но пытаемся ли мы измерить наш самый ценный актив?

В новой эре быть ускользающим хорошо. То, чего можно коснуться, не имеет большой ценности. Вы не можете пощупать то, из-за чего компания Volvo была куплена Ford Motors в

* Социальный образовательный проект, целью которого является обеспечение детей из развивающихся стран специально созданными компанией MIT Media Lab мобильными компьютерами стоимостью 100 долларов каждый. *Прим. ред.*

** General Agreement on Trade Tariffs — Генеральное соглашение по тарифам и торговле. *Прим. ред.*

10 Разумеется, вы не можете получить за America Online эту сумму. Она слилась с Time Warner в 2001 году, а уже в 2002-м AOL Time Warner объявила об убытках в размере 99 миллиардов долларов — крупнейшие на тот момент убытки, о которых когда-либо объявлялось. И тем не менее рыночная капитализация Time Warner в ноябре 2006 года составила 80 миллиардов долларов, а аналогичный показатель у Ford — всего лишь 16 миллиардов.

1999 году. Производственные мощности стоят не так уж дорого, а головной офис компании и ее склады в Нидерландах — это всего лишь недвижимость. Ценно то, что неосвязаемо, — бренд Volvo, связи, опыт, концепции и идеи. Ford заплатил за все это 6,45 миллиарда долларов — чуть больше четырех процентов от стоимости America Online (149,8 миллиарда долларов).¹⁰ Тем, кто торгует атомами, сейчас приходится нелегко.

Цена неосязаемых активов влияет на каждый бизнес и каждый аспект нашего общества и личной жизни. Возьмите любого человека, разберите его на атомы, принесите их на товарную биржу в Чикаго и попытайтесь продать — вам повезет, если вы получите за все это пару долларов. Вместо этого соберите человека обратно, подкорректируйте кое-что, назовите его Опра* — теперь вы можете просить для него много миллионов долларов в качестве зарплаты.

Возьмите немного воды, добавьте сахара и углекислоты, затем налейте все это в банку. Себестоимость смеси составит примерно 25 центов или даже меньше того. Напишите на банке Coca-Cola — и вы можете продать ее за целый доллар.

Возьмите картонную коробку, небольшой буклет и компакт-диск. Все это обойдется вам примерно в 5 долларов. Напишите на коробке Microsoft Office — и у вас ее купят за 200 долларов.

В обществе, основанном на интеллекте, восприятие — это все. Неосязаемый актив превращается в реальный под писк кассовых аппаратов. Живя в мире, основанном на брендах, Bacardi-Martini заплатила компании Dewar's 1,5 миллиарда фунтов

* Опра Уинфри — знаменитая американская телеведущая. *Прим. перев.*

(то есть примерно 2,4 миллиарда долларов) за 4 винокурни, 49 сотрудников и 15-летний контракт с поставщиками. Также она приобрела виски White Label и марки джина Bombay и Bombay Sapphire. Когда шведское правительство в 2007 году решило продать компанию V&S, оценочная стоимость компании составила 6–7 миллиардов долларов. За что? За бутылку и написанное на ней слово Absolut.¹¹ При этом содержимое бутылки практически ничего не стоит. Вам кажется это странным? Между тем это не так уж и странно, если посмотреть на список самых дорогостоящих мировых брендов:

¹¹ Absolut создал целый тренд, связанный с воображением в индустрии алкоголя. В последние годы можно наблюдать за тем, как выдвигаются вперед Bacardi, Vodka Ice или новые водочные бренды.

Бренд	Стоимость бренда, \$ млн
Coca-Cola	67 000
Microsoft	56 296
IBM	56 201
GE	48 907
Intel	32 319
Nokia	30 131
Toyota	27 941
Disney	27 848
McDonalds	27 501
Mercedes	21 795

Бернд Пишетсридер, бывший руководитель BMW, говорил, что на самом деле не он управляет компанией. Настоящий лидер фирмы — бренд BMW на крыше штаб-квартиры и внушительная история компании. (Сейчас Пишетсридер возглавляет Volkswagen, и можно быть уверенным, что и теперь над ним такой же начальник.)

Интеллект и неосознаваемые активы идут рука об руку. Однако у неосознаваемых активов тоже есть цена. Господь не раздает великие бренды направо и налево. Великие бренды создаются — и на это нужно время. Много ли вы знаете брендов крепкого алкоголя, если не принимать во внимание Absolut? Часто стоимость информации о том, что интересно потребителям (которые не испытывают недостатка в предложениях и потому крайне требовательны), превышает стоимость производства самого объекта предложения. Помните о кока-коле, группе Metallica, Гуччи, Мадонне, Prada или Тайгере Вудсе.

ПОВСЮДУ: ВЗАИМОСВЯЗАННОЕ ОБЩЕСТВО

Реальность такова, что мы живем в мире без границ. Большинство из нас настолько свыклось с идеей интернационализации, что воспринимает ее как должное. Посмотрите на свою одежду. Сейчас, когда мы пишем эти строки, один из нас одет в брюки, произведенные в Германии и канадскую рубашку, а на ногах у него итальянские ботинки. У другого автора брюки сделаны в США, майка — в Бельгии, а на носу у него очки из Японии. Вы, конечно, можете подумать, что мы специально так оделись, чтобы поразить вас, но мы клянемся (клянемся забальзамированным телом Ленина), что носим то же, что и остальные, только предпочитаем черный цвет. Посмотрите на свою одежду: откуда она? Если бы вам вдруг потребовалось за чем-либо снять с себя все импортные вещи, вам было бы сложно сделать это на публике.



Япония

Канада

Франция

Китай

Бразилия

Германия

Испания

Италия

С другой стороны, лейблы типа «сделано в США», «сделано в Японии» или «сделано в Свазиленде» становятся все более бессмысленными. У Nokia есть лаборатории в Скандинавии, Японии, Гонконге, Германии, Австралии, Великобритании и Соединенных Штатах: в поисках модных тенденций компания посылает людей на разведку на пляж Винес-бич в Лос-Анджелесе или на улицу Кингс-роуд в Лондоне. Можно ли в таком случае говорить о том, что продукты Nokia являются исключительно финскими? Учитывая такую размытость границ, бессмысленным становится и указание страны-производителя на товарах. Однако же, что интересно, старшее поколение сохраняет верность продукции, которая произведена в их собственной стране: британцы покупают британское, французы — французское, а американцы по многолетней привычке покупают американское. Так они выражают свой патриотизм. Молодых это беспокоит гораздо меньше. Их товары делаются BMW, Nokia, Alessi или Филиппом Старком. Для них важно, кто делает, а не где делают.

Глобализация перестала быть теорией. Она влияет на государства, компании, товары, услуги и людей — прямо сейчас, на всех сразу. Раньше нормой было то, что сделано в своей стране, а импорт был скорее исключением. В бизнес-школах существовали специальные отделы по международному бизнесу. Был специальный термин RoW, означавший «весь остальной мир» (Rest of the World). Компания, которая все еще использует этот термин, должна немедленно закрыться и признать себя банкротом, пока ее не закрыли недовольные клиенты. Сейчас в компаниях более уместен отдел, занимающийся операциями в собственной стране, и при этом он не должен быть самым большим. Почему в странах сохраняются министерства иностранных дел, когда почти все правительственные вопросы связаны с остальным миром? Новые учреждения не связаны государственными границами. Теперь существуют мегасоюдаства: Европейский союз, АТЭС, НАФТА;

мультинациональные корпорации, являющиеся национальными только по месту регистрации офиса, но действующие по всему миру; продукты мирового охвата, такие как кока-кола или биг-мак; суперспециалисты мирового класса, а также огромное количество музыкантов, консультантов, шеф-поваров, исследователей, актеров мирового значения.

Настоящая интернационализация — это совсем не то, что мы принимали за нее раньше. Она означает, что портной в Ухане (Китай) конкурирует с портным из Берлина. Теперь установился технико-экономический паритет: у людей на Западе больше нет монополии на знание, поэтому китайский портной будет обладать теми же знаниями, что и немецкий. Дух капитализма находится в постоянном движении: в конце XIX века он покинул Европу и пришел в США, затем, продвигаясь все дальше на запад, обогнул мир и явился на Дальнем Востоке. А теперь он идет дальше на запад, простирая свою волшебную палочку над Китаем и бывшим СССР. Новая реальность повсюду. Новая экономика обрела несколько центров.

ДАЛЬНИЙ ЗАПАД

Взгляните на Дальний Запад — именно там зарождается будущее. В США создается больше новых рабочих мест, чем в Европе, однако при этом динамично развиваются только отдельные регионы, отрасли и компании. Ничего удивительного в том, что одним из таких регионов является Калифорния. Это странное место, в котором 40 процентов населения не пользуется вилкой и ножом, предпочитая есть руками и стоя. Похоже, что международная конкуренция будет происходить между теми, кто использует палочки, теми, кто предпочитает вилку и нож, и теми (возможно, самыми проницательными) игроками, кто ест по-простому, не используя столовых приборов. Да, эти люди едят руками, но именно их головы в это время управляют экономикой.

12 Арнольд Шварценеггер стал губернатором Калифорнии в 2003 году. Честно говоря, мы даже в фантазиях не могли предположить такого поворота.

13 В 2004 году США инвестировали в информационные технологии 4,6 процента ВВП, а Европа — всего 3 процента. Япония в 2003 году инвестировала менее 3 процентов, что меньше, чем у США, Австралии и Кореи, расходующих на эти цели около 4 процентов ВВП, но выше, чем у Франции, Германии и Ирландии, где этот показатель не превышает 2 процентов.

Это экономика груди и задниц*. Sillywood** заправляет игрой, которая называется tittytainment***. Многие интересные вещи в США, по крайней мере с точки зрения бизнеса, связаны с растущей индустрией развлечений. Хотя в Евросоюзе снимают больше фильмов, чем в США, тем не менее доля рынка американских фильмов в Западной Европе составляет свыше 70 процентов. Но не стоит отчаиваться: развлечения — это не только фильмы с участием Арнольда Шварценеггера или диски Бейонс.¹² Фильмы, музыка, электронные игрушки, видео и компьютерные игры вкупе с различными элементами информационных технологий: компьютерами, программным обеспечением, телекоммуникациями, сетями и так далее, — смешиваясь, превращаются в сильнодействующее зелье.

США возглавляют движение к информационной экономике, расходуя на информационные технологии 4 процента ВВП, в то время как Япония — только 2.¹³

Американская экономика день ото дня становится «мягче», все больше опираясь на «софт» — программное обеспечение и системы связи. На пике интернет-бума компании из Кремниевой долины оценивались в среднем в четыре раза дороже, чем

автопроизводители из Детройта: их совокупная стоимость равнялась совокупной цене всех акций на фондовом рынке Франции. Город Пало-Альто в Калифорнии, когда-то знаменитый

* Tits-n-ass (англ.) — презрительное название рекламы с откровенными женскими образами; также индустрия соответствующих развлечений. *Прим. перев.*

** Игра слов: Silicon Valley + Hollywood; silly (англ.) — глупый. *Прим. перев.*

*** От англ. tits — женская грудь и entertainment — индустрия развлечений. *Прим. перев.*

своими великолепными черносливом и изюмом, стал родным домом для тысяч производителей электроники и программного обеспечения. Похоже, что времена, когда можно было сказать: «Все, что хорошо для General Motors, хорошо для Америки»*, канули в Лету.

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

Однако неверно было бы считать, что будущее творится только на Дальнем Западе. За последние 20–30 лет лавинообразно развивается и Дальний Восток. Согласно исследованию Джеффри Сакса из Гарвардского университета, в XVIII веке Великобритании понадобилось около 60 лет, чтобы удвоить свой ВВП; через сто лет Япония смогла сделать то же самое вдвое быстрее; а Южной Корее совсем недавно удалось совершить это всего за 11 лет. Если вернуться в 1960 год, то тогдашний уровень жизни среднего японца составлял примерно одну восьмую от уровня жизни среднего американца. С экономической точки зрения Южная Корея находилась на одном уровне с Суданом, а Тайвань — с Заиром (если сравнивать их по показателю ВВП на душу населения). Всемирный банк рассчитал, что не менее 50 процентов мирового роста в ближайшие десятилетия будет связано с источниками в Юго-Восточной Азии.

Восток готов учиться. Некоторое время назад детям по всему миру был задан вопрос: является ли учеба их любимым занятием? В Китае на этот вопрос положительно ответили 34 процента учеников. В Японии — 28. Тот же показатель для США составил всего 18 процентов. Незадолго до своего ухода из жизни Питер Друкер заметил: «Возможно, лучшие в мире учебные заведения для инженеров и медиков теперь имеет Индия».

* Известное выражение Альфреда Слоана, главы GM. *Прим. перев.*

Даже сейчас трудно оценить в полной мере масштаб происходящего. Запад отрицает важность этих изменений, кивая на азиатский экономический кризис 1990-х. Однако исследование Merrill Lynch* показало, что в Сингапуре, Гонконге и Тайване свыше 60 процентов ВВП поступает от деятельности, связанной с оказанием услуг. Многие национальные экономики уже завязаны на образование. Мы недавно узнали, что Сингапур, который писатель Уильям Гибсон когда-то описывал как «Диснейленд, в котором введена смертная казнь», расходует около 25 процентов своего ВВП на образование, исследования и развитие. У этих ребят точно есть план. Разумеется, кто-то может предположить, что Сингапур ошибается, что революции не случится и что знание не станет ключевым активом в будущем. Что ж, мечтайте, пока есть возможность.

Основное производство в Юго-Восточной Азии концентрируется в Китае — стране, ежегодно дающей миру 600 000 инженеров с зарплатой чуть выше 500 долларов в месяц. В Китае больше людей с полным средним образованием, чем в США (примерно на двести миллионов), а число жителей моложе 20 лет составляет 413,7 миллиона человек. Таким образом, китайцы молоды, образованы и ненасытны. И они точно так же, как мы, хотят быть богатыми. Недавний опрос показал, что для 66 процентов китайцев перспектива разбогатеть — важнейший стимул для собственного развития. И лишь жалкие 4 процента хотят продолжить дело великой коммунистической революции. До начала XIX века китайская экономика была крупнейшей в мире. Если современные темпы роста сохранятся, то к 2010 году Китай вновь завоюет доминирующее экономическое положение на планете Земля.¹⁴

14 Китайская компания Ningo Bird уже сейчас продает в Китае больше собственных мобильных телефонов, чем Nokia или Motorola. Ее также расценивают как отраслевого лидера с точки зрения моды. В 2007 году Ningo Bird подписала с Siemens меморандум о взаимопонимании, направленный на совместную работу по разработке новых моделей мобильных телефонов.

* Крупный американский инвестиционный банк. *Прим. перев.*

Несомненно, роль азиатской конкуренции изменится в ближайшее время. Прошло время грубой силы — теперь конкуренция разворачивается между различными уровнями интеллекта. Возможно, нам стоит многому научиться у Японии, стремительно эволюционировавшей как индустриальная держава. Когда-то японские товары были дешевым пластиковым мусором, и Запад отвергал их. Но японцы довели свою продукцию до совершенства. Запад все еще по привычке посмеивался, и напрасно. Шутки кончились. Жители Запада подавились своим смехом, когда японцы практически убили западных производителей электроники и автомобилей. Так что нездоровая радость по поводу азиатского кризиса быстро закончится, когда в двери Запада постучатся миллионы людей с отличными мозгами. Просто подождите.

ЗАКРЫТЫЙ ВОСТОК, БЛИЗКИЙ ВОСТОК*

А теперь обратим свое внимание на Восточную Европу. Некоторые страны этого региона прошли через большие изменения после падения Берлинской стены в 1989 году. Несколько лет назад министр экономики Венгрии беседовал с журналистами и объяснял им свою точку зрения на причины падения коммунизма. Он долго и детально рассказывал о макроэкономических причинах произошедшего. Когда он закончил, его жена, одна из венгерских бизнес-леди, поднялась с места и сказала: «Не уверена, что полностью поняла все, что говорил мой муж. Но я дам свое объяснение: мы тоже хотим заниматься шопингом».

Можно смотреть на прежде закрытые страны Восточной Европы с четырех позиций, дополняющих друг друга. Первая: для некоторых Восточная Европа — что-то ужасное. Отсутствует инфраструктура,

* Игра слов: The Close(d) East — Близкий Восток (не Ближний) и Закрытый Восток.
Прим. перев.

пышным цветом цветет организованная преступность, менталитет отличен от западного и т.д. Вторая позиция: Восточная Европа — огромный потенциальный рынок (так, Mercedes продает в Москве огромное количество своих недешевых машин). Третья позиция: это рынок, в развитие которого стоит инвестировать — к примеру, здесь можно недорого прикупить отличные мозги, особенно бывших работников оборонной промышленности. Четвертая позиция: многие страны в этом регионе смогли стать Меккой для туристов.

Стоит заметить, что в некоторых российских компаниях перестали брать на работу западных сотрудников: по мнению руководителей, в людях Запада слаб капиталистический дух. Выходцы с Запада не готовы работать много и интенсивно и обходить законы везде, где возможно. А жители Восточной Европы, похоже, сохранили предпринимательский голод.

НА СОСЕДНЕЙ УЛИЦЕ

В Западной Европе также случаются непредвиденные вещи. Кто бы мог подумать, что одна из величайших компаний в области программного обеспечения — самой фанковой из всех отраслей — окажется немецкой и будет носить название SAP? А откуда родом Nokia — изготовитель самых стильных мобильных телефонов на рынке? В наши дни Финляндия экспортирует больше электроники, чем продукции деревообработки; ее обгоняют только Исландия и США. Кто бы мог подумать десять лет назад, что три самые крутые авиакомпании в мире будут родом из Британии? А теперь посмотрите еще раз, по-новому, на EasyJet, Virgin и ирландскую Ryan Air.

В Европе можно найти немало примеров культурного многообразия — начиная от футбольных команд и заканчивая целыми странами. Некоторые процветающие международные компании имеют свои головные офисы в многонациональной и многокон-

фессиональной Швейцарии. Такие компании, как Nestlé, Ciba Geigy и ABB, воспринимают разнообразие легче и позитивнее, чем многие другие европейские игроки. Наблюдательный совет ABB, состоящий из восьми членов, включает в себя представителей пяти национальностей. Как говорил бывший руководитель компании Перси Барневик, «основным критерием отбора является компетентность, а не паспорт». Другие многонациональные компании также движутся в сторону разнообразия, прочувствовав эффект от совместного действия глобализации и командной работы. После слияния компания SmithCline Beecham, занимающаяся фармацевтикой и биотехнологиями, сформировала совет директоров из тринадцати человек семи национальностей. Европа наносит ответный удар.

...И ДРУГИЕ

Можно двигаться дальше. ¹⁵ Экономика развивается повсеместно. Больше нет единого центра гравитации. Западная мечта: маленький розовый домик с белым заборчиком, надежная машина, привлекательная супруга или супруг, послушные дети, ежегодный отдых на Средиземноморье или на Карибах, стабильная работа с достойной оплатой — теперь осуществляется не только 200 миллионами жителей Запада.

Теперь не только Япония дышит в затылок Западу. Три миллиарда людей хотят иметь то, что уже есть у большинства жителей Запада, — и прямо сейчас. И поверьте, они не будут ничего просить — они возьмут это сами. Страшновато? Но на самом деле это величайший шанс для бизнеса, который нам предоставляет новое тысячелетие. Если посмотреть на ситуацию оптимистично, то эти три миллиарда в ближайшем будущем станут вашими клиентами. Спрос и предложение!

15 Помните, что только 20 % продукции в мире выпускается в условиях глобальной конкуренции. Однако через тридцать лет этот показатель достигнет 80 %.

Но помните: фанки-деревня не только глобальна, но и взаимосвязана. Вспомните рыболовную сеть или паутину — изменения распространяются и ощущаются повсюду. Рыночная экономика — это игра с нулевой суммой. Экономический кризис в Азии отнюдь не улучшает жизненного уровня жителей Запада. Взлет темпов роста экономики в США благотворно действует на всех. Все вместе мы строим интернациональное общество, пронизанное взаимосвязями. Фанки-деревня предполагает рост конкуренции, но одновременно и рост возможностей — возможностей найти новых покупателей, поставщиков, партнеров, специалистов или друзей. И если вы не присоединитесь, цена вашей неосмотрительности будет крайне высока.

ЛИДЕРЫ И ПОСЛЕДОВАТЕЛИ

Не все регионы развиваются одинаково быстро. По мнению экспертов Всемирного банка, в странах с высокими темпами роста люди больше работают, больше учатся и предпочитают сберегать, а не тратить. Успех любой экономики и прогресса основан на простых вещах: работа, учеба, сбережения. Никаких фокусов, магического порошка или волшебной палочки.

Игра в фанки-деревне строится вокруг творчества, высокой результативности и революционных преобразований: новых предложений для клиентов; непохожести на других, умения удивлять и создавать фантастические вещи. Успех — результат исследования неизведанного и получение хотя бы частично правильных ответов.

На разных этапах экономического развития доминируют разные игроки. В фанки-деревне есть один регион, в котором основой всей системы ценностей является индивидуализм. Здесь приветствуются текучесть рынка труда и краткосрочные контракты. Этот регион, принимающий неопределенность и созда-

ющий новые технологии, — Соединенные Штаты Америки. Неудивительно, что сейчас, во времена перемен, доминируют американские компании, в то время как их японские конкуренты отличаются коллективизмом, стремлением к пожизненному найму, снижению неопределенности и кропотливому освоению технологий (а не созданию их).

Но господство американских фирм не будет длиться вечно. Право американской экономики на первенство не высечено на каменных скрижалях. Даже если США и не сдадут своих позиций в ближайшем будущем, они будут постоянно подвергаться атакам со всех сторон. Глобализация и смешение систем ценностей сделают свое дело. География уже не важна. В Японии, Дании, Португалии уже можно найти индивидуумов, чьи творческие способности и готовность принять неопределенность выше, чем у средних американцев. Им открыт весь мир. Они готовы воспользоваться своим правом на выбор — и сделают это. И мы все чаще будем замечать их стремительные и неожиданные действия. Люди и организации, у которых нет одной «родины» в географическом смысле слова, будут вести себя иначе, чем нынешние национальные государства, которые не могут просто так собрать вещи и переехать. Еще раз подчеркнем: *кто* важнее, чем *где*.

Европа — это новый плавильный котел.¹⁶ Население типичной европейской страны на 15–25 процентов состоит из инородцев. Смешение всеобъемлюще — больше нет закрытых, однородных и изолированных обществ. Люди разных национальностей с различным менталитетом живут бок о бок. Конечно, не всегда все идет гладко. Уровень националистических настроений в отдельных странах очень высок. Но никто и не говорил, что, живя рядом с выходцами из других стран, мы не будем испытывать напряжения.

16 Европе нужна мечта. Не обязательно такая, как Великая Американская Мечта. Проблема Европейского союза в том, что он был выстроен не вокруг мечты, а вокруг желания избежать кошмара новой широкомасштабной войны.

У Европы есть потенциальное преимущество: высокий уровень разнообразия, являющийся основой для развития творчества, изобретательности и прогресса. Однако остается вопрос: сидят ли европейцы на крышке плавильного котла или на пороховой бочке? История Европы насчитывает столетия вражды и неприязни, ее народы привыкли жить порознь. Хорошо это или плохо? По мнению немецкого ученого Юргена Хабермаса, это историческое наследие определенно способствует борьбе с разрозненностью в попытках Европы создать наднациональную демократию через укрепление Европейского союза. Мастерство приходит с опытом.

События на Балканах заставили даже закоренелых оптимистов еще раз призадуматься над тем, какие опасности таит в себе разнообразие. Но помните: есть то, что есть. Европа всегда была неоднородной с точки зрения национального состава, религий и многого другого. Разнообразие не хорошо и не плохо — оно просто есть. Но оно становится тем, чем мы захотим. Европе не нужно больше или меньше разнообразия — нужно решить, как с ним поступить. Европе необходима мечта, идея, новый манифест — слово и дело. Европейцам следует понять, как реализовать потенциал разнообразия: как изменить технологии, институты власти и ценности. В противном случае судьбу Европы будут решать другие жители фанки-деревни.

ГРОМАДНЫЕ ТЕРМИТЫ

Изменения происходят не только в пространстве и времени. Вступая в эру изобилия, весь мир претерпевает метаморфозы, принимая новые и неясные очертания. Вещи перемещаются, распадаются на части и складываются снова в необычных сочетаниях: все течет, все изменяется, — образуя новую реальность — фрагментарный мир с нечеткими границами, м-и-р через дефисы.

Общество в смятении. Это состояние передается индивидуумам, которые имеют право выбора и чья сила все возрастает. Эти люди

свободны знать, перемещаться, делать и быть кем хотят. Пользуясь своим правом на выбор, они создают эру анархии. Они рушат стены и подрывают традиционные основы власти. Они сами контролируют свое образование, карьеру и жизнь. Они инициируют системные изменения в обществе и делают мир сверхплюралистичным.

Еще вчера жизнь общества в целом и каждого его члена в частности определялась сильными центрами власти. «Манифест Коммунистической партии», вышедший в 1848 году, провозглашал своей целью создание 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. Манифест со всеми своими представлениями о высоком уровне предсказуемости, стабильности и контроля являлся выражением крайней степени социального реинжиниринга. Следуя такой общей концепции «хорошей жизни», необходимо было «всего лишь» выработать правильный генеральный план и выстроить соответствующие структуры и системы. Политики-консерваторы, капиталисты и профессиональные менеджеры на Западе наверняка смеялись над этими утопическими надеждами — но насколько верно было их собственное видение будущего?

Мы сами возвели такие же огромные монолитные структуры на базе централизованного планирования; некоторые из них получили название корпораций. Чуть больше 35 лет назад Джон Кеннет Гэлбрейт, гарвардский экономист и советник президента Джона Кеннеди, заметил: «Наша экономическая система вне зависимости от своего формального идеологического статуса во многом является плановой. Решения о том, что производить, исходят не от конечных потребителей, а от крупных производителей, которые, хотя и призваны в теории обслуживать рынок, на практике делают все возможное для контроля над ним». То есть вопрос заключался в создании правильных структур, систем и

стратегий — того самого великого генерального плана. И в капитализме, и в коммунизме были элементы централизованной экономики в политическом, экономическом и социальном смысле. Кто-то принимал решения, остальные им подчинялись — или, по крайней мере, им было предписано подчиняться.

Прежний мир был четко структурирован и заполнен кастрированными личностями; но современный мир потерял структуру, а индивидуумы теперь вполне способны к независимым действиям (за исключением тех, кто, подобно евнухам, предпочитает снижение неопределенности). Термитам позволено атаковать краеугольные камни наших зданий, и они неистово вгрызаются в них.

Уместно будет процитировать поэта Уильяма Батлера Йетса: «центру не удержаться». Вооруженные новыми ценностями и технологиями, предприниматели бросают вызов привычным иерархиям и обладателям власти. И обратите внимание: новый мир создается не властными структурами, технологиями или ценностями, а действиями людей, которые больше не согласны делать, что велят, быть, кем приказано, или жить, где предписано.

Но то, что воспринимается как хаос на уровне общества, совершенно не кажется таковым на уровне отдельной личности. Для отдельного человека склонность к новизне абсолютно естественна.

РАЗМЫВАНИЕ ГРАНИЦ ОБЩЕСТВА

В обществе с размытыми границами привычные ограничения становятся все более бессистемными. Барьеры исчезают, товары могут свободно перемещаться. Традиционные структуры были созданы и предназначены для того, чтобы раскладывать все по



Где фирма кончается и где начинается?

полочкам и тем самым снижать уровень неопределенности. Кто-то был продавцом, кто-то покупателем. Кто-то был банком, кто-то страховой компанией. Были оптовики и розничные торговцы. Были либералы и социалисты. Одни учились, а другие работали. Мир напоминал колоду карт, а мы договорились (или нам приказали), по каким правилам их можно тасовать.

Теперь же три силы, определяющие перемены в нашем обществе, дают творческим людям возможность перестроить, пересортировать, разложить по-новому практически любой элемент нашего социально-экономического ландшафта. Ничто не воспринимается как данность. Колода карт подброшена в воздух. Выше мы говорили о размывании географических и моральных барье-

ров — точно так же это справедливо для любой другой сферы жизни. Некоторые компании даже изменяют свои традиционные логотипы, делая их нечеткими.

Стираются границы отраслей. Поскольку интернационализация, дерегулирование и компьютеризация приводят к снижению или даже исчезновению барьеров для входа, становится все проще работать в нескольких отраслях сразу — особенно тем, кто следует новой логике, так как для них традиционные рамки отраслей не имеют смысла. Внешне эти компании могут выглядеть как традиционные конгломераты, но по своей сути они совершенно другие: их возможности уже не определяются материальными ресурсами, что позволяет им конкурировать в нескольких отраслях. Все чаще процессы физического производства товаров отдаются поставщикам, работающим по всему миру, — посмотрите на Lego, Virgin или Harley-Davidson. Более того, концентрируясь на нуждах требовательных клиентов, а не на расширении номенклатуры или на старых направлениях деятельности, конкурировать друг с другом начинают компании из разных отраслей. Кто в наши дни отличит банк от страховой компании? Ведь они теперь, по сути, предлагают одинаковые услуги. Не важно, как ваша отрасль называлась раньше, — важно, способны ли вы удовлетворить нужды клиента. Это всего лишь фанки-бизнес.

**ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ
+ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
+ СМИ + РАЗВЛЕЧЕНИЯ = ВРЕМЯ**

Точно так же размываются и отношения между компаниями. Если мы действительно начнем платить покупателям за привлечение их внимания, то кого же теперь считать покупателем? Уже сейчас продавцы — это покупатели, а покупатели — это продавцы. Посмотрите на шведскую мебельную компанию ИКЕА. Она находится в самом центре паутины взаимоотношений. Компания передает операции по сборке мебели своим покупателям, желающим сэкономить доллар (или пару сотен). Что это, как не совместное производство? С другой стороны, поставщики, которым ИКЕА отдала производство комплектующих, становятся клиентами: они получают доступ к техническому опыту и базам данных ИКЕА. Вывод: все труднее и труднее определиться с тем, кого же приглашать на корпоративную новогоднюю вечеринку. Где начинается и заканчивается компания? Юридические границы уже ничего не значат и, следовательно, не важны. Наши отношения с одной и той же организацией могут включать одновременно элементы конкуренции и сотрудничества, поставок и закупок. Неразборчивость и совместное производство — вот что такое новая реальность.

Производство и потребление сливаются теперь в «протребление» (prosumption). Один из авторов недавно купил новый автомобиль Volvo. Для начала он определился со своими требованиями: цвет кузова, тип двигателя, автоакустики, материал и цвет обивки салона, условия кредитования и страховки и так далее. И Volvo, следуя этому списку, произвела именно такой автомобиль, о котором мечтала семья автора. Продавцы и покупатели работают вместе в едином цикле. Информационные технологии открывают еще более широкие возможности для «протребления». Посмотрите, насколько активно мы взаимодействуем с Amazon.com, предоставляя им детальную информацию об объемах нашего спроса и его характере и позволяя следить за тем, что и в каких комбинациях покупаем;

кроме того, мы косвенно развиваем их конкурентоспособность, когда размещаем свои рецензии на книги или даем обратную связь. Лучший непрофессиональный критик может регулярно получать от компании тысячу долларов (в виде ваучера на покупку книг).

Размываются границы понятий товаров (products) и услуг (services). Сегодня правильнее было бы говорить о «тов-угах» (provinces) или «услу-варах» (serducts), потому что разделить их крайне сложно. В наши дни большинство предложений для клиентов — это гремучая смесь атомов и битов. Вспомните хотя бы о финансовых условиях, сопровождающих покупку товаров длительного пользования или о пакетных предложениях финансовых учреждений. Что такое Happy Meal в ресторане McDonald's — продукт или услуга? Ответ: и то и другое.

Размываются даже традиционные границы между работой и отдыхом. Если 70 или 80 процентов работы в современных организациях можно отнести к умственной, то разве этот процесс не идет беспрестанно 168 часов в неделю? Люди ведь не перестают думать, выйдя за порог офиса. Многие работают даже во время сна: идеи могут присниться. Это делает традиционное различие между домом и офисом незначительным. В обществе с размытыми границами работа — это не место, а деятельность.

И так далее, и тому подобное. Куда ни посмотри, всюду происходит размывание: Восток—Запад, мужчина—женщина, структура—процесс, правильно—неправильно. Размывание идет на всех уровнях: общества, организации, люди. Но помните: со знаком минус этот процесс воспринимают те, кто застрял в логике прошлого. Для тех же, кто приветствует создание фанки-деревни, в этом процессе нет ничего страшного и загадочного. Это просто часть жизни. Предприниматели и организации воспринимают изменения, начатые ими самими, как реструктуризацию и инновацию, а не как хаос и смуту.

ФРАГМЕНТАЦИЯ ОБЩЕСТВА

Наш мир незаметно разрывается на части. Он фрагментируется. И вполне естественно, что это зачастую воспринимается негативно. Но на самом деле это не так уж и плохо, особенно с точки зрения отдельно взятого человека. Фрагментарность во многом вызвана нашим стремлением принадлежать к определенной группе людей и ассоциироваться с ней и одновременно не быть «стандартным продуктом», не походить на остальных. Если уж людям действительно дали право на выбор, то неудивительно, что они выбирают различные варианты.

Общество всегда было фрагментарно. Но в фанки-деревне принципы деления фундаментально иные. Прежде нас разделяли по месту проживания и по принадлежности к тому или иному роду. Предначертанная нам судьба определялась семьей и географией. Мы могли действовать только внутри четких рамок и параметров, определявших, кто мы есть и чего имеем право ждать от жизни. Теперь же в игру вступают новые факторы. В зависимости от уровня абстракции мы можем определить как минимум три типа фрагментарности.

ПОЛЯРИЗАЦИЯ

Поляризация растет. Примерно 300 лет назад уровень богатства определялся величиной земельного надела. Затем на сцену поднялся уровень капитала. Теперь все иначе.

Образование — это новый вид апартеида. Увеличивается разрыв между образованными и необразованными. Это новые классы и новое классовое общество. Не имея уникальных знаний, вы становитесь легко заменимым, а соответственно начинаете впря-

17 Рынки — это механизмы, отделяющие эффективное от неэффективного. Экспорт — это творческая смазка между снижением активности и загниванием (bust and rust).

мую конкурировать с двумя миллиардами китайцев и индийцев. Растет разрыв между работающими и безработными. Поэтому и получается, что богатые становятся богаче, а бедные — беднее. Мы на пути к обществу, в котором около двух третей населения постоянно находится на краю бедности.

На глобальном уровне растет разрыв между Севером и Югом: 80 процентов мирового объема потребления приходится на всего 20 процентов населения. Так что наша деревня, безусловно, глобальна, но с некоторыми исключениями.¹⁷

Сходные тенденции можно заметить при сравнении старшего и младшего поколений. Большинство молодых людей явно не хотят пройти путь своих родителей, имевших стабильную работу в большой организации, в которой после 40 лет усердного труда дарят золотые часы и хлопают по спине. Понятно, что нежелание повторять жизнь своих отцов в какой-то степени заложено в самой человеческой природе. Однако с точки зрения имеющихся навыков разрыв между молодыми и старыми еще никогда не был так велик.

Второй апартеид наших дней — это информационные технологии, роль которых двояка. Руководитель одной компании как-то сказал нам, что люди делятся на два типа: ДК и ПК (До Компьютеров и После Компьютеров*). Каждый из вас находится либо по одну сторону, либо по другую. Люди моложе 25 лет не застали компьютерной революции — они живут во времена компьютерной эволюции. Они родились с ней, и компьютер для них абсолютно естественная вещь. Соответственно они предъявляют совершенно новые требования к жизни и работе. Они хотят изменить само определение работы. Принцип «жить, чтобы работать» они хотят изменить на «работать, чтобы жить».

* Перефразированное Before Christ and After Christ (до и после Христа). Прим. перев.

Но даже сейчас находятся люди, утверждающие, что общечеловеческие ценности не меняются и все остается по-прежнему. Это легко опровергнуть — просто сравните обложки журнала Playboy 1960-х годов и современные обложки Elle или Cosmopolitan.

ОБЪЕДИНЕНИЕ В ПЛЕМЕНА

Многие из нас выросли в мире, где большую роль играли география и соседи. Если вы родились в Ницце, то с большой вероятностью 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, родили детей в Ницце, ушли бы на пенсию в Ницце, умерли бы в Ницце и были бы похоронены на кладбище Ниццы. Имей вы склонность к приключениям и достаточно денег, вы бы время от времени отправлялись в отпуск в Альпы. Наше прежнее общество было организовано по географическому принципу, поэтому в нем существовали сиднейское, штутгартское, стокгольмское племена.¹⁸

18 География ≠ культура ≠ религия ≠ идентичность.

Но теперь силы фанка придали миру другую форму. Фанки-деревня организована по биографическому принципу. Ее новые племена глобальны. Они состоят из людей, похожих друг на друга, и не важно, где они находятся. Глобальные братства по крови существовали многие века, например еврейская община или китайская диаспора. Сегодня же племена формируются на базе общих жизненных позиций или на профессиональной основе. Благодаря глобализации и компьютеризации местоположение членов сообщества больше не имеет значения. Что такое «Гринпис», «Международная амнистия», «Ангелы ада» или приверженцы хип-хопа, как не глобальные племена на биографической основе, объединяющие людей со всего мира? То же самое относится и к выпускникам программ MBA, архитекторам, хакерам, инженерам, музыкантам и всем тем, чьи знания (и взгляды)



ПИ ДИДДИ, ВОЖДЬ ПЛЕМЕНИ ХИП-ХОП

черпаются из одного мирового источника. У этих племен свои языки, стили в одежде, знаки, символы, тотемы и ритуалы.

Организаторы таких сообществ часто расцениваются как изгои или маргиналы с точки зрения общества, сформированного по географическому принципу. Этим людям крайне сложно найти единомышленников в своем «лесу», и в поисках своего племени они вынуждены колесить по всему миру. Нам, пожалуй, есть чему поучиться у гомосексуалистов, мазохистов, мафиози, неуловимых торговцев наркотиками или экоплемен, потому что в фанки-деревне ваше племя определяется биографией, а не географией, независимым выбором, а не вынужденным кругом общения.

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ

Если так пойдет дальше, то мы окажемся в абсолютно фрагментарном и крайне индивидуалистичном мире. Что в этом хорошего? Никогда еще у нас не было таких огромных возможностей для самореализации. Мы все можем стать неповторимыми, как отпечатки наших пальцев, и такими своеобразными, какими должны были быть с самого начала. Ученые мужи считают, что мы вступаем в общество типа «мне, мне, мне», эгоистичное и эгоцентричное. Но индивидуализм не обязательно связан с эгоизмом — скорее речь идет о самореализации и целостности каждой личности. Хорошо это или плохо, но каждый человек становится микрокосмом спроса и предложения на глобальном рынке.

В такой среде меняется понимание лояльности. Представитель новой элиты, герой умственного труда, лоялен только к самому себе и своему племени, но не к работодателю (по сути, всегда временному). Уровень лояльности нестабилен и непредсказуем, как игра в казино. Каждый будет сближаться только с теми, кто ему полезен. По миру будут бродить «толпы интеллектуальных наемников» (выражение Томаса Мэлоуна из Массачусетского

технологического института), которые будут иметь дело только с теми организациями, ценности которых совпадают с их собственными, и общаться лишь с теми людьми, которые находятся с ними на одной волне.

С точки зрения бизнеса наиболее важные потребители — те, кто обозначает требования будущего, но не обязательно является работником умственного труда и имеет высокий доход. Мужчины и женщины с учеными степенями, с дипломами МВА и успешной карьерой могут потреблять больше, чем все остальные. Однако это совершенно не означает, что они лучше других знают, что и почему они потребляют. Качество не является следствием количества.

Мы все росли с убеждением, что лучшая жизнь строится путем терпеливого и последовательного приобретения. Сегодня потребители все больше напоминают обедневших дворян, готовых, однако, потратить последнюю копейку на вещь-символ, важную для их племени или их самих. Они жертвуют всем, чтобы купить новороченную модель горного велосипеда, экзотическую турпоездку, лучшую доску для серфинга, бутылку первоклассного вина, курсы йоги — что угодно. Если вы хотите заглянуть в будущее, смотрите на этих людей, а не на тех, кто просто много расходует.

Не все радостно ринутся в безумие индивидуалистического потребления. Кто-то потеряется в фанки-деревне. Не потому, что это ему все это не по нраву, а лишь потому, что у него есть право сказать «нет» потребительству. Некоторые предпочтут отвергать происходящее. Эти люди, несомненно, будут самоизолироваться и выражать открытую неприязнь к информационным технологиям, инакомыслию и всеобщему смещению ценностей. Реакционеры всегда были, есть и будут в любом лагере: и среди бизнесменов или менеджеров, считающих, что руководить можно при помощи страха, и среди исламских фундаменталистов, и среди неонацистов и фашистов, убежденных, что расы должны жить порознь, и среди мужчин, считающих, что женщинам не стоит заниматься

карьерой, и среди политиков, которые игнорируют тот факт, что уже не могут регулировать рынки как раньше.

Перемены невозможны без трений — власть имущие будут сопротивляться. Не так-то просто избавиться от старых привычек. Капитализм и демократия угрожают коммунистической экономике Китая — и что же делают руководители страны? Изменяют структуры власти? Нет. Они приспосабливают то, что есть, к рыночной экономике. Изменились и ценности, связанные с личной жизнью, причем настолько, что развод, неполные семьи и гомосексуальные отношения стали вполне допустимыми. В результате многие из тех, чьи права раньше ущемлялись, стали полноправными членами общества. Теперь ответный удар наносят последователи ортодоксальных норм. Взгляните на сверхконсервативную мораль, господствующую сейчас в США.

Примеров много — принцип один: перемены не происходят сами собой, их создают индивидуалисты с предпринимательским духом.¹⁹

19 Очевидное сокращение социального капитала* — крайне негативный аспект. В самых инновационных местах типа Сиэтла или в районе Калифорнийской бухты общий уровень социального капитала значительно ниже среднего.

ОБЩЕСТВО ЧЕРЕЗ ДЕФИС

В будущем все смешается еще больше. Добро пожаловать в государство через дефис, в общество типа «вырезал и вставил» (cut and paste). Мы наблюдаем переизбыток всего, что только можно представить. Естественный способ борьбы с таким

* Социальные связи, которые могут выступать ресурсом получения выгод, уменьшая издержки на координацию совместной деятельности. В русском языке суть этого явления яснее всего выражает пословица «Не имей сто рублей, а имей сто друзей». *Прим. ред.*

излишеством — составление неординарных комбинаций из уже существующих компонентов. Чем необычнее сочетание, тем уникальнее результат. Взгляните на edu-tainment (обучение с развлечением), info-tainment (информирование с развлечением), дистанционное образование, корпорации-университеты, кофе латте, готовые обеды, электронные СМИ, психолингвистику, биотехнологии, электронную почту, антибактериальную одежду, джин-тоник и так далее.

Примеров подобных гибридов предостаточно даже в бизнесе. Товары все чаще превращаются в высокотехнологичные комплексные продукты, которые могут все. Сапоп использует в своих разработках достижения химии, электроники и новые возможности программирования. Перед производителями автомобилей, например BMW, остро стоит вопрос синтеза механики, электроники, дизайна и управления финансами. Компания L'Oréal, разрабатывая свою косметику, смешивает в одном флаконе фармацевтику и моду. Компании стараются привлечь внимание требовательных клиентов, предлагая им нечто большее, чем просто товар, — нечто новое и удивительное.

Те же тенденции заметны и в музыке: хиты 1950-х годов в отличие от современных были просто песнями, не более того. Это заметно и в структуре организаций: в компаниях Кремниевой долины в отличие от любой традиционной американской компании большинство составляют представители «меньшинств»: женщины, эмигранты, молодежь. Это заметно и в искусстве: недавно умерший художник Мигель Маджерус из Люксембурга совмещал мотивы Антуана Ватто (живописца XVIII века) с мотивами Энди Уорхола и мультфильмами Уолта Диснея. Американский художник Клэй Кеттер совмещает в своем творчестве живопись, строительные материалы и кухонную мебель IKEA. Мы видим подобное и в архитектуре,



питании, спорте, образовании и здравоохранении. Мы видим это везде.

Кое-кто скажет, что такое дробление и новые комбинации элементов — признак недоразвитого воображения. Другие считают, что раз уж все, что следовало изобрести, изобретено, то единственный путь создать что-то новое — это смешение и скрещивание существующего. Результат — мы живем в исключительно скучном постмодернистском обществе.

Но можно взглянуть на вещи шире: вариации порождают вариации. Скрестив А с Б, чтобы получить В, можно затем использовать это В для получения новых комбинаций с Г, Д, Е

и так далее. Стоит этому процессу начаться, и количество возможных комбинаций будет увеличиваться экспоненциально.

Помните: такая «через-дефис-ация», по сути, означает не прибавление, а приумножение — ценность созданного должна быть больше суммарной ценности составляющих. Иначе говоря, скрещивание будет успешным, если оно увеличивает суммарную ценность компонентов. В то же время потребителю должно быть сложно разобрать комбинированный продукт на составляющие, иначе он сможет, используя все более эффективно действующие рынки, самостоятельно находить самые дешевые компоненты и смешивать их. Либо мы приумножим ценность, создавая нечто, неразложимое на компоненты, либо потребитель сам начнет создавать то же самое.

Простой пример. Один из продуктов фирмы Kellogg's называется Choco-Cornflakes (шоколадные кукурузные хлопья). Это обычные кукурузные хлопья, но с шоколадным вкусом. Следуя методу простого сложения, компания могла бы не мудрствуя лукаво взять мешок хлопьев и мешок шоколадной пудры и сыпать их вместе. Бросив оба этих ингредиента в молоко, мы получили бы требуемый продукт. Но в следующий раз мы бы могли найти мешок хлопьев и молоко с шоколадом в другом месте, подешевле, и обойтись без Kellogg's. Именно поэтому Kellogg's использует приумножение, а не сложение, покрывая шоколадом каждый кусочек и лишая потребителей возможности отделить один компонент от другого (если у вас есть время и терпение, можете попробовать заняться этим дурацким делом). Пример может показаться странным, но логика, лежащая в его основе, универсальна. Успешное комбинирование требует полной интеграции компонентов.

ПОБЕДИТЕЛЮ ДОСТАЕТСЯ ВСЕ

Вы случайно не помните Уолли Масура? Скорее всего нет. В начале 1990-х он был одним из пятидесяти лучших теннисистов в мире. Пик его карьеры пришелся на 1993 год, когда он вышел в полуфинал US Open, одного из четырех турниров Большого шлема. Несмотря на это, мистер Масур так и не смог заключить ни одного контракта на использование своего имени на теннисных туфлях или ракетках. Ни Nike, ни Adidas не заинтересовались Уолли Масуром так же, как они заинтересовались Андре Агасси или Питером Самprasом. Если вы можете выбрать лучшего из лучших, зачем искать кого-то еще? Почти лучший — это еще не лучший. Извини, Уолли.

Вступая в глобальную эру изобилия с рынками, близкими к совершенству, мы сталкиваемся с серьезным риском (или шансом?) того, что все достанется только победителю. В мире без границ те, кто кажется хотя бы на 1 процент лучше остальных (или те, кто начал раньше и успел создать себе репутацию и завоевать долю рынка), способны уничтожить всех конкурентов. Взгляните хотя бы на Microsoft. Ее операционная система, возможно, и не была самой лучшей, но фирме удалось создать мировой стандарт и заставить других создавать приложения, совместимые с Windows. Кроме того, им удалось выстроить барьеры для перехода пользователей на другие системы. (Просто представьте себе, чего вам будет стоить переход на другую ОС!) Microsoft умело лавировала между волн и, по сути, добилась всемирной монополии. Она даже бесплатно добавила в пакет приложений браузер Microsoft Explorer, чтобы подорвать позиции конкурента — Netscape. Правда, в итоге правительство США пресекло такие инициативы законодательно. «Спасатели Малибу» прикрыли пляж.²⁰

²⁰ Все, о чем мы написали в этом абзаце, действительно имело место.



Победителю достается все.

И так по всему миру. Зачем слушать местного барда или группу, когда можно купить диск Мадонны, Робби Уильямса или Лучано Паваротти? Зачем снимать в боевике неизвестного атлета, когда людям нравится только Рассел Кроу или другие всем известные мускулистые актеры? Зачем ходить на матч местной футбольной команды, когда можно посмотреть по телевидению

ру лучшие европейские футбольные матчи? Зачем приглашать второсортного архитектора для постройки дома, когда можно нанять лучшего из лучших? Мировые звезды привлекают к себе все внимание и зарабатывают сумасшедшие деньги.

Однако в самом механизме турборыночного капитализма наших дней изначально заложена бомба, которая может привести к его саморазрушению. Возможно, этого и не произойдет в течение следующих пяти секунд (жизнь — это не эпизод из фильма «Миссия невыполнима»), но импульсы развития неизбежно приведут к тому, что международная конкуренция в условиях перепроизводства обернется господством монополий. Этот процесс не будет замечен во всех без исключения отраслях (один бар, одна парикмахерская и т.п.), но когда интеллект, Интернет и растущая доходность заиграют в полную силу, появление всемирных монополий не заставит себя долго ждать.

Огромная экономия на масштабе существует практически во всех наукоемких отраслях — как минимум когда знание может быть закодировано в виде цифр или «заморожено» в виде атомов. Поэтому для захвата ста процентов рынка существует мощнейший стимул, а затраты на этот захват стремительно снижаются с увеличением числа привлеченных клиентов. Процесс еще более ускоряется, когда с ростом числа клиентов увеличивается потребительская ценность предложения для каждого из них. Для такого типа бизнеса Интернет является идеальным средством, так как клиенты, по сути, участвуют в создании стоимости — «потреблении». Чем больше людей посещают сайты Yahoo, Amazon и их аналоги, тем лучше сервис, который эти компании могут предоставить, и тем больше людей присоединится в дальнейшем. Это объясняет, почему так много интернет-компаний жертвует сегодняшней прибылью ради будущих доходов. Мэри Микер, аналитик интернет-бизнеса из Morgan Stanley, говорит: «В Интернете быть первым великолепно, вто-

рым — нормально, третьим — трудно, четвертый сидит в дыре, пятый... А? Кто это?»

КОНКУРЕНЦИЯ НА ОСНОВЕ РЕЦЕПТОВ

Мы вступаем в мир технико-экономического паритета, в котором «человек человеку волк». В обществе изобилия очень немногие товары, услуги, технологии или знания, доступные в Берлине, Бирмингеме, Токио, Хельсинки или Далласе, недоступны в Сингапуре, Праге, Москве, Мехико-Сити или Маниле. А раз так, ни один человек и ни одна фирма больше не могут сохранять конкурентное преимущество, лишь контролируя доступ к ограниченным ресурсам.



Какой рецепт лучший?

Вы можете представить себе карточки из игры «Монополия», помещенные в кастрюлю?

Как сказал Пол Ромер из Стэнфорда, победит тот, у кого лучший рецепт. Наибольшего успеха достигнут те, кто превзойдет остальных в разработке новых концепций и идей, разнообразящих комбинации ингредиентов. Каждый ищет уникальный рецепт, способный привлечь внимание по уши заваленных товарами и безмерно требовательных покупателей; рецепт, который реально увеличивает ценность товара или услуги и который трудно скопировать. В обществе, где победителю достается все, без такого рецепта ваш сегодняшний ужин вполне может оказаться последним, как тайная вечеря.



ФАНКИ- КОРПОРАЦИЯ

БЕЗ РАЗРУШЕНИЯ
НЕТ СОЗИДАНИЯ.

МАО ЦЗЭДУН



Нравится вам или нет, но компании все еще остаются оплотом капиталистической системы. «Корпорации — доминирующие социальные институты нашего времени»¹, — полагает Ричард Паскаль, автор книги «Managing on the Edge» («Управление на грани»). Вдумайтесь: 300 крупнейших международных компаний контролируют четверть всех производственных мощностей на планете. Половина торговли в мире производится международными компаниями. В 2002 году Конференция ООН по торговле и развитию (UNCTAD)* опубликовала исследование, показавшее, что 29 из ста крупнейших мировых экономических субъектов представляют собой компании, а не государства. Забудьте о Римской и Британской империях. Миром правят глобальные фирмы.

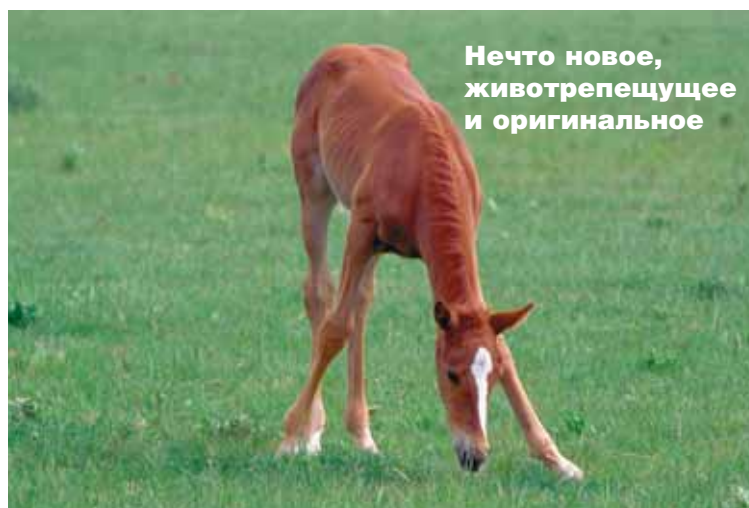
Что примечательно в этих фирмах — все они выстроены вокруг пустого юридического лица. Понятие «корпорация» — это просто юридическая оболочка, пустая раковина. Компания обычно состоит из четырех элементов: капитала — то есть денег; машин и строений — грязных и дорогостоящих железок;

¹ В этой главе наша убежденность становится еще более твердой. По-настоящему великие организации основаны на фантазии, чувствах и вере (интеллектуальный капитал + психологический капитал + социальный капитал), без которых компания превращается в вакуум. Так что в следующий раз сравнивайте себя с Оксфордом, Манчестерским университетом или Ватиканом.

* U. N. Conference on Trade and Development. *Прим. перев.*

людей — достаточно проблематичного нематериального актива; основной идеи — самого расплывчатого из всех элементов.

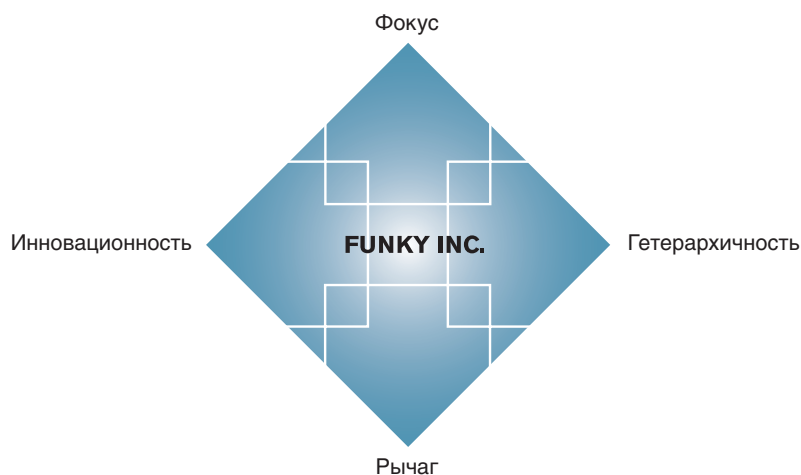
Сегодня мы приветствуем огромную силу компаний, но понимаем, что завтра они будут выглядеть и действовать по-другому. В глобальном хаосе, где правит интеллект и где все происходит в режиме реального времени, у негибких структур нет никаких шансов выжить. Зато фанки-организации не просто адаптируются к новым условиям, отзеркаливая внешние изменения. Фанки-организации сами создают зеркала, которые отражают небывалое и позволяют видеть то, что раньше было невидимым. Они меняют наше представление о существующем. Перефразируя высказывание из пьесы Бернарда Шоу «Человек и Сверхчеловек» (1903), разумная организация адаптируется к окружающему миру; неразумная постоянно пытается адаптировать мир под себя. В итоге прогресс зависит от неразумных организаций. Кен Олсен, основатель Digital Equipment Corp., высказался так: «Лучше всего полагать, что любые общепринятые суждения неверны». Успех



приходит, когда вы формируете будущее под себя. Успех связан с созданием, а не с адаптацией.

Энди Уорхол сделал это. Чарли Паркер сделал это. Майкл Делл сделал это. Мухаммед Али сделал это. Стив Джобс делал это неоднократно. Все они создали что-то новое, животрепещущее и оригинальное — то, чего не было. Конечно, многие возмущались и считали этих создателей психами. Но, как говорил Иоссариан, герой книги Джозефа Келлера «Уловка-22»: «Разумеется, это безумие. Именно поэтому это и есть самое разумное, что можно сделать».

Мы переоцениваем важность одинаковости и здравомыслия. Искусство уже никогда не будет прежним. Компьютерный бизнес не будет прежним. Бокс не будет прежним. Это как СПИД. Лекарства нет. Заразившись этим, вы уже не излечитесь. Истинные предприниматели и предпринимательские организации предоставляют нам возможность вкушать плоды с древа познания. После этого дорога назад закрыта. Примерно за это Господь и изгнал Адама и Еву из райского сада.



Организации приходят и уходят. Одни достигают успеха, другие пропадают в неизвестности. Организации постоянно меняются: покидают страны, в которых появились, реорганизуются, перестраиваются, изменяют направление движения. Ничто не остается постоянным — кроме страха. Фанки-корпорация уже здесь. Фанки-корпорация не похожа ни на что. Это не старый скучный конгломерат. Это не махровая бюрократия. Это организация, пытающаяся изменить существующие обстоятельства и непредсказуемость нашего времени. Ее отличие — и постоянное стремление отличаться от других — заметно и в том, как она выглядит, и в том, как она работает. Фанки-корпорация обладает несколькими чертами, перечисленными ниже.

ФАНКИ-КОРПОРАЦИЯ СФОКУСИРОВАНА

Вступив в эру изобилия, мы должны перестать верить в то, что организации способны самостоятельно управляться с любыми вопросами и решать все задачи, стоящие перед ними. Еще в 1776 году экономист Адам Смит указал, что с ростом рынка должна расти степень специализации. Через 200 лет после этого рынки стали глобальными, и дальше расширяться с точки зрения географии некуда. Мы пришли к краю земли.

У лиц, заинтересованных в деятельности компании, появилась свобода выбора. У них есть доступ ко всем международным рынкам. Никто из них не готов смириться со средними результатами. Экономика общества изобилия жестока. Требовательному клиенту нужно только самое лучшее, но ведь никто не может быть лучшим во всем. Глобальная конкуренция в условиях перепроизводства и растущей эффективности

рынков убивает предложения среднего качества от средних производителей.

Есть также и внутренние факторы, не позволяющие расплыть ресурсы. Не важно, насколько высок уровень компьютеризации, глобализации или дерегулирования, — все равно все мы живые люди с ограниченными способностями воспринимать знания и информацию. По некоторым исследованиям, объем воспринимаемой каждым из нас информации, с учетом всех пяти чувств, составляет около 10 мегабит в секунду — мозг просто не способен вместить всю поступающую информацию. Те же исследования показывают, что сознательная переработка информации может происходить со скоростью 32 бита в секунду — следовательно, невозможно заниматься несколькими вещами одновременно с равной степенью внимания и вовлеченности.

Кроме того, существует еще проблема внутреннего климата в компании. В несфокусированных компаниях (также это применимо и к государствам) средства часто перераспределяются от успешных направлений в пользу отстающих, вследствие чего сотрудники успешных направлений теряют мотивацию и разочаровываются в работе. А отстающие, вместо того чтобы решать



проблемы, расслабляются и полагаются на то, что кто-то придет и спасет их. В результате усилия тратятся на решение политических вопросов, а не на повышение эффективности деятельности. В такой организации отсутствуют ясность и ощущение срочности действий.

В обществе, где капитал свободно перемещается между государствами, акционеры не готовы принимать никаких новостей, кроме данных о постоянном росте компаний, в которые они инвестировали. Рост эффективности рынков и полная их прозрачность не позволяют образоваться «нестественной» синергии. Руководство практически любой диверсифицированной компании, по сути дела, заявляет, что компания способна контролировать риски и создавать ценность лучше, чем рынок в целом. Но участники рынка могут проанализировать деятельность каждого ее подразделения и прийти к заключению, что, работая независимо друг от друга, подразделения способны показать более высокий суммарный результат, чем в рамках одной компании. В этом случае акционеры приступят к активным действиям по реструктуризации. (Зачем для управления моими инвестициями нужен какой-то там президент с раздутой зарплатой? Если мне нужен диверсифицированный портфель инвестиций, я создам его сам или обращусь к эксперту.) В то же время мы слабо чувствуем границы наших собственных способностей: 80 процентов автомобилистов считают себя лучшими водителями в мире.

Из-за нарастающего давления со стороны потребителей, работодателей и акционеров исчезает все больше иерархий: совершенные рынки ненавидят неэффективность. Неповоротливые организации распадаются на части или умирают. Поэтому фанки-организации не стремятся быть всем для всех. Вместо этого они стараются стать чем-то определенным для кого-то конкретного. Такой подход состоит из трех элементов.



УЗКИЙ ФОКУС

Фанки-корпорация занимается одним или несколькими (не многими!) видами бизнеса. В свое время большие конгломераты были популярны среди апологетов идеи синергии, предложенной в 1960-х годах гуру менеджмента Игорем Ансоффом. Эта идея была (и, к нашему сожалению, остается) уродливым приемом корпоративной стратегии. Грустно сознавать, что в то время, когда весь мир в полной мере наслаждался идеями Лета Любви*, менеджеры принялись развивать теорию синергии. Игорь Ансофф не был ни Джимми Хендриком, ни Джимом Моррисоном, но его идея все еще находит сторонников. Менеджеры прямо-таки влюбились в нее из-за кажущейся простоты. В их представлении $2 + 2$ без всяких галлюциногенов могло действительно равняться 5.

Такая жизнь с затуманенным сознанием продолжалась довольно долго. Компании разрастались, вместо того чтобы улучшаться.

В следующий раз, услышав слово «синергия», хватайтесь за пистолет. Иногда $2 + 2 = 3,5$, а не 5. Синергия — это отражение веры менеджеров в то, что руководить большой компанией гораздо веселее, чем маленькой: выступления, встречи с коронованными особами, сигары и коньяк... А президенты превосходных небольших компаний мерзнут на улице — и не важно, насколько прибылен их бизнес. Пока конкуренция оставалась локальной и ограниченной, такую логику можно было принять (многие конгломераты в странах третьего мира до сих пор прибыльны благодаря защищенности националь-

* Лето Любви — устойчивый термин, связанный с расцветом эры хиппи и событиями, происходившими летом 1967 года в Сан-Франциско. В это время город посетило свыше 100 000 молодых людей, желавших приобщиться к идеям хиппи.
Прим. перев.

2 Книга Джима Коллинза «От хорошего к великому»** продавалась гораздо лучше, чем многие ранее изданные книги по менеджменту, во многом потому, что в ней признавался один простой факт: лидер пятого уровня скромн и ставит интересы организации выше своих, но при этом способен собрать команду, которая не будет уклоняться от принятия сложных решений в тяжелых ситуациях***.

ных рынков).² В стране слепых и кривой может быть генеральным директором*. Но сегодня это уже не сработает: на перенасыщенных глобальных рынках с высочайшей степенью конкуренции хорошим может считаться только действительно лучшее. Так что если вы уже перестали верить в Санта-Клауса, то пора бы перестать верить и в эффекты синергии.

Другой классический аргумент в защиту диверсификации деятельности компании — это так

называемое распределение риска, или принцип хранения яиц в разных корзинах. Однако в неопределенном и непредсказуемом мире нельзя верить в саму возможность минимизации риска. На самом деле сейчас нужно приветствовать риск, а не стараться его уменьшить. Размышляя о том, что TetraPak, шведский гигант по производству упаковочных материалов, сделал ставку на развитие за счет одного-единственного продукта, бывший владелец компании Ханс Раузинг заметил: «Мы минимизируем риск, максимизировав его».

Подводя итог, можно сказать, что времена больших и диверсифицированных компаний закончились. В эпоху изобилия синонимом слова «прекрасный» является слово «отточенный». Иметь отточенный и узконаправленный бизнес — это воистину прекрасно. Вместо бездумного следования идее синергии вы должны сконцентрироваться на тех видах деятельности, где сможете быть лучшим в мире. Бросьте затупившиеся инструменты и возьмите в руки высокоточные приборы.

* Перефразируется известная поговорка о том, что в стране слепых и кривой — король. *Прим. перев.*

** Издана на русском языке издательством Стокгольмской школы экономики в 2006 году. *Прим. ред.*

*** По Коллинзу, великой может стать только организация, руководимая лидером пятого уровня. *Прим. ред.*

Многие уже занялись оттачиванием своей деятельности. Оценить степень специализации компании можно с помощью стандартного отраслевого индекса (Standard Industry Codes, SIC), отражающего количество отраслей, в которых работает та или иная компания. В конце 1970-х средняя американская компания работала в четырех отраслях; а в последние несколько лет этот показатель снизился до двух. Переводя на простой язык: меньше чем за 20 лет типичная американская компания потеряла половину частей своего «тела». Экономика изобилия — очень строгая система, следящая за вашим весом и требующая строгой диеты. Совершенный рынок действует как доктор Франкенштейн нашего времени: отрезает и собирает человеческие органы, кому бы они раньше ни принадлежали.

ГЛУБОКИЙ ФОКУС

Не менее важна глубина фокуса. Недостаточно просто сконцентрироваться на небольшом количестве направлений бизнеса. (Как говорит гуру стратегии Гари Хэмел, если вы отрежете ногу у толстяка, он от этого не станет стройнее.) Внимательно рассмотрите каждый, даже самый мелкий процесс или род деятельности вашей компании и задайте себе вопрос: действительно ли мы делаем это лучше всех в мире? Если ответ отрицательный, то обратитесь к настоящему специалисту в этой сфере. Фанки-корпорация конкурирует на базе как своей ключевой компетенции, так и людей, реализующих эту компетенцию (мы называем их *компетентами*).

В такой период развития экономики, когда практически любой товар легко найти в Интернете, компании, не имеющие глубокого фокуса, обречены. В большинстве крупных городов справочники типа «Желтых страниц» теперь имеют не по 160, а по 1600 страниц, а новые веб-сайты, предлагающие тот или иной

продукт, появляются ежесекундно. Перенасыщение очевидно. Мы уже говорили, что совместное воздействие глобализации и компьютеризации существенно повлияло на исход классического противостояния между рынками и иерархиями: что выбрать: делать самим или покупать? Правильный ответ на подобные вопросы со временем меняется. Сегодня рынки имеют большую власть, чем когда бы то ни было. То, что казалось логичным и обоснованным несколько лет назад, теперь выглядит нелепым и глупым. То, что имеет смысл сегодня, не будет иметь смысла завтра. Это бесконечный процесс. Перемены следуют за переменами, и так без конца.



Представьте, что ваша компания составлена из конструктора Lego. Разберите ее по кирпичикам и спросите себя: являемся ли мы лучшей компанией в мире в вопросах информационных систем? Нет, такими компаниями считаются Bain Accenture или Cap Gemini. Отлично, тогда пусть они и занимаются этим для нас. Являемся ли мы лучшей компанией в мире по уборке офисов? Нет, это ISS.

Предоставим им уборку. Являемся ли мы лучшей компанией в мире в вопросах бухучета? Нет, это Ernst & Young. Попросите их заняться вашей бухгалтерией. Это очень простой принцип. Рано или поздно все процессы в вашей организации столкнутся с глобальной конкуренцией.

Определение ключевой компетенции фирмы сродни самоанализу. Загляните внутрь себя: что вы действительно хорошо делаете? Что вы делаете лучше остальных? Что дает ваша деятельность клиентам и кто эти клиенты? Сколько ваших сотрудников являются носителями данной компетенции? Насколько трудно конкурентам скопировать ее? Это простые

вопросы, но ответы на них могут полностью изменить ваш подход к ведению бизнеса.

Подойдя серьезно к определению сферы своей компетенции, многие организации обнаруживают, что им стоит заниматься вовсе не тем, чем они занимаются. К примеру, American Airlines обнаружила, что ее настоящее преимущество связано с Sabre, компьютерной системой бронирования билетов, а не с эксплуатацией самолетов. В 1995 году Sabre принесла компании 44 % объема прибыли (до налогообложения).³

3 American Airlines выделила Sabre в отдельное подразделение 15 марта 2000 года. В настоящее время Sabre принадлежит группе частных лиц.

В Sears обнаружили, что их истинная сила — в логистике и создании торговых марок, а не в управлении магазинами. GE, IBM, Ericsson и Xerox переключились на консалтинг, а производимая ими продукция превратилась в сопутствующий товар, наподобие группы, разогревающей аудиторию перед выступлением звезды. Вновь и вновь мы наблюдаем сдвиг от атомов к битам. Так как дефицита атомов нет, все сложнее строить конкурентное преимущество, полагая, что доступ к ним по-прежнему ограничен.

Концентрация на ключевой компетенции означает, что вы сфокусируетесь на том, в чем вы близки к совершенству. Если бы в 1984 году у вас был автомобиль Toyota, то он состоял бы из частей, производимых самой компанией, всего на 25 % (а вот автомобиль GM — на целых 47 %).⁴

4 В первом квартале 2007 года Toyota стала крупнейшей автомобильной компанией в мире.

Компания GM решила добавить ценности своему предложению и создать дополнительное конкурентное преимущество, начав производство собственной автоакустики. Руководство Toyota, напротив, считало, что Sony, Bose или Philips делают это гораздо лучше — так зачем же им самим о ней беспокоиться? И потом, насколько важно для покупателя автомобиля, какая в нем стерео-

система? Не хочется ставить руководство GM в неловкое положение и приводить в этой книге таблицы, показывающие, как подобное натуральное хозяйство стабильно приводило компанию к уменьшению объема бизнеса за последние 20 лет.

Если вы что-то делаете, то делайте это хорошо. Делайте это отлично. А потом бросьте это делать. Компания Nike добилась успеха, потому что никогда не применяла к себе собственный лозунг (Just Do It). Вместо того чтобы «просто делать это», она ничего не делает своими руками — как истинная фанки-корпорация, она

5 Нет правил без исключений. Поразительно успешная испанская компания Zara, работающая в сфере модной одежды, имеет собственное производство.

приглашает к сотрудничеству других. И не она одна: многие успешные фирмы уже не производят сами то, что продают. К примеру, Timberland, известный производитель обуви, — самый настоящий сапожник без сапог. Фанки-корпорация напоминает фасад дома на старой голливудской съемочной площадке: он великолепен снаружи, но с обратной стороны ничего нет. Однако кое-что в такой корпорации

присутствует всегда: сила интеллекта.⁵

Взгляните на компьютерную фирму Dell. Эта гигантская компания возникла буквально из ниоткуда. Несмотря на огромные объемы продаж, она не имеет своего производства. Нет ни одного места на планете, которое можно было бы назвать заводом Dell. Майкл Делл, основатель компании, однажды понял: IBM берет комплектующие, которые стоят \$ 700, и продает их дилерам за \$ 2000, а те перепродают их за \$ 3000. Но, по сути, комплектующие все равно стоят те же \$ 700.

Создавая короткие замыкания на рынке и удаляя лишние звенья цепочки, Делл создал бизнес-империю. Компания стала высокоэффективным и гибким брокером комплектующих, профессиональным отделом закупок, способным удовлетворить нужды каждого клиента. «Раз это получилось с компьютерами, то сможет работать и с автомобилями, мебелью, коврами, электро-

бытовой техникой — с чем угодно», — считает Ларри Боссиди, бывший глава Allied Signal, пригласивший Делла выступить перед группой руководителей своей компании.⁶

Такой новый тип компании можно называть виртуальным, углубленным, созданным по типу паутины, основанным на аутсорсинге, трилистником* — как вам заблагорассудится. Важно то, что, если вы не скинете лишний вес, ваши шансы на выживание и тем более процветание в экономике изобилия крайне малы. Назовите это углубленной специализацией, но помните, что глубина и пустота — разные вещи.

Добиться глубины в своих операциях можно разными путями. Например, передать как можно больше операций поставщикам — «обратная дезинтеграция». Или даже самим потребителям (вспомните IKEA). Типичные интернет-банки, например, позволяют нам самим обрабатывать платежные поручения — это называется «прямая дезинтеграция». Если продолжить наше сравнение компании с конструктором Lego, можно сказать, что каждый кирпичик теперь самостоятельно решает, какую роль он будет играть в организации. Раньше привычным казалось прибавление видов деятельности: мы осуществляли интеграцию. Теперь мы концентрируем внимание на вычитании — дезинтеграции и совместном творчестве.

Фанки-корпорация может не охватывать всю цепочку создания добавленной стоимости, но она всегда занимает прочную позицию в ней. По сути, у каждой компании есть там свое место. Вопрос лишь в том, что производить самим, а что закупать. Если сфокусироваться на ключевых процессах создания добавленной стоимости и устранить лишних игроков, то можно сделать всех

⁶ По сути, Dell использует несовершенство традиционного рынка, основанного на отдельных сделках между участниками.

* Трилистник (клевер) с четырьмя листками — символ удачи. Часто используется как рекламный ход. *Прим. перев.*

7 Современные исследования показывают, что ваш психологический капитал (вера, надежда, оптимизм, способность к восстановлению физических и душевных сил) гораздо важнее вашего интеллектуального капитала (образования и опыта).

оставшихся участников цепочки (включая конечных потребителей) зависимыми от нас. А зависимость — это деньги.

Однако есть еще кое-что. Для фанки-корпорации важна скорее не ключевая компетенция, а ее носители (которых мы выше назвали компетентами). Это те немногие сотрудники фирмы, которые обладают знаниями, делающими продукцию фирмы уникальной, — этикие мистер и миссис Незаменимые. Это Мик Джаггер и Кейт Ричардс корпоративного мира. Многие из них зачастую слишком компетентны, чтобы просиживать штаны и юбки в менеджерских креслах. Эти люди исключительно важны для компании, поскольку они, во-первых, очень умны, а во-вторых, они знают других умных людей, знают, где их найти и как побудить их к сотрудничеству.⁷

Эти «блуждающие монополии» остаются в организации лишь до тех пор, пока она способна предложить им то, чего они хотят, — в противном случае такие сотрудники уходят. Помните, что Карл Маркс был прав: в наши дни работники являются владельцами основного производственного ресурса, основного достояния общества. Компетенты — залог будущего развития, в то время как профессионализм в обычном его понимании очень часто консервативен. Вместо того чтобы смотреть в будущее, многие компании смотрят в прошлое.

Натан Мируорлд, бывший сотрудник Microsoft, ныне возглавляющий созданную им компанию Intellectual Ventures, полагает, что в обществе, основанном на знании, соотношение лучшего к среднему уже не 1 к 2, как раньше, а 1 к 100 или даже 1 к 1000. Его бывший босс Билл Гейтс порой говорит, что если бы из Microsoft ушли 20 человек, то компании грозило бы банкротство. Хироши Ямаучи из Nintendo (компания, производящей компьютерные игры) говорил примерно то же: что средний человек не

в состоянии создать действительно хорошую игру, сколько бы ни старался. Послушайте, что говорит глава Sun Microsystems Скотт МакНили о ее основателе Билле Джое: «У AT & T есть Bell Labs, а у нас — Билл Джой, и это гораздо более прибыльная инвестиция».

Ключевые компетенты есть повсюду.⁸ Опрос, проведенный компанией Corporate Leadership Council, показал, что в компьютерной компании на 16 000 сотрудников приходится всего 100 ключевых компетентов; в компании-производителе программного обеспечения этот показатель составляет 10 из 11 000, а в транспортной группе — 20 из 33 000 сотрудников. Иначе говоря, доля компетентов (деятельность которых критически важна для компании) составляет от 0,06 до 0,6 процента от общего числа сотрудников. Неудивительно, что, несмотря на высокий уровень безработицы, постоянно идут разговоры о непрекращающейся войне за таланты.

8 Хотите стать компетентом? Научитесь использовать свои сильные стороны. Не тратьте много времени на изучение собственных слабостей.

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ

Третий и последний элемент специализации фанки-корпорации — целенаправленность. Фанки-корпорации нацелены на новые племена — это ее ключевые клиенты, и не важно, какие они, где находятся и сколько в них членов. Единственное, что важно, — общность интересов, единая система ценностей и схожая жизненная позиция.

Племена создаются, к примеру, жестокими наркобаронами. Мигель Кабальеро — настоящий Армани мира военной одежды. Его компания продает модные и сшитые по спецзаказу бронежилеты. Он сконцентрировался на одном племени. Его компания базируется в Колумбии, где спрос на ее услуги крайне высок.



Племена формируются также паломниками и путешественниками. Каждый год в Саудовской Аравии продается 75 000 микроавтобусов Chevrolet Suburban. Почему в этой стране такой огромный спрос на микроавтобусы?

Причина проста: паломникам разрешается въезжать в Мекку только на автомобилях определенных параметров, и единственная машина с подходящими спецификациями — это Chevrolet Suburban. Невероятный «священный» союз: американская компания зарабатывает деньги, помогая мусульманам.

Племена формируются даже фетишистами. Недавно мы натолкнулись на журнал Legshow. Это всемирный журнал для людей, одержимых голыми ногами. Маловат рынок, скажете вы. Разумеется, любители ножек не составляют основу нашего общества; тем не менее издатели журнала прекрасно себя чувствуют. Почему? Журнал доминирует на рынке определенного племени и развил там прибыльную нишу. Нельзя сказать, что их железная пята попирает огромный рынок полиграфии, но нежной пяточки хватает, чтобы закрыть их собственный глобальный рынок. В то время как многие журналы умирают, едва родившись, Legshow процветает.⁹

Итак, направив энергию на создание и разработку крайне маленькой ниши, вы можете заработать огромные деньги. Ваше племя может состоять, к примеру, исключительно из одноногих стоматологов-гомосексуалистов или же юристов, содержащих голубятни. Как только вам удастся привлечь таких клиентов в масштабах всего мира, вы начинаете зарабатывать большие деньги. В условиях экономики изобилия клады нужно искать в узких нишах.

⁹ Кстати, обращаем ваше внимание на другой пример, пока не привлечший внимания Harvard Business Review, — Marquis, журнал для любителей эротических игр с латексом.

Это легче сказать, чем сделать. Вы должны понять нас правильно. Предложите какому-нибудь племени то, что ему совершенно необходимо, а затем делайте это постоянно. У Legshow может быть всего 60 покупателей в Швеции, 55 в Норвегии и 96 453 читателя во Франции, но по мере того, как вы завоевываете страну за страной, бизнес становится прибыльным.

Отвлечитесь на минутку от ног. Наш друг недавно купил новую машину, после чего обзвонил все крупные скандинавские страховые компании, чтобы узнать их условия. Он честно признавался их представителям, что у него богатое криминальное прошлое, что он ежедневно выпивает по бутылке водки и не ложится спать, не выкурив косячок. К его удивлению, никто ему не перезвонил. Когда мы слышали эту историю, то почувствовали, что на поверхности лежит никем не открытый отличный бизнес — страхование алкоголиков, наркоманов и преступников.

У таких прекрасных идей есть одна проблема: чаще всего мы не первые, кому они пришли в голову. Однако есть исключения. Страховка для торчков и пьяниц? Для скучноватой и лишенной воображения страховой отрасли это слишком. Одно дело окучивать 65-летнего ушедшего на покой менеджера с приличной пенсией и аккуратными отложенными сбережениями, и совсем другое — отбросы общества. Но мы были не правы, недооценив страховщиков. Такими услугами уже занимается Progressive Corp., и идея оказалось настолько хорошей, что теперь она третья в списке крупнейших страховых компаний Северной Америки, а уровень ее прибыльности один из самых высоких в отрасли. Разумеется, фокусирование только на этом племени не единственный фактор успеха. Чтобы проникнуть в эту странную нишу рынка, компания перестроила всю систему обслуживания. Progressive доступна всегда. Это не просто лозунг. Когда кто-нибудь из их клиентов попадает в аварию (с учетом характера их потребителей это время от времени происходит), они немедленно спешат на место проис-

шествия, чтобы уладить конфликт с противоположной стороной. Благодаря этому компании часто удается избежать вовлечения юристов — а в законопослушных США это означает сокращение расходов на разбирательство в среднем с 9400 долларов до 2100. Благодаря этому Progressive может предложить более доступные ставки кредитования для своих «неблагонадежных» клиентов.

Подобные привлекательные возможности существуют в каждой отрасли. Не обязательно вашими клиентами должны становиться алкоголики, наркоманы или преступники. Они могут быть и другими. Нужно только разработать вкусный рецепт.

Как вы, наверное, понимаете, основатель Progressive Питер Льюис — далеко не обычный человек. Его иногда называют «торчок-работяга», «запредельщик» или «рок-звезда без музыкальных способностей». Льюису далеко за семьдесят. Он типичный ключевой компетент. Компания настолько зависит от

него, что несколько лет назад аналитики с Уолл-стрит попытались добиться от него справки о состоянии здоровья. Питер Льюис не любит ходить по врачам, поэтому отправил аналитикам записку следующего содержания:

10 Ничто не гарантировано. В ноябре 2006 года, когда мы работали над этой книгой, у Питера Льюиса случился сердечный приступ.

- «1. Я чувствую себя прекрасно.
2. Я проплываю милою каждый день.
3. Я не женат, поэтому много трахаюсь».¹⁰

Первая волна фанка убила компании, не обладавшие достаточно узким фокусом. Конгломераты, менеджеры которых не могли убедить рынок, что синергия реальнее НЛО, были порублены на куски. Вторая волна фанка уже отрывает лишние процессы и виды деятельности от недостаточно глубоко специализированных компаний — и им придется адаптироваться или умереть. И совсем скоро жертвами фанка могут стать организации, деятельность

которых не направлена на определенное племя. Выживут только сфокусированные.

ФАНКИ-КОРПОРАЦИЯ ОБЛАДАЕТ РЫЧАГАМИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Вторым важнейшим аспектом деятельности фанки-корпорации является ее леверидж*. Не так давно многие менеджеры и корпорации пытались решать загадки бизнеса путем безудержной минимизации всего подряд: уровня бюрократии, числа сотрудников и времени исполнения. Теперь же возникла необходимость максимизации: ведь, сократившись до предела, сложно стать великими. В какой-то момент сокращение становится разрушительным. Не надо разносить компании в пыль. Как говорит Джеффри Пфеффер из Стэнфорда, «сокращение делает только одно: уменьшает компанию». Невозможно повысить ценность, просто снижая расходы или сокращая штаты. Менеджмент в стиле техасской резни бензопилой не приводит к росту доходов. Не переусердствуйте!

Определив, что является основным видом деятельности вашей компании, в чем ее главная сила и какая у нее целевая аудитория, создайте рычаг для своих основных ресурсов. Фанки-корпорации

* Leverage (англ.) — 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 собственной мощи: финансовой, производственной и т. д. — или создание рычагов для достижения больших целей, реализации внутреннего и внешнего потенциала. *Прим. перев.*

нужно перейти от корпоративной липосакции и анорексии к корпоративному бодибилдингу — избавлению от жира путем наращивания мускулов.

В эру машин левверидж часто означал диверсификацию: для производства различных товаров требуются разные машины. Но в мире, где правит интеллект, знания компании могут быть использованы для работы в различных отраслях, причем производство как таковое создавать для этого не нужно. Как было замечено ранее, результат будет достаточно размытым. Глобальные взаимосвязи в обществе вынуждают фирмы создавать новые пути развития своих ресурсов, а всеобщая компьютеризация предоставляет для этого многочисленные возможности. Так же как и фокусирование, создание рычага — трехэтапный процесс.

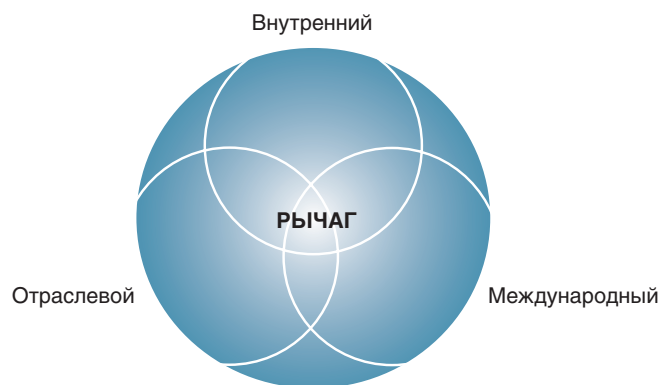
ВНУТРЕННИЙ РЫЧАГ

Проблема большинства организаций не в том, что у них мало знаний, а в том, что они не знают, что именно они знают. Знания разбросаны по всей организации, и никто не понимает, сколько их, как и куда они перемещаются и где концентрируются.

11 Понятие «обучающаяся организация» в наше время используется где ни попадя, поэтому гуру в сфере обучения Крис Арджирис предлагает проверить, насколько правильно вы его используете, заменив антонимом «необучающаяся организация». Это не даст вам забыть о том, что следует поддерживать в компании необходимую атмосферу.

Чтобы добиться успеха, необходимо создать *обучающуюся организацию*.¹¹ Это требует прежде всего понимания и признания факта собственного несовершенства. И именно это слишком часто оказывается камнем преткновения для многих менеджеров и целых компаний. Им, пожалуй, стоит помнить определение креативности, данное Артуром Кестлером: «Вид обучения, в котором учитель и ученик — одно лицо».

Создание обучающейся организации связано с ускорением передачи и переработки знаний. Болгар-



ский ученый Георгий Лозанов осознал это при разработке своих методов ускоренного образования еще в 1970-х годах. Процесс начинается со свободного перетока знаний внутри организации. При этом знание нужно накапливать не каждому по отдельности, а всем сразу. Это кажется банальным, но позвольте задать вам три вопроса:

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

Обучение не происходит автоматически: процессом нужно управлять. Скорость развития компании определяется скоростью не самых быстрых и смекалистых сотрудников, а самых медленных и неопытных. Стимулирование обучения — одна из основных задач любого руководителя. Структурные ограничения не должны быть этому помехой. Отдельные части организации должны быть отражением целого. Фанки-корпорация должна функционировать подобно человеческому мозгу.

Но создание обучающейся организации — лишь часть процесса. Потребители не платят компаниям (и даже университетам) просто за возможность обучения. Они открывают свои бумажники только для тех, кто может чему-нибудь научить их. Поэтому, живя в режиме реального времени, мы должны максимально сократить время передачи знаний изнутри компании вовне. Как говорит Джек Уэлч, «способность организаций учиться и быстро трансформировать знания в действия является исключительным преимуществом в бизнесе».

До тех пор пока способностям не найдено применение, они, по сути, ничего не стоят. При этом создание обучающейся организации — дело недешевое: требуются инвестиции в информационные технологии, расходы на командировки, предоставление сотрудникам возможности работать вместе и так далее — все это стоит денег. Но важно задаться вопросом: можете ли вы позволить себе не делать этого? Или, как сказал один скандинавский предприниматель: «Если вы думаете, что компетентность затратна, попробуйте быть некомпетентным».¹²

Таким образом, важнейшей задачей любой организации становится превращение ключевых компетентов в ключевые компетенции. Фанки-фирма трансформирует человеческий капитал в структурный и обратно. Она собирает и анализирует весь опыт, накопленный ее лучшими сотрудниками и подразделениями, и дает возможность остальным обучаться, чтобы использовать полученные знания в интересах клиентов. Разумеется, этот процесс требует открытого обсуждения и общения на уровне всей организации (а также сети ее контрагентов). Возможно, основа будущего конкурентного преимущества будет связана с тем, кто, где, когда, с кем и по каким вопросам сможет участвовать в обсуждениях. Менеджер начинает напоминать

12 Вам брошен вызов. Вы должны превратить структурный капитал организации в человеческий капитал. Станьте пылесосом компетентности! В отличие от обычной пыли компетентность не пропадет, когда вы ее вытянете из всех углов. Просто попробуйте — и вы увидите результат.

ведущего ток-шоу. Вы сами должны решить, на кого хотите быть похожи — на Джерри Спрингера или на Опру Уинфри. Фанки-корпорация выстроена вокруг виртуальных и реальных форумов, где люди могут встречаться и общаться, а не на ячейках организационной структуры, разделенных непреодолимыми стенами.

Но создание рычага связано не только с распространением знаний в организации и превращением компетентов в компетенции; знание должно преобразовываться в формы, позволяющие организации зарабатывать деньги. Подобно любому физическому объекту, знания имеют три состояния: газообразное, текучее и твердое. Газ — это мысли в нашей голове. В текучее состояние они переходят, когда мы начинаем что-то обсуждать с другими. Твердые знания — это знания, которые воплотились в наших предложениях для клиентов, процессах и системах. В действительности автомобиль, компьютер, программа и все остальное — это не что иное, как выкристаллизованная, «замороженная» креативность. Другими словами, у нас есть идея (газ), мы начинаем ее обсуждать (текучая жидкость) и создаем новый продукт (твердое тело).

Чем тверже знания, тем больше денег можно на них заработать. Занимаясь «кристаллизацией» продуктов из идей, мы создаем дополнительные возможности для увеличения экономии на масштабе. Возьмем, к примеру, консультанта. Путешествуя по всему миру как свободный агент, наполненный «жидким» знанием, консультант может заработать неплохие деньги. Но, написав бестселлер по вопросам менеджмента или разработав информационную систему управления, то есть «заморозив» знания, он может воспользоваться преимуществами почти бесплатного воспроизводства.¹³

Проблема заключается в том, что товар легко разобрать на части и скопировать. И чем лучше наше предложение «заморожено», тем

13 Наши друзья из мира науки подсказывают нам понятие «тройной точки» (в физике и химии — особое состояние вещества, когда при определенной температуре и давлении оно может равновесно находиться во всех трех состояниях: твердом, жидком и газообразном).

легче его скопировать. Мы больше не можем доверять свою защиту системе патентов. Мы можем полагаться только на свою способность выстраивать процессы, позволяющие осуществлять «глубокую заморозку» новых кусочков наших знаний быстрее остальных — тем самым перемещая знания изнутри вовне. Но можно поступить иначе: дополнять наши «замороженные» знания «текучими» или «газообразными» продуктами — то есть продавать «товаро-услуги» или «услуго-товары». Подумайте о GE, Xerox и IBM. У каждой из этих компаний продукт, который прежде считался основным, теперь превратился во вспомогательный. Gartnet Group, эксперт по информационным технологиям, предсказывала, что в 2003 году до 46 процентов от доходов IBM будут составлять услуги. Она была права: эта цифра превысила 50 процентов; а в 2004 году, как мы уже упоминали выше, компания продала свой бизнес по производству компьютеров китайской фирме Lenovo. Однако реальный путь повышения конкурентоспособности состоит в том, чтобы комбинировать, разъединять и соединять по-новому различные виды ноу-хау, то есть предлагать «про-дук-ты через дефис».

Крайне важно понимание того, как именно можно создать и использовать рычаг знаний внутри организации. Но это не означает создания специального отдела по управлению знаниями или обучением. Многие фирмы на Западе вновь и вновь повторяют одну и ту же ошибку, пытаясь догнать японцев по качеству продукции: создают специальные отделы по управлению качеством. Повесив всю ответственность на нескольких специально отобранных людей, в итоге они получают группу суетящихся инженеров и управленцев, безуспешно пытающихся решить все проблемы компании. Помогает ли это? Да нисколько. Избегайте подобной ошибки. Ответственность за знания должна стать частью рабочего процесса каждого сотрудника. Не занимайтесь управлением знаниями — сделайте так, чтобы сам процесс управления был основан на знаниях.

ОТРАСЛЕВОЙ РЫЧАГ

Рычаг может быть не только внутренним. Концентрируясь на своих основных способностях и опираясь на ключевых компетентов, фанки-фирмы выходят в новые отрасли — при этом не пытаясь контролировать все процессы изнутри.

Что происходило примерно 85 лет назад? Компания Ford, основанная в начале XX века, пыталась контролировать производство всех основных компонентов. Для производства автомобиля нужен металл — значит, нужны рудники. Шины делаются из резины — значит, нужно инвестировать в плантации каучуконосов. Ford превратился в конгломерат. Вместо того чтобы думать о том, как применить рычаг своих уникальных способностей в других областях, компания была одержима идеей контроля над производством абсолютно всех материалов, необходимых для выпуска конечного продукта.¹⁴

Новая логика предполагает не только концентрацию на своей компетенции, но и использование имеющихся навыков в других отраслях. Сегодня можно говорить по меньшей мере о трех уровнях отраслевого рычага.

Первый уровень — ориентированность на что-либо. Понимая потребности определенного племени и концентрируясь на их удовлетворении, компания может использовать знания для того, чтобы предлагать своим потребителям еще больше. Но при этом необходимо быть с ними на одной волне. Например, рэп/хип-хоп-группа Beastie Boys предлагает своим поклонникам не только компакт-диски и концерты, но и журналы, футболки и даже радиостанцию. По тому же пути идут звезда рэпа Пи-Дидди (ранее известный как Пафф Дэдди, урожденный Шон Комбс) и британская группа Underworld, предлагающие собственные коллекции одежды. Они следуют за своим племенем.

14 Подход Ford был оправдан в начале XX века — ведь это была эра информационной пустыни. Но мы с вами находимся в информационных джунглях. А это такое место, в котором старина Генри почувствовал бы себя так же «комфортно», как Дэвид Бекхэм на поле с бейсбольной битой в руках.

Второй уровень — брендинг. Это делает Marlboro. Это делает Coca-Cola. Это делает Disney. Все они используют свой бренд для выпуска книг, сувениров и продвижения тематических парков. Посмотрите на Ричарда Брэнсона из Virgin, который занимается почти всем: авиакомпаниями, железными дорогами, коллекциями одежды, косметикой, пенсионными фондами и интернет-услугами. Его компания тщательно оценивает применимость своих ключевых ценностей для каждой потенциальной новой отрасли. Для Virgin предложение нового вида услуг должно означать:

- лучшее качество;
- инновационность;
- лучший выбор по разумной цене;
- вызов существующим альтернативным решениям;
- веселье, возможно с оттенком развязности.

Руководство Virgin говорит, что 90 процентов рассматриваемых ими проектов потенциально крайне прибыльны, но если они не соответствуют вышеприведенным параметрам, то отвергаются. Брэнсон и его коллеги понимают, что бренд — это больше чем название фирмы или логотип. Это обещание и договоренность с каждым из клиентов компании. Если хотя бы одно из ваших предложений не дало им ожидаемого, они перестанут покупать у вас и все остальное.

И третий уровень — конкуренция на основе компетенции. Honda вообще-то занимается двигателями, однако использует накопленные знания в производстве автомобилей, мотоциклов и прочего. Компания ЗМ — специалист в области клейких материалов. Японская компания КАО — крупный игрок на рынке средств личной гигиены (подгузники, шампуни, лосьоны и т. д.); помимо этого несколько

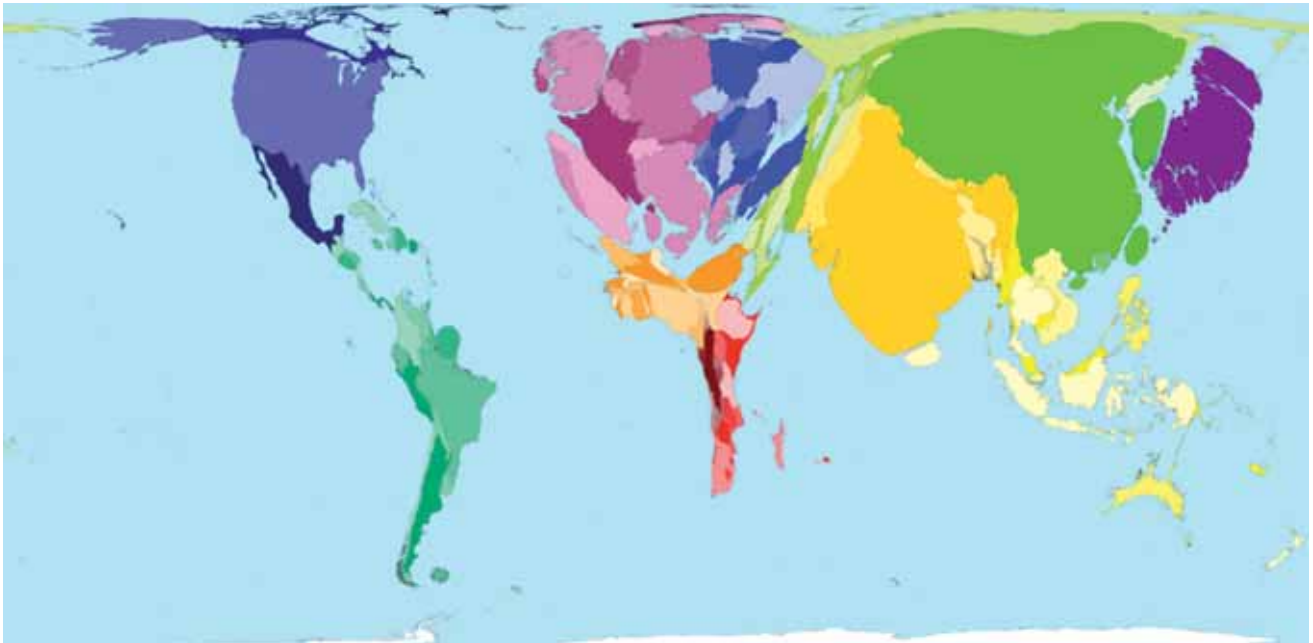
лет назад она также являлась лидером рынка компьютерных дискет. Лосьоны и дискеты? Логика покажется не столь странной, если вы узнаете, что компания считает себя экспертом в области снижения трения. А взгляните на AT&T, которая считает себя лучшей в области обработки электронных транзакций. У компании отличный бренд, а отношения с клиентами отличаются постоянством и доверием. Сложите вместе все эти факторы, и вы поймете, почему компания решила выйти на рынок кредитных карт.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫЧАГ

Понятно и то, что рычаг должен быть международным. Фанки-корпорация — глобальная корпорация. Но «глобальная» не обязательно значит «большая». Карликовые международные компании типа Legshow уже повсюду вокруг нас. В следующий раз, когда вы отправитесь к стоматологу, обратите внимание на трубочку, с помощью которой отсасывается слюна. С 50-процентной вероятностью она выпущена подразделением шведской фирмы Bergman & Beving. Это подразделение имеет долю в 50 процентах глобального рынка таких трубочек. А сколько сотрудников в подразделении? Меньше двух тысяч. Если вы работаете в компании, которая владеет половиной мирового рынка, вы действительно чувствуете себя сотрудником международной фирмы. А чувствуют ли себя так же сотни тысяч сотрудников Siemens?

Хотя глобализация уже стала реальной, организационная структура многих компаний этого никак не учитывает.¹⁵ У многих компаний есть доступ к мировым рынкам через экспорт, другие владеют активами в виде зарубежных подразделений, однако очень и очень немногим удалось создать глобальные административные структуры и системы.

15 В 2006 году компания KFC (Kentucky Fried Chicken) открыла больше ресторанов в Китае, чем в США.



Размер каждой страны на этой карте отображает отношение численности ее населения к общей численности населения Земли.

Можно также заметить четкие различия между регионами. Для типичной американской международной компании термин «иностранный» ассоциируется с «менее важный». Известные международные компании типа Microsoft или Intel зарабатывают более 70 процентов прибыли на домашнем американском рынке. У многих американских компаний весь бизнес за пределами Штатов отражен в одиноком квадратике организационной структуры под названием «прочие страны». А вот у типичной японской международной компании «иностранный» означает «другой, не такой же». Самые важные решения чаще всего принимаются в Японии и японцами.



Однако для многих международных компаний из Европы, особенно созданных в таких небольших странах, как Швеция, Финляндия, Голландия и Швейцария, «иностранный» всегда было синонимом слова «главный». Этим компаниям рано пришлось решать вопросы, связанные с интернационализацией, и в результате их головные офисы, по сути, перестали являться таковыми, превратившись в адреса для входящей почты. А сейчас их роль сужается еще больше: согласно закону должны быть места, где мы проводим встречи акционеров и адрес которых напечатан на визитных карточках руководителя. У таких компаний может быть множество глобальных центров, разбросанных по всему миру и выполняющих различные функции. Поэтому, если вы хотите побольше узнать о трансграничном управлении, не смотрите на Wal-Mart или Mitsubishi — лучше обратите внимание на европейские компании типа Philips, Electrolux, Nokia, Heineken, Unilever, TetraPak и Nestlé.

Но самая важная составляющая процесса глобализации компании — тип отношения к ней. Ни одна из известных авторам компаний не глобальна с этой точки зрения. Почти везде в подразделениях используются стандарты головного офиса. Руководители иностранных филиалов обычно являются уроженцами страны, в которой зародился бизнес компании. Даже товары создаются с учетом интересов рынка страны происхождения. Типичная международная компания все еще несет в себе черты этноцентризма и местной ограниченности. Иностранцы часто воспринимаются как чужаки. Как сказал голландский эксперт по межкультурному управлению Фонс Тромпенаарс: «Понимание различных культур все еще воспринимается большинством менеджеров как ненужная роскошь». Позволять таким менеджерам руководить в регионе с другой культурой все равно что приглашать слона потанцевать в посудной лавке.

Мы сможем пожинать все плоды бизнеса фанки-эры, только когда мы станем действительно интернациональными с точки зрения

отношения к глобализации. Для достижения успеха надо перейти от конфликта к примирению. Мы не считаем, что это легко. Различия в культуре и языках, а также огромные расстояния бросают нам серьезный вызов. Неизбежны разногласия и недопонимание. Несколько лет назад одна успешная европейская международная корпорация, с которой мы сотрудничали, получила две престижные награды за обеспечение равенства прав мужчин и женщин. Перед их вручением глава компании решил на всякий случай узнать пропорцию мужчин и женщин в компании и разослал факсы всем подразделениям с просьбой прислать списки руководителей «с разбивкой по полу». Через два часа он получил первый ответ из финского подразделения: «Уважаемый г-н президент, у нас никто из высшего руководства еще не разбивался об пол, хотя одного руководителя недавно разбил паралич». Кто-то может считать глобализацию неизбежным злом, но это не делает ее менее значимой.

ФАНКИ-КОРПОРАЦИЯ ИННОВАЦИОННА

Фанки-корпорация в высшей степени инновационна. В глобальном обществе изобилия, живущем в режиме реального времени, наши друзья из Бангалора, Нью-Йорка, Куала-Лумпура, Парижа, Гданьска, Токио, Сеула, Лондона или Сантьяго скопируют любые рецепты за считанные недели, дни или даже часы. Чтобы оставаться уникальными, следует постоянно оттачивать конкурентоспособность. Венчурный капиталист Алан Ф. Шугарт, бывший председатель правления Seagate Technology Inc., одного из крупнейших производителей жестких дисков, сказал как-то: «Похоже, все идет к тому, что утром мы будем представлять новое изделие, а вечером

уже снимать его с производства». Гуру в области информационных технологий Кевин Келли заметил: «Богатство порождается инновациями, а не оптимизацией... Богатство не может быть создано за счет совершенствования общеизвестного».

Под инновационностью мы понимаем не специально созданный отдел, состоящий из группы ученых. Мы имеем в виду тотальную инновационность — состояние души, образ мыслей, который касается каждого в компании, всего и всегда. Такой образ мыслей превращает компанию в фабрику идей, которая конкурирует с другими на основе воображения, вдохновения, неповторимости и инициативности.

Если вы думаете, что мы зашли слишком далеко в наших фантазиях, то вспомните о любой заурядной компании, торгующей самыми обычными товарами, — к примеру, о Rubbermaid, которую журнал Fortune стабильно вносит в список самых любимых американцами. Эта фирма процветает, разрабатывая и производя пластмассовые изделия для хозяйственных нужд: ведра, губки для мытья посуды и мусорные баки. К такой, казалось бы, невдохновляющей номенклатуре Rubbermaid добавляет инновационность, упорство и фантазию, превращая все эти нехитрые приспособления во что-то новое и интересное. Мы абсолютно уверены, что даже ведро может выглядеть сексуально.

Rubbermaid насквозь пропитана инновационностью. Некоторое время назад ее руководители посетили Британский музей в Лондоне — и вышли оттуда с ворохом новых идей для кухонной утвари. Оказалось, что древние египтяне знали что-то важное, забытое ныне. Rubbermaid прошерстила древний мир в поисках идей и была горда результатом. То же самое можете сделать и вы. Инновационность вознаграждается в любой отрасли.

Инновация — это не просто вопрос технологий: болтов, гаек и прочего. По сути, технология — лишь небольшая часть про-

цесса. Инновационность касается любого аспекта деятельности организации: административной сферы, маркетинга, финансов, дизайна, управления кадрами и предложения новых услуг. Поэтому, стремясь обеспечить тотальную инновационность на всех уровнях, продумайте заново каждый аспект своей деятельности. Придется заново изобрести стратегию, увеличить скорость внедрения опыта и сделать ежедневную работу более толковой. Но еще важнее, что тотальная инновационность требует одновременно внимания и невнимания к клиентам, создания внутренней однородности и вместе с тем разнообразия — одним словом, ухода из мира «или-или» в мир «и-и». Мы не говорим о создании баланса — напротив, фанки-корпорация сочетает в себе крайности, а не ищет усредненных решений.

ИННОВАЦИИ ЧЕРЕЗ ПЕРЕРАБОТКУ СТРАТЕГИИ

В мире, где технологии, организации и ценности претерпевают коренные изменения, инновация означает переосмысление всего,

16 Определите свою отрасль по-новому. Найдите рынок, на котором ваша доля существенно меньше, чем на прежнем. А затем начните думать над тем, как увеличить свою долю на увеличившемся рынке.

что мы делаем, и создание отрасли заново.¹⁶ Американская компания Тасо Bell, подразделение PepsiCo, продает не самые здоровые блюда tech-mex*. Одно время компания твердо верила, что ее рынок — это рынок ресторанов быстрого питания и что ее успех измеряется долей этого рынка. Но, пересмотрев стратегию, руководство Тасо Bell осознало, что на самом деле они просто кормят проголодавшихся людей, поэтому их успех определяется не долей условного рынка, а долей желудка. Таким образом, размер рынка в их глазах буквально за одну секунду увеличился с 70 миллиардов долларов до 550 миллиардов. В течение последующих пяти

* Техасско-мексиканская кухня, к примеру буррито. *Прим. перев.*

лет объем продаж компании увеличился вдвое. Каким образом? Все просто. Когда ваш бизнес заключается в том, чтобы просто кормить людей, лучше всего пойти и поискать голодных клиентов, а не ждать, что они придут к вам сами. Поэтому Тасо Bell начала открывать маленькие мобильные точки обслуживания в школах, больницах, аэропортах, библиотеках, на вокзалах и в других подобных местах.

То же самое в течение последних нескольких лет делали Amazon, Nike, Dell и Starbucks. Они меняли правила игры. Уникальность этих фирм основывается не на технологиях, а на нематериальных, неосязаемых элементах предложения для клиентов. Nike расширила свою деятельность, включив в сферу своего внимания помимо спортивной обуви все спортивные товары, — а затем расширила ее еще более, перенесла внимание на спорт как таковой и на спортивных звезд. Не многие обсуждают характеристики баскетбольных кроссовок или клюшек для гольфа, но почти каждый готов детально обсуждать игру Майкла Джордана или Тайгера Вудса.

Говард Шульц, «проповедник эспresso», и его компания Starbucks взяли за поистине геркулесов труд — познакомить американцев с лучшим в мире кофе. Вопреки ожиданиям многих компания не превратилась в современного Сизифа. Основным ее рекламным инструментом стали небольшие кофейни, где прекрасно обученные бариста* продвигали не что иное, как новый стиль жизни. Последовавшие альянсы с компаниями Barnes & Noble, Costco и United Airlines помогли существенно расширить сеть.

В стратегических инновациях нет ничего нового. В 1920 году компания Ford владела 60 процентами автомобильного рынка США. Каждую минуту с ее конвейера сходил новенький черный

* Итальянское слово «бариста» обозначает человека, профессионально готовящего кофе. *Прим. ред.*

блестящий автомобиль модели Т. Компания General Motors ютилась в тени своего конкурента, довольствуясь жалкими 12 процентами рынка. Затем на сцену вышел легендарный руководитель GM Альфред Слоан. Он реорганизовал фирму, разделив ее на несколько подразделений (дивизионов), чтобы производить машины «для любого кошелька и любого ездока». Производство трех из восьми моделей было остановлено, а оставшиеся марки (Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Buick, Cadillac) были перенацелены на различные сегменты рынка и стали выпускаться в широкой цветовой гамме. В результате Генри Форду пришлось закрыть свою фабрику в Дирборне на целый год.

ИННОВАЦИИ ЧЕРЕЗ УВЕЛИЧЕНИЕ СКОРОСТИ

Географическая экспансия не только заставляет компании концентрироваться — она сокращает время, отпущенное нам на реализацию нашего потенциала.¹⁷ В обществе, работающем в

17 Скорость — это производная от массы и энергии. Избавившись от лишней массы с помощью аутсорсинга, реструктуризируйте процессы для повышения эффективности.

режиме реального времени, исключительно важной становится способность работать на опережение. Фанки-корпорация действует в мире, где все движется с невиданной ранее скоростью. Неудивительно, что Гордон Форвард, глава Chaparral Steel, пришел к выводу, что «стоять на месте — значит двигаться назад». Если вы четко понимаете, в чем заключается ваша компетенция, то нужно действовать со скоростью света.

Традиционно многие европейские компании достигали успеха на так называемых зрелых рынках. Вычеркнув из своего словаря слово «синергия», сделайте то же самое с понятием «зрелые рынки». Правильнее было бы назвать их «усталыми»: они ждут, что кто-то придет и сделает нечто революционное, радикально новое и интересное. Люди, живущие

в обществе реального времени и владеющие пультом дистанционного управления для переключения рыночных каналов, будут переключаться на другие компании, найдя вас старыми, скучными и вышедшими в тираж. Все чаще успех приходит к лидерам, а не к последователям моды.

ИННОВАЦИИ ЧЕРЕЗ ИНТЕЛЛЕКТ

Работать быстрее — это не значит работать с большими усилиями. Большие усилия в неверном направлении приведут к тому, что вы сделаете в два раза больше ненужной работы. Нужно делать толковую, нужную работу. Пусть у новой экономики и нет скоростных ограничений — вы не можете заставить людей мгновенно стать более изобретательными: для этого нужны ресурсы и время. Иногда нужно просто посидеть и поразмышлять. Побывать в одиночестве. Переключиться на что-то другое. Экспериментировать. Иногда — поболтать ни о чем. В Японии люди часто занимаются не коммуникациями, а «нотуникациями». «Нотуну» по-японски означает «выпивать» — и ясно, что речь идет не о кока-коле. Посиделки с коллегами или партнерами в барах после работы могут стать крайне плодотворными для развития новых идей. В Кремниевой долине, к примеру, принято вести переговоры, заключать контракты и проводить время с партнерами именно в барах. Если вы считаете, что ваша работа заключается в том, чтобы думать, то положите для пущего комфорта ноги на стол, а затем и вовсе сходите выпить пива с друзьями. Дайте себе отдохнуть.

В обществе, основанном на знании, мозги всегда одержат победу над мускулами. Это всем известно. Но каков истинный КПД интеллектуального потенциала? Если у вас обычная организация (а мы от всей души надеемся, что это не так), он используется всего на 5–15 процентов. Вообразите, что производственное оборудование простаивает 85–95 процентов рабочего времени — началь-

ник производства вылетел бы с работы через несколько недель. Но почему-то, когда вопрос касается знаний, этого не происходит: главный актив компании постоянно недозагружен. Многих это озадачивает, но в итоге большинство решает, что, может быть, 15 процентов не так уж и плохо. По-видимому, кому-то удалось нас обдурить, заставив поверить, что работа по найму — это «кастрация компетенции». Представьте, что в офисе, в цехе или на другом рабочем месте находится только 15 процентов человека — и хорошо еще, если это верхняя часть тела.

Но ведь на самом деле нам нужны индивидуумы целиком: их головы и сердца, тела и души. Однако многие организации не берегут знания, они буквально разбрасываются ими. Это может и должно быть по-другому. Запомните слова эксперта в области развития творческого подхода Джона Као: «Творческий потенциал не погода, вы можете на него влиять». Ни у кого не может быть монополии на творческий потенциал, даже у Microsoft или Google.

ИГНОРИРУЙТЕ И СЛУШАЙТЕ КЛИЕНТОВ ОДНОВРЕМЕННО

Считается, что уловить желания потребителей сложно, но это не так. Позвольте нам сказать, чего они все хотят. Любой потребитель в любой отрасли на любом рынке хочет приобрести самые хорошие и самые дешевые товары, и желательно уже вчера. Можно тратить миллионы долларов, консультируясь с McKinsey, Boston Consulting Group или A. T. Kearney по этому вопросу, но ответ будет тем же: типичный клиент всегда хочет чего-то еще более хорошего за те же деньги.

Радикальные инновации в непоследовательном мире означают, что можно забыть о прогнозировании действий на основе исследований рынка. Конечно, можно найти кучу примеров того,

как кто-то поплатился за то, что игнорировал требования рынка. Однако точно так же вы пострадаете, если будете слушать не тех или не будете критичны к чужому мнению.

Помните McLean — обезжиренный гамбургер, продававшийся в McDonald's? Продукт появился в качестве ответа на растущую озабоченность американских потребителей вредностью «быстрой пищи» для здоровья. Вкус этого гамбургера был ничуть не хуже, чем у классического биг-мака, но почему-то его никто не покупал. Что забыла компания? То, что большинство посетителей McDonald's отнюдь не являются фанатиками здорового образа жизни. Те, кто заботится о своем здоровье и комплекции, едят в других местах. А средний потребитель в McDonald's больше заинтересован в McLard (дайте больше жиров и калорий!), чем в McLean.¹⁸

Реальность такова, что в итоге мы получаем наибольшее удовольствие от использования именно тех продуктов, которые не хотели приобрести на раннем этапе их продвижения на рынок. «Факс? Если дело срочное, то я лучше воспользуюсь телефоном, а если нет, то напишу письмо. Что-то на DVD? Есть же телевидение и кино. CNN? Еще больше новостей, и все на английском? Нет уж, спасибо». Но все знают, что произошло потом. Не ждите, что потребитель сможет вообразить невообразимое. Это ваша задача. Ответственность за инновационность всегда лежит на поставщике. Именно у вас должно быть чутье и воображение, чтобы творить чудеса. Все это означает риск — тотальный риск и, в конце концов, индивидуальный риск.

Читайте по губам: не ждите, что потребитель вообразит невообразимое. Вы лично можете считать самих себя требовательными и умудренными потребителями. И не исключено, что вы правы.

18 Как-то раз один наш друг ехал на автобусе по США. В дороге крутили фильм «Super Size Me», кошмарную историю о том, что будет, если прожить несколько недель на пище из McDonald's. Все 90 минут, пока шел фильм, пассажиры пребывали в депрессии, узнавая все больше о том, к каким последствиям для организма приводит регулярное потребление такой пищи. Наконец автобус прибыл на остановку, рядом с которой, конечно же, располагался ресторан McDonald's. И что же? Все кинулись покупать биг-маки так, будто и не видели этого фильма.

Но могли вы в свое время представить себе, что когда-нибудь возникнет спрос на маленького электронного цыпленка, требующего от вас под страхом собственной смерти регулярного питания, ухода и развлечений? Однако же тамагочи — маленький пришелец из киберпространства — стал одним из самых успешных товаров последнего времени.

Посетители художественных галерей не просили Пикассо изобретать кубизм. Любители джаза не предлагали Майлзу Дэвису поработать с мастерами хип-хопа. Киноманы не советовали Ларсу фон Триеру снять фильм «Рассекая волны» («Breaking the Waves»). И в конце концов, не потребители придумали CDNow или Amazon.com. Хотите сделать что-то действительно интересное и революционное — учитесь игнорировать мнение клиентов. Большинство из них ведут себя как зеркало заднего вида в машине: они крайне консервативны и скучны, им не хватает воображения, и они сами не знают, чего хотят. Если у ваших клиентов новых идей больше, чем у вас самих, наймите их или ищите другую работу.

Есть ли смысл в проталкивании новых технологий? Давайте посмотрим на американскую биотехнологическую компанию Amgen, которая стабильно удерживается в десятке наиболее прибыльных компаний из рейтинга Fortune 1000. Ее концепция состоит в поиске практического применения для самых интересных научных открытий и идей. Ведь может быть так, что клиентам не нравятся ваши решения только потому, что они неправильно видят свою проблему. А поскольку в эпоху изобилия пульт управления находится в руках потребителей, неверное представление о проблеме ударит в первую очередь по вам, а уж потом по ним.

Если вы действительно инновационны, то можете себе позволить отделаться от некоторых из ваших клиентов. Для компаний убыточны в среднем около половины клиентов — проблема в

том, что трудно узнать, кто именно убыточен. Разумеется, риск, связанный с потерей клиентов, огромен. Увеличение лояльности клиентов компании Ford на один процент стоит примерно 100 миллионов долларов прибыли в год. Сколько денег теряет ваша компания, если неудовлетворенный клиент решает никогда больше не возвращаться? Может быть, 500 долларов, а может быть, 5000 или даже 50 000.

Как ни парадоксально, при всем этом фанки-корпорация должна быть максимально кастомизирована, то есть должна предлагать продукцию с учетом требований каждой группы клиентов или даже каждого индивидуума.¹⁹ Приходится выбирать. Иногда лучше проигнорировать явные требования клиента, чтобы произвести нечто радикально новое и революционное, но иногда стоит смотреть на него как на часть компании и подключать его к процессу создания продукта. В эпоху правления требовательных потребителей уже недостаточно просто декларировать свою преданность им.

Занимайтесь кастомизацией и не останавливайтесь на этом пути. Клейкие листочки Post-it от компании 3М имеют 18 цветов, 27 размеров, 56 форм и 20 ароматов. В общей сложности это даст около полумиллиона сочетаний. Грузовики SCANIA состоят из различных модулей и могут быть собраны в любых комбинациях по вашему индивидуальному заказу. А почему бы не создать собственную куклу или игрушку? Кукла Барби теперь выпускается в 15 000 вариаций. Гуру менеджмента были правы: массовая кастомизация — это детские игрушки. Можно менять одежду куклы, цвет ее глаз или кожи, прическу, аксессуары, имя... Нельзя изменить только ее знаменитые ноги. И все это за каких-то 40 долларов (в два раза дороже обычной цены). Чтобы получить куклу по индивидуальному заказу, нужно лишь заполнить специ-

19 Кастомизация — это не вариации на одну и ту же тему. Это «протребление» — формирование платформы, на которой клиент может создать свой собственный, уникальный, заточенный именно под него товар или услугу.

альный вопросник. Анне Пардуччи, вице-президент компании Mattel, выпускающей Барби, заявляет, что «задачей компании является создание базы данных детей для того, чтобы установить личные отношения со всеми этими девочками». Джордж Оруэлл, наверное, перевернулся в гробу, потому что 1984 год, описанный в его антиутопии, наступил на самом деле (хотя и чуть позже, чем он предполагал). Как вы думаете, что важнее для Mattel: центнеры кукольных атомов или их бренд и базы данных? Биты правят миром.

Ниши во фрагментированном мире становятся все мельче. Рост количества индивидуальных заказов вкупе с технологическим развитием и изменением ценностей приводит к тому, что микрорынки начинают преобладать над рынками массовыми. И этот процесс набирает силу. На следующем этапе мы придем к индивидуальному производству, индивидуальному маркетингу, еще чему-то индивидуальному. Для каждого клиента будет вырабатываться свое решение. И это уже происходит повсеместно. Мы вступаем в общество отношений «один на один». Посмотритесь в зеркало: в нем отражается сегмент рынка, и размер такого сегмента типичен для общества изобилия. Новая логика требовательного потребителя проста: это ваши проблемы, как услужить мне, и я не такой, как другие.

Кастомизация проявляется во всех элементах предложения для клиента: индивидуальными становятся продукты, цены, часы работы, методы продвижения и так далее. Кастомизация тотальна. Телефонные компании и коммунальные службы позволяют нам самим разработать собственные тарифные планы. MTV создает разные программы и показывает разные рекламные ролики для различных регионов Европы.

Новшества в области производственного оборудования открывают новые возможности, позволяющие от массового производства перейти к гибкому, а затем и к полностью кастомизи-

рованному. Мы сможем производить больше изделий лучшего качества с меньшим количеством инструментов.

Кастомизация — это еще и вопрос времени, которое вы готовы уделить каждому клиенту. Когда и в течение какого времени вы готовы обслуживать ваших клиентов? В эру изобилия потребитель, а не вы решает, когда и как долго ему с вами общаться. Ваш единственный шанс выжить — это постараться создать бизнес, действительно работающий 24 часа в сутки, как это сделала Progressive Corp.

Стоит отметить, что иногда клиенты оказываются вашими лучшими консультантами (и к тому же недорогими с точки зрения затрат). У современного менеджера есть одно огромное преимущество: ни клиенты, ни его собственные сотрудники никогда еще не были такими умными. Разумный руководитель относится к ним как к самым ценным активам компании, а не как к идиотам. Правильнее всего было бы передать больше власти тем, кто ежедневно вовлечен в общение с клиентами. Бывший президент Scandinavian Airline Systems Ян Карлзон высказал мнение, что сотрудники, которые непосредственно контактируют с клиентом в момент, когда тот принимает решение о покупке, должны иметь максимальные полномочия, чтобы управлять ситуацией.

«Все, что можно компьютеризировать, можно кастомизировать», — считает Джозеф Пайн, автор книги «Массовая кастомизация». И это правда. В большей или меньшей степени кастомизировано может быть почти все.

Может быть, вам и не нужны джинсы или постельное белье, сшитые по индивидуальному заказу. Фанки-фирма нужна не всем. Мы ведем речь о суперспециализации и максимально узком фокусе. И кто-то заплатит за наши усилия, хотя кастомизация и не всегда затратна. Компания по аренде машин Hertz обнаружила, что деятельность по индивидуальным запросам клиентов по программе Gold обходится дешевле, чем предоставление стандартных услуг.

СОВМЕЩАЙТЕ ГЕТЕРОГЕННОСТЬ И ГОМОГЕННОСТЬ

Радикальные преобразования требуют еще большей персонализации деятельности компании. Оскар Уайльд был прав, заметив, что последовательность есть последнее прибежище людей без воображения. Фанки-корпорация успешна благодаря своей непоследовательности, гетерогенности и внутреннему разнообразию. Она рада людям, готовым бросить вызов существующему положению вещей и отказаться от существующих норм и правил. Она отказывается играть в похожесть. Она не любит караоке.

Люди обычно хорошо относятся к разнообразию, предполагая, что оно создает лучшую атмосферу и способствует равноправию. Однако таких аргументов недостаточно для того, чтобы типичный менеджер стал из-за этого менять состав своей команды. Мы же хотим представить вам три убедительных экономических доказательства выгоды разнообразия:

1. $C = D \times 2$, где C — изобретательность, а D — разнообразие. Отсутствие разнообразия часто выливается в однотипное мышление, приводит к интеллектуальным запорам. Все знают, что думают другие, — так какой же смысл с ними что-то обсуждать? Притягиваются противоположности. Новаторство возникает в результате конструктивного несогласия и напряжения. Компания под названием «Какофония Inc.» заменяет спокойствие творческим хаосом.

2. Рост разнообразия обычно приводит к снижению среднего показателя эффективности системы, но одновременно увеличивает среднее отклонение. Проблема компании «Постоянство Inc.» заключается в том, что в мире, где победитель забирает все, конкуренция идет не по среднему показателю, а по величине отклонения. Даже если ваши средние показатели невысоки, вы сможете победить конкурента, у которого нет уникальных идей.

3. Чтобы обеспечить успех, организация компании должна отражать многосложность окружающей среды. Ученые называют это законом необходимого разнообразия. На практике это означает, что если ваши поставщики расположены в другой стране, то это должно найти отражение в вашей структуре. Если большинство ваших клиентов — иммигранты, это тоже должно найти свое отражение. Если среди ваших клиентов растет доля женщин, это тоже должно отразиться на вашей структуре. ЕВАлюция!

К сожалению, многие фирмы настолько замыкаются на себе подобных, что это начинает напоминать инцест, и порой кажется, что следующий человек, который войдет в дверь, будет с огромной головой, красными волосами и третьим глазом посреди лба.²⁰

Некоторые организации напоминают анабаптистов*: все выглядят как близнецы и надеются остановить время. Не стоит ждать инноваций от компаний, в которых у 90 процентов сотрудников один и тот же пол, примерно одинаковый возраст, сходное образование, единый стиль одежды и все сотрудники любят гольф. Даже если они выезжают на ежегодные стратегические конференции куда-нибудь на Средиземноморье или в Альпы, где пытаются представить себя креативными, дикими и сумасшедшими, обычно это у них плохо получается. Компания, руководство которой представлено финнами мужского пола в возрасте 55 лет, просто не сможет создать идею, хоть сколько-нибудь близкую молодой лесбиянке нескандинавского происхождения, исповедующей ислам. Возьмут ли такие руководители на работу лесбиянок-мусульманок? Разумеется, нет. Посмотрите на своих коллег — не слишком ли одинаков крой их костюмов?

20 Как можно выиграть звездные войны, если вас окружают клоны?

* Анабаптисты придерживаются единого скромного стиля в одежде. Некоторые группы анабаптистов отказываются от использования автомобилей или электричества. *Прим. перев.*



Возможно, именно этот парень на картинке станет вашим следующим начальником. Возможно, именно у него есть то знание, которое позволит вам быть уникальным в XXI веке. Возьмете ли вы его на работу с такой внешностью? И что еще более важно — захочет ли он сам у вас работать? Человек на фотографии — шведский министр финансов Андерш Борг.

А что, если вы и в самом деле отказываете в приеме на работу ярким людям? Что, если такие ребята просто отчаялись посылать вам свои резюме, заранее зная, что для вас на первом месте внешний вид, манера одеваться, цвет кожи и так далее?

Мы, разумеется, не предлагаем вам очертя голову кинуться нанимать странно одевающихся людей — просто вы должны быть готовы к последствиям ориентации на неконформизм и интеллект. И для начала вы должны позволить людям быть собой и выглядеть так, как им нравится.

Реальность состоит в том, что компании, погрязшие в вопросах расовой и половой принадлежности, возраста, сексуальных предпочтений, внешнего вида и прочего, начнут скатываться вниз, когда конкуренция двинется в область интеллекта. Интеллект распределяется в одинаковой пропорции между всеми социальными группами; он не является собственностью исключительно белых мужчин в возрасте 45 лет.

Майкл Макнил, директор отдела занятости компании Cisco Systems, заметил однажды: «Хотите найти интересных людей? Ищите в необычных местах». Если вы будете нанимать исключительно выпускников Гарварда или INSEAD, то постепенно превратитесь в однородную толпу. Вместо этого Cisco ищет себе людей на Бостонском марафоне или фестивале микропивоварен в Mountain View.

Конечно, компанией, состоящей только из людей типа Ричарда Брэнсона или Питера Льюиса, крайне сложно управлять. И мы не говорим, что вы должны резко перейти от иерархии к

анархии. Просто разделяйте что-то с вашими сотрудниками. Список вариантов не ограничен. Как насчет того, чтобы поделиться с ними правом собственности на компанию, наградами, культурой, языком, знаниями и жизненной позицией?

Можно предложить им опционы на покупку акций. Карл Маркс встречается с диким капиталистическим Западом. Совместная собственность уже не редкость. В компании GE опционы сейчас имеют свыше 35 000 сотрудников — сравните эту цифру с 200 в 1980-х. В 1996 году благодаря программе Bean Stock сети кафе Starbucks сотрудники кофеен, поступившие на работу в 1991 году, смогли продать свои опционы за наличные и получить по 50 000 долларов. Крупные премиальные больше не являются привилегией избранных. Власть — народу! Возможно, вы помните, что большая часть компаний — разработчиков программного обеспечения была создана для того, чтобы несколько их владельцев смогли заработать, а не для привлечения крупного финансирования. И мы только в начале этого пути.

Фанки-корпорация совмещает в себе черты и однородности, и разнообразия. Успешные компании со временем превращаются в сформированные по биографическому принципу организации-племена, внутри которых люди будут подпитываться энергией друг от друга. У зулусов для этого есть специальное слово «убунту» (на самом деле это сокращение от «унмунта нгумунту нагабунту»). Это можно перевести примерно так: «человек — это человек, потому что есть и другие люди». Или, как сказал Карл Юнг, «чтобы стать истинным “я”, мое “я” требует “мы”».

Позвольте задать вам личный вопрос. Вы часто посещаете гей-клубы? Только честно. Если вы это делали хотя бы раз, то скорее всего в этих клубах вас поразило несколько вещей: 1) здесь очень много мужчин; 2) все они очень разные: старые и молодые, санитары и менеджеры, студенты и доктора — все, кого только



СБОР ПЛЕМЕНИ



можно себе представить. Единственное, что есть у них общего, — это сексуальная ориентация. Только это для них константа, все остальное — переменные, которые могут иметь огромное количество вариантов.

У всех сотрудников McKinsey и некоторых других консалтинговых фирм есть по меньшей мере одна общая черта. Все

исключительно талантливы, однако в чем-то не защищены. Это позволяет компании держать таких людей вместе и обеспечивать хотя бы какую-то общность в нашем непоследовательном мире. В какой-то период кровное родство или брачные узы связывали в компании Quad Graphics более половины из 8500 сотрудников. Однажды кто-то сказал, что мафию покидает больше людей, чем компанию ЗМ, обладающую крайне сильной корпоративной культурой. А вам приходилось когда-нибудь думать, находить или использовать в работе наименьший общий знаменатель вашей организации?

Как заставить людей разделять вашу систему ценностей? Ответ прост: найдите тех, кто уже ее разделяет. Изучите опыт «Ангелов ада» или «Гринпис». Герб Келлехер из Southwest Airlines как-то сказал: «Мы нанимаем за отношение к жизни». Его логика проста: людей с позитивным настроем можно превратить в хороших пилотов, однако сделать обратное — превратить профессиональных пилотов, имеющих проблемы с общением, в дружелюбных клиентоориентированных сотрудников — практически невозможно. Фанки-корпорация нанимает людей с правильным отношением к жизни, а затем дает им навыки, а не наоборот. Теперь невозможно приглашать на работу толковых людей, а затем промывать им мозги в тренировочных лагерях. В идеале, конечно же, хотелось бы сразу привлекать готовых специалистов, разделяющих ценности компании. Однако если приходится выбирать между толковостью и ценностями, лучше предпочесть второе. И снова мы убеждаемся в том, что Ленин был прав. Найдите революционеров. Не пытайтесь изменять людей.

Племя не обязательно должно ограничиваться юридическими рамками фирмы. Взгляните на Harley-Davidson. Компания смогла расширить свое сообщество, организовав общие слеты для племени потребителей и племени производителей. Ночные рассказы у

костра создают особый дух общения. Церемония закрытия и все прочие события тоже часть ритуала. Harley-Davidson и другие фанки-корпорации поняли, что, нацеливаясь на определенную группу, нужно предлагать не только продукт — потребители заинтересованы в том, чтобы им предлагали еще и определенные ценности.

ФАНКИ-КОРПОРАЦИЯ ГЕТЕРАРХИЧНА

Грек по имени Дионисий Ареопагит ввел понятие иерархии примерно 1500 лет назад. Буквально это слово означает «священная власть». Этот Дионисий не имел ничего общего с Дионисом, известным мифологическим персонажем — любителем вина. Он был схоластом, а не алкоголиком, он изучал Бога и дьявола, ад и рай. Каким-то образом ему удалось определить, что небеса организованы (или были когда-то организованы) по иерархическому признаку. Кроме того, он утверждал, что такая небесная структура состояла из девяти уровней, где Бог, говоря языком бизнеса, — это глава фирмы, архангелы — управляющие, а Иисус Христос отвечает за наем персонала и является правой рукой Бога. Если вы опасаетесь, что вы в конце пути не сможете попасть в эту компанию, не огорчайтесь. Согласно Ареопагиту ад тоже иерархичен и тоже делится на девять уровней. Можно сказать, что это та же структура, только перевернутая с ног на голову, а чистилище — тот мотиватор, который заставляет людей карабкаться вверх по лестнице.

Идея иерархии покоится на трех основных допущениях: среда стабильна, процессы предсказуемы, объем производства

21 Главные враги иерархии — интернационализация (приводящая к распылению корпоративной компетенции), разбиение по-слогам (приводящее к разнообразию), образование (углубляющее знания) и инновации (изменяющие прежние ценности).

задан заранее.²¹ Вы знаете, где вы находитесь, чем занимаетесь и что случится завтра: одни и те же конкуренты, клиенты, поставщики, технологии и предложения для клиентов — все остается прежним из года в год. Пока эти допущения верны, нет никакого смысла создавать организацию по каким-то новым принципам. Однако мы очень сомневаемся, что вы можете сказать о своем мире что-либо подобное. И в обществе изобилия, где экономика движется вперед с невиданной скоростью, и в компаниях, зависящих от силы интеллекта, сторонники традиционных иерархий постоянно будут испытывать нервные срывы.

Поскольку наличие иерархии предполагает постоянство и известность источников конкурентного преимущества, задачей организации становится поиск структуры, позволяющей эффективно использовать накопленные знания. Поэтому мы и создавали организационные структуры, способные лишь выплевывать один стандартный продукт за другим. Однако в эпоху изобилия, глобальной конкуренции, избыточных мощностей и роста власти потребителей нужно все делать иначе. Нужны инновации и обновление рецептов. Нужны структуры, готовые к экспериментам и поддерживающие их.

Организационные особенности фанки-корпораций позволяют поразительно быстро комбинировать решения и применять их на безграничном пространстве. Иерархия же не позволяет разбивать что-либо на элементы и вновь комбинировать — она предназначена для разделения и распределения. Так что в новом мире забудьте о традиционных организационных пирамидах, на верхушке которых восседает руководитель. Кто хочет работать в пирамидах — самых больших в мире гробницах, созданных человеком? Постепенно пирамиды сменятся игровыми полями.

ФАНКИ-МОДЕЛЬ

В XXI веке традиционная иерархичная фирма уже не будет представлять собой проблемы — она просто исчезнет. Новые организации будут гетерархичными — состоящими из множества иерархий.

На самом деле у всех компаний присутствуют три пересекающиеся системы: должности, процессы и профессии.²² Должностная структура — это просто список контактных лиц с адресами и телефонами. Профессиональная структура дает представление о навыках работников, а структура процессов отображает деятельность организации. Любой сотрудник включен в каждую из вышеперечисленных структур, но по-разному. Должностная структура отображена в нашей органиграмме. Структура процессов представлена в разграничении видов деятельности и разделении проектов между командами. Профессиональная структура гораздо менее упорядоченна и зависит от квалификации отдельных людей, разбросанных по всей организации, и, что важно, она все больше начинает зависеть от людей, юридически не связанных с компанией.

Традиционная ошибка состояла в том, что прежде признавалась только должностная структура. Высшее руководство управляло такой структурой, контролировало самые важные процессы и проекты, и предполагалось, что уровень профессионализма руководителей высок по умолчанию. Такую ошибку многие компании делают до сих пор. Типичный начальник любой организации вне зависимости от ее типа или его места в иерархии одержим стремлением все знать и все контролировать. Он считает, что люди в принципе глупы и могут выполнять лишь самую простую работу, а значит, необходимы сверхсложные организационные структуры.

Но в наши дни необходимо превратить сложное в простое. Джек Уэлч называет бюрократию «Дракулой организации».

22 Определилась новая тройка лидеров. Должностная структура — Папа Римский, профессиональная структура — Платон, структура процессов — генерал Паттон.

Сколько бы мы с ней ни бились, она всегда возвращается. Приходится постоянно вколачивать ей в сердце осиновый кол и не вынимать чеснок из карманов.

Ландшафт знаний усложняется все больше, поэтому нужно укреплять и профессиональную структуру, и структуру процессов. Компаниям требуются сильные лидеры проектов и интеллектуальные чемпионы, обладающие высоким положением в организации, но ни одна из этих структур не должна доминировать. Если ставить во главу угла решительные действия, то в результате мы получим адхократию*. Если же в качестве единственного организационного принципа используется знание, то мы придем к меритократии**.

Господство любой из структур приведет к безумной и нелепой трансформации фирмы. Все три системы должны действовать одновременно — и действовать исключительно в нашем сознании. Это крайне важно. Фанки-корпорация — это не трехмерная матрица. Невозможно достичь желаемого результата, меняя местами ячейки в организационной структуре или рисуя между ними новые стрелки, обозначающие связи. Это образ жизни, определенная философия. При этом мы не говорим об организации совсем без верхушки. Мы не призываем отсечь от понятия «иерархия» какую-либо часть и превратить ее в «без-архию». Руководители сохраняют свою важную роль. Они просто перестают быть звездами нашего шоу.

СЕМЬ ПРИНЦИПОВ ФАНКИ-ФИРМЫ

Так как же будет работать фанки-корпорация? Позвольте представить вам семь принципов организации такой компании. Какие-то из них вам знакомы, однако сложность состоит именно в том, чтобы заставить их работать одновременно и гармонично.

* Термин, обозначающий, что компания создается или постоянно перестраивается под каждый конкретный случай. *Прим. перев.*

** Управление компанией элитой одаренных. *Прим. перев.*

*** УМЕНЬШЕНИЕ РАЗМЕРА***

Самым распространенным мифом XX века о лучшей корпорации был миф о размере: «чем больше, тем лучше». Все — от Генри Форда до Майкла Айзнера и от Альфреда Слоана до Джека Уэлча — считали, что все дело в размере. Типичная мужская бравада. Эта навязчивая идея сильна и сейчас, находя свое выражение в бесконечных слияниях компаний. Как странно: все мы согласны, что в любой другой сфере нашей жизни количество не означает качество, однако отказываемся признать это в менеджменте.

Сегодня «большие» компании уже не управляют процессами. В середине 1970-х в компаниях, включенных в рейтинг Fortune 500, работало до 20 процентов всего занятого населения Америки; сегодня этот показатель составляет менее 9 процентов. 29 процентов экспорта из США производится компаниями со штатом менее 19 человек, и лишь жалкие 7 процентов — компаниями из рейтинга Fortune 500.

Фанки-корпорация невелика потому, что, как заметил американский обозреватель Джордж Гилдер, «чем меньше места, тем больше пространства». Мы становимся более изобретательными в небольших группах. Возможно, мы можем кое-чему научиться у жителей каменного века: в те времена племя в среднем насчитывало 40 человек. (Считается, что родовые общины, жившие в африканской саванне 200 000 лет назад, состояли максимум из 150 человек.) Найджел Николсон из London Business School указывает на «стабильную выживаемость небольших семейных фирм на всем протяжении истории. Такие компании, в которых работает не более 150 сотрудников, остаются доминирующим видом, и в их деятельности занято до 60 процентов всего работоспособного населения».

Споры об оптимальном размере компании не прекращаются. Глава Virgin Ричард Брэнсон утверждает, что 50–60 сотрудников достаточно. «Когда компания становится слишком большой, ее

нужно дробить. Как только люди в одном здании перестают узнавать друг друга в лицо и пропадает личное общение, самое время разбить компанию на несколько мелких», — говорит он. Билл Гейтс утверждает, что максимум — это 200. Натан Мируорлд, бывший директор исследовательского отдела Microsoft, считает, что вполне достаточно и восьми человек.

БОЛЕЕ ПЛОСКАЯ СТРУКТУРА

Фанки-фирма более плоская и имеет меньше уровней в организационной структуре — а значит, сокращается время между определением проблемы и ее решением. Вряд ли для кого-то станет открытием необходимость уменьшения количества уровней управления, но делать это можно по-разному. Первый способ — взять кувалду и шарахнуть ею по верхушке организации, в то же время поднимая низшие уровни с помощью курсов повышения квалификации и образования. Второй способ — схватить середину организации и выдернуть ее из «стопки».

На Западе предпочтение традиционно отдавалось второму пути — избавлению от «скучного и консервативного» среднего звена. Однако мы видим в таком подходе серьезную опасность: в результате «старейшины» начинают править «младенцами». А наш опыт показывает, что часто лучшие и самые важные для компании люди находятся именно в середине структуры. Вопрос состоит лишь в правильном использовании их знаний и умений: они должны стать связующим звеном между верхом и низом, внося свой вклад в создание ценностей и превращая идеи в действия, а действия в новые идеи. Многие японские компании уже не говорят о процессах, построенных сверху вниз или снизу вверх, — они считают, что действенная организация строится по принципу «из центра вверх и вниз».

ВРЕМЕННЫЙ ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Фанки-корпорация непостоянна — в том смысле, что большинство работ в ней выполняется в группах и на проектной основе. Большинство из нас знает, что команды — это то, что Эд Лолер из Университета Южной Калифорнии назвал «Феррари организационного дизайна»: они прекрасно выполняют свои функции, однако за ними необходим тщательный уход, а их обслуживание исключительно затратно. Тем не менее изменчивые условия современного мира не допускают универсальных структур. Мы должны быть способны перегруппировать наши ключевые ресурсы, а компания должна превратиться в набор команд. Для достижения успеха требуется особая корпоративная культура, где люди не боятся неудач и активно делятся информацией.

Пожалуй, важнейшая проблема такого подхода состоит в том, что в итоге люди привыкнут не иметь одной постоянной роли. Сегодня вы шеф, завтра наоборот. Наша работа начинает напоминать актерскую. Утром вы играете Макбета, а вечером того же дня — Терминатора или Лару Крофт. Разумеется, это создает огромные проблемы для тех, кто чувствует себя в безопасности, имея перед глазами листочек бумаги, озаглавленный «Должностная инструкция». Новая реальность оборачивается для таких людей сущим кошмаром, и одна из ключевых задач лидера в такой ситуации — помочь сотрудникам избавиться от напряжения и обрести уверенность.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

В фанки-фирме все процессы движутся горизонтально. Вертикальная же иерархия согласно своей простой логике (умные наверху, глупые внизу) делит людей на тех, кто думает, и тех, кто

делает. Но на самом деле, как известно, основные идеи или проблемы рождаются именно при горизонтальном взаимодействии отделов, направлений, подразделений или стран. Более того, в рамках вертикальной логики нет места для поставщиков и потребителей — они остаются за границами фирмы.

Пока предпочтительной стратегией являлось сложение (путем слияний, приобретений компаний и диверсификации), естественным принципом структурирования компании было разделение. Но как только внимание при разработке стратегии смещается к вычитанию (путем фокусирования на ключевой деятельности и аутсорсинга всего второстепенного), сразу же основным принципом структурной организации становится умножение: мы берем элементы из различных частей нашей сети и вырабатываем всевозможные комбинации предложений для клиентов. Простые правила арифметики для менеджеров. Если главная задача состоит в создании организации, в которой сумма больше слагаемых, то деление представляется крайне неэффективным методом.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПО КРУГУ

Все по-настоящему быстрые системы, например наш мозг, используют принцип циркулярности, или взаимодействия по кругу. Понять суть этого принципа, возможно, будет немного труднее, чем остальных. Человек наиболее способен к самоорганизации тогда, когда получает всестороннюю оценку своей деятельности. Циркулярность связана с организационной демократией. Кто у вас назначает генерального директора? Разумеется, совет директоров. Но во многих организациях, деятельность которых основана на знаниях и интеллекте, это задача более широкого круга участников. Ректор вуза выбирается голосованием всех преподавателей. Главу компании McKinsey, как и в большинстве

других консалтинговых компаний, выбирают партнеры. Тот же подход выражается и в совместном владении компаниями. Именно кардиналы решают, кому быть Папой Римским (и в этом случае передать решение вопроса «совету директоров» особенно проблематично).

ОТКРЫТОСТЬ

К сожалению, недостаточно просто поменять внутреннюю структуру. Сужая фокус и делая его глубже, одновременно нужно развивать цепи взаимоотношений. Для компании «Сфокусированность Inc.» будущее означает рост количества совместных предприятий, стратегических альянсов и партнерских соглашений. Невозможно хранить все ресурсы внутри одной фирмы. В ближайшем будущем именно сети (а не отдельные фирмы) станут оцениваться и сравниваться между собой. Сотрудничайте с потребителями, поставщиками и конкурентами. Компанию можно оценить как зрелую, когда она нуждается в чужих ресурсах и опыте. Бизнес, как мы уже говорили, это не игра с нулевой суммой, при которой победа одного означает проигрыш другого. Здесь другая логика. Как заметил профессор Роберт Аксельрод, «в игре с нулевой суммой вы всегда должны таить свою стратегию. Но в игре, где могут выиграть все, вы можете открыто объявить о своей стратегии, чтобы остальные смогли к ней приспособиться».

ИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Во всем мире люди совершают дурацкие поступки, так что не расстраивайтесь по поводу того, что вам все время приходится что-то контролировать. Контроль не исчезнет. Он лишь станет

косвенным. Нам кажется, что для большинства организаций информационные технологии будут использоваться скорее не для улучшения коммуникации, координации, кастомизации или внешних контактов, а для измерений: показателей будет больше, и измеряться они будут чаще. В каком-то смысле это заменит иерархический контроль, утерянный при создании новой структуры.

Сколько компаний измеряют не только собственные показатели доли рынка или доли умов, но и показатели своих клиентов и поставщиков? Являются ли те фирмы, с которыми вы сотрудничаете, наиболее быстрорастущими в своих секторах промышленности? А сколько компаний системно подошли к сбору информации о своих конкурентах и поставщиках? Многие ли пытаются количественно оценить инновационность, личный вклад отдельных сотрудников, привлекательность, экспорт человеческого капитала, демографический портрет компании, влияние ее деятельности на окружающую среду и так далее? Сколько компаний измеряют возврат на знания (return on knowledge, ROK), возврат на честность (return on decency, ROD) и возврат на человека (return on people, ROP)? И кто в них отвечает за контроль над этими новыми показателями?

Нам нужны адекватные цели. Передовые компании высоко поднимают планку, заставляя сотрудников достигать того, что раньше казалось невозможным. И поставленные трудные задачи должны носить общий характер. Не подсказывайте сотрудникам решение, напротив, бросьте им вызов. Конечно, сказать проще, чем сделать. Подобных целей не то что сложно добиться — их зачастую трудно даже сформулировать из-за психологических барьеров. Многие знают, что их ситуация не идеальна, однако убеждают себя, что она хотя бы близка к оптимальной. В таких условиях крайне сложно ставить «безумные» задачи.

Чарлз Хэнди, специалист в вопросах теории управления, рассказал историю о Ford Motors. Решив уволить сто человек в отделе

дебиторской задолженности, компания столкнулась с проблемой. Поднялся шум: мы едва справляемся с работой силами 500 человек, как же мы сможем сделать ее, если нас останется всего 400! Решение проблемы заняло время, однако оказалось успешным. Все были счастливы и отметили это событие шампанским. Чуть позднее компания провела сравнительный анализ своей деятельности и деятельности их японского конкурента Mazda. К удивлению сотрудников Ford, в аналогичном отделе Mazda ту же работу делали всего пять человек. Компании Ford пришлось заново продумать сам принцип построения такой деятельности. В результате им удалось сократить численность отдела до ста человек.

Почему руководители Ford не поставили такой цели с самого начала? Ответ — психологические барьеры. В рамках существующей парадигмы такие изменения кажутся невозможными. Многие скажут: если работу могут делать сто человек, а вы используете пятьсот, то вы, вероятно, глупы. Мы замыкаемся в определенной логике для самозащиты, а серьезные преобразования требуют переосмысления исходных предположений и освобождения от логики прошлого. Нам нужно то, что Конусуке Мацусита называл «тораваренай сунао-на кокоро» — «мозги, которые не слиплись».

ЕСТЬ ЛИ РЕЦЕПТ УСПЕХА?

Итак, вы выстроили компанию с узким фокусом и большим рычагом по всевозможным направлениям, инновационную, не имеющую иерархии в оргструктуре. Адекватны ли эти изменения? Достаточно ли их для будущего успеха? Краткий ответ — НЕТ! Все предложенные нами изменения и характеристики фанки-корпорации необходимы, но недостаточны для обеспечения будущего

успеха. Разумеется, они необходимы. Совершенно необходимы. Проблема лишь в том, что такие шаги предпринимают все. Все компании меняют фокус, перестраиваются, обновляются, реорганизуются и так далее.

Слово «конкуренция» имеет латинское происхождение и буквально означает «совместный поиск» или «желание участвовать в одной гонке с другими». Но в эру изобилия на беговых дорожках слишком сильная давка. Кто-то постоянно наступает вам на ноги и толкается, пытаясь первым добежать до потребителя. Таким образом, как ни парадоксально, единственный (не) разумный выбор, который вы можете сделать, — это не конкурировать. Как только вы начнете вместе со всеми погоню за долей рынка, долей ума или чем угодно еще, вы рискуете так и остаться в огромной толпе: потребитель вас в ней просто не углядит. Если вы вступаете в гонку за талантами вместе с другими компаниями, то талантам будет очень трудно отличить вас от других.²³

23 Вы ставите на то, что делаете свою работу лучше других? По мнению гуру стратегии Майкла Портера, в таком случае вы ставите на то, что вас окружают дураки.

Откроем вам грязный маленький секрет рыночного капитализма: успешные компании стали таковыми, убив дух свободного предпринимательства. Они преуспели, всего лишь создав монополии, пусть и ненадолго. Истинное конкурентное преимущество создается за счет отказа от конкуренции. Настоящий успех возникает только благодаря способности быть другим, отказу от пения в караоке-баре, а также готовности к постоянным изменениям.







ФАНКИ – ТЫ САМ

МЫ САМИ ДОЛЖНЫ СТАТЬ
ТЕМИ ПЕРЕМЕНАМИ,
КОТОРЫЕ ХОТИМ ВИДЕТЬ
В МИРЕ.

МАХАТМА ГАНДИ





Шляться по магазинам и трахаться.¹

Шляться по магазинам и трахаться — вот все, что нам осталось.

Шляться по магазинам и трахаться — вот вокруг чего вращаются сегодня наши мысли.

«Шляться по магазинам и трахаться, — говорит скандальный британский драматург Марк Равенхилл*, — это единственное, что интересует молодое поколение. Только шопинг и секс будоражат их кровь».

Так кто же, спросите вы, лидер этих чемпионов мира розничной торговли и совокупления? Во многих случаях юнцов в этих занятиях опережают мужчины среднего возраста, у которых не было по-настоящему мощного секса с конца 1970-х и которые предоставили походы по магазинам остальным членам своих семей.

Это уж слишком? Чересчур? Возможно. Однако если Марк Равенхилл прав хотя бы на четверть или даже всего на 10 процентов, нам стоит поискать новые пути организации наших компаний, привлечения внимания требовательных покупателей и выстраи-

¹ Это вторая фраза в книге «Бизнес в стиле фанк», которая наряду с заявлением о том, что Карл Маркс был прав, принесла нам больше проблем, чем все остальные фразы вместе взятые. В Великобритании люди нервничали при одном упоминании о сексе в книге. Продюсер утреннего телевизионного шоу в США предупредил нас, что мы можем говорить о чем угодно, но не цитировать эту фразу. Видимо, слова о коммунизме, коммерции и сексе обжигают разум.

* Автор знаменитой пьесы «Shopping and Fucking». *Прим. перев.*





Один из них прав, другой мертв.

вания отношений с коллегами, начальниками и подчиненными. Мы должны иначе оценивать их работу и вознаграждать, обучать, побуждать к действиям и руководить ими. Жители фанки-деревни далеко не в восторге от воздержания и экономии.

Нельзя забывать и недооценивать ту роль, которую играли воздержание и накопительство в прежние времена. Люди копили, потому что это считалось благим делом. (До сих пор в

Японии, давая деньги, нужно пояснить, что их нужно потратить на покупки.) А воздержание воспринималось как путь духовного совершенствования. Эти две опоры старого мира сегодня рушатся. Новой реальностью становятся наслаждения. Все ждут постоянных удовольствий. Шляться по магазинам и трахаться. Фрейд и Юнг (именно в таком порядке) торжествуют.

Самомотивация — наследие Мартина Лютера, оставленное Европе, — встречается все реже. Когда-то рабочий просыпался утром, бежал на работу и работал истово, как будто молился. Но в один прекрасный день он взял и остался в постели. Сегодня люди работают, чтобы разбогатеть, чтобы развлечься, чтобы завязать новые контакты, чтобы себя показать и других посмотреть, чтобы как-то развиться и так далее. А вовсе не для того, чтобы исполнить свой моральный долг. Работа сама по себе больше не воспринимается как благое дело. Мотивация больше не является чем-то само собой разумеющимся. Мы ушли от понятия «я должен» и пришли к понятию «я хочу».

Если вы сопоставите два факта — тезисы Лютера умерли, и Карл Маркс был прав, — то вы увидите все в совершенно ином свете. Мартин Лютер мертв × Карл Маркс прав = мега-вызов для современного менеджера (а также для общества в целом).

Организации внезапно стали — с точки зрения индивидуума — легко заменяемы и недолговечны. Сегодня люди выбирают для себя организации, «нанимают» их, а не наоборот. Как говорит бывший советник президента и министр труда США Роберт Рейх: «На рынке талантов сейчас доминируют продавцы: люди могут позволить себе неторопливо поискать подходящего начальника или комфортной атмосферы в коллективе. При прежней экономике это был рынок покупателей... Раньше вопрос стоял так: зачем нанимать? Теперь же — зачем у вас работать?»

В долгосрочной перспективе, по утверждению Чарльза Хэнди, основной задачей компании будет не предоставление людям

работы, как раньше, а организация процесса. Совершенно ясно, что крупный работодатель отнюдь не всегда оказывается великим организатором.

Истинный организатор предлагает возможности, пространство для творчества, а не просто работу. Он берет идею, определяет, какие ресурсы требуются для ее реализации, а затем привлекает эти ресурсы. Он способен за один день мобилизовать армии интеллектуальных наемников для решения какой-то специфической задачи.

В организационной парадигме ничто не принимается как данность. Задачи постоянно меняются. Это непостоянный, но высокопотенциальный сплав людей и их идей. Риск, динамика и постоянное создание ценности — вот движущие силы организации. Лидеры должны создавать силовые поля, магниты, которые притягивают таланты, а не просто работников с полной занятостью.

Все это означает, что юридические границы компании значат все меньше и меньше — важны лишь операционные границы. Лидер компании управляет группами партнеров и соратников, руководит все большим количеством цепочек взаимоотношений. Это уже не просто компания Unilever, а Соединенные Компании Unilever. И это уже не Nike, а Соединенные Компании Nike. Вдохновение должно передаваться по всей цепочке, по всей семье компаний, а это под силу только лучшим. Более того, каждый день перед людьми и фирмами открывается множество возможностей. С сотрудниками надо обращаться как со знаменитостями — звездами кино или спорта, как с требовательными примадоннами. Только попробуйте разочаровать их! Потеряете одного — уйдут все. Звезды притягивают звезду, к неудачникам тянутся только неудачники. Мы все участвуем в игре глобальной привлекательности. Люди, компании, целые регионы становятся игроками. Взгляните, как неотразимо привлекателен Лондон для финансовых компаний. И Кремниевая долина, в свою очередь, не что иное, как привлекательное место, населенное привлекательными организациями и людьми.

В этом мире к лидерам предъявляются принципиально новые требования — и не только к лидерам бизнеса. По сути, это относится и к политическим и религиозным деятелям, и к лидерам бойскаутов, и к спортивным тренерам, директорам, представителям профсоюзов и так далее.

Наш мир эволюционировал от библейской Мадонны к Леди Мадонне из песни Beatles, а затем и к современной певице — иконе-хамелеону поп-культуры, от понятия «мы» к понятию «я». Вырази себя!* Новый рифф несет нас все дальше самыми невероятными путями: от Болливуда через «Буэна Виста Соушл Клуб»** до Бритни Спирс. Все становится столь же индивидуальным, как мы сами, уникальным, как ДНК или отпечатки пальцев. Личности изменяют мир — будь то создательница Гарри Поттера Джоан Роулинг, гольфистка Анника Сёренстам, политик Нельсон Мандела, гениальные архитекторы Франк Гери и Шигеру Бан или даже наш старый друг Билл Гейтс. После коллапса коммунизма, взлета и падения «дот-коммунизма»*** и нелицеприятных вопросов к традиционному капитализму единственным доминирующим -измом на планете остался индивидуализм.

ОСМЫСЛЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

Мобилизовать ресурсы теперь непросто. Люди не смотрят вам в рот и не согласны покорно строиться в шеренги. Когда власть

* Слова из известной песни «Express Yourself» Мадонны. *Прим. перев.*

** Болливуд — сеть крупнейших киностудий в Индии. «Буэна Виста» — известный кубинский ансамбль. *Прим. перев.*

*** Контаминация слов «дотком» и «коммунизм». *Прим. перев.*

Давайте рассмотрим основные задачи лидера: выбор сотрудников, работа с их ожиданиями (определение целей), мотивация и содействие личностному росту. Все эти задачи напрямую связаны с людьми.

находится в руках народа, запугивание и угрозы не работают. А если даже и работают, то для вас это смерти подобно, так как означает, что вы наняли неправильных людей.

Люди решают все. Билл Гейтс до сих пор посвящает много времени привлечению в Microsoft талантов. И в этом нет ничего нового: то же самое делали мудрые правители десятки и сотни лет назад. Король Артур делал это. Козимо Медичи делал это.

Дюк Эллингтон делал это. Рональд Рейган делал это.

Слово «менеджмент» образовано от итальянского *manego/maneggiare* и французского *manège* (арена, где лошади бегают по кругу, подгоняемые хлыстом шталмейстера). Но что, если лошади научились бегать по кругу самостоятельно? Что, если, предоставленные сами себе, они делают это лучше, чем под руководством мужчины 46 с половиной лет, стоящего с хлыстом посреди арены? А что, если лошади обнаружат, что в мире есть куда более интересные вещи, чем бег по кругу? Если вы попытаетесь подчинить себе умных людей, они захотят вырваться на свободу.

Люди уже не так послушны, но это не означает, что сама идея лидерства потеряла актуальность, — напротив, в фанк-мире требуется безграничное лидерство. Это не имеет ничего общего с привычным пониманием слова «лидер». Истинные лидеры владеют сердцами и умами людей, а не просто занимают высокие посты.

Современный менеджмент зачастую строится на предположении, что отсутствие лидерства приводит к хаосу. Да, есть компании, где полно корпоративных «поджигателей», постоянно угрожающих благополучию компании, и где лидеру постоянно приходится тушить пожары. Команда высшего эшелона в такой ситуации все равно что пожарная бригада.

Но мы не верим, что тушить огонь — это работа для лидеров. И наведение порядка в хаосе — это тоже не их задача. Устраните

лидера — и корпоративный хаос вряд ли потребует его возвращения. Устраните лидера — и вы получите повторяемость и самовоспроизводство. У организации возникнет запор, и она потеряет способность к самообновлению.

На самом деле предназначение лидеров совершенно иное: всегда и везде приносить хаос в существующий порядок. Чем гоняться за пироманами, лучше развивать профилактическое лидерство — сделать себя избыточным. Лидеры подобны акушеркам, принимающим новое. Они должны требовать от людей отбрасывать прежние установки и разрушать сегодняшние источники прибыли, создавая новые. Осмысленное лидерство требует перемешивать блюдо в процессе готовки, а не закрывать его крышкой. Фанки-лидеры создают хаос в той же степени, что и определяют порядок. Поддержка жизнедеятельности организации, обеспечение баланса порядка и хаоса — вот настоящая работа для истинных лидеров компании (подчеркиваем, нескольких лидеров, а не одного).

С точки зрения ведомых (к которым время от времени относится каждый из нас) возникают четыре основных требования к фанки-лидеру: он должен указывать нам направление движения, а также быть терпимым, притягательным и внимательным.

НАПРАВЛЕНИЕ: РАСКРУТИТЕ МЕНЯ

Направление движения не зависит от контроля или команды — оно определяется фокусированием, а также поощрением других делать то, что действительно важно. Это не микроменеджмент, а скорее духовное лидерство. В мире хаоса люди нуждаются в *смысле* жизни. Нам постоянно нужны поводьри, которые бы формулировали и проясняли предположения о том, как устроен современный мир, каковы наши возможности и чего мы хотим достичь. Это экзистенциальная основа любого бизнеса.

Каждой организации нужна общая идея относительно собственного назначения, сущности и направления движения. Современные компании обычно указывают все это в своих мировоззренческих концепциях (vision). Проблема только в том, что видение многих компаний оказывается абсолютно неработающим с практической точки зрения, представляя собой попросту набор пожеланий, многословных и пустых по сути. Между тем видение должно быть уникальным, не таким, как у остальных.

На практике видение многих компаний подобно вакууму. К примеру, мы часто слышим фразу о том, что видение компании состоит в том, чтобы больше заработать. Но что в этом уникального? Можно подумать, что остальные фокусируются на том, чтобы потерять деньги. Проведите специальный тест: если вы меняете смысл вашего видения на противоположный («наше видение направлено на то, чтобы не зарабатывать денег») и это звучит глупо, возвращайтесь к пункту 1 и ищите другую формулировку.

Для того чтобы указывать направление, видение должно быть четким, непрерывным и последовательным. Оно должно быть убедительным и транслироваться постоянно. Фанки-лидеры сообщают самое важное, а затем сообщают это еще раз, и еще... Они никогда не устают делать это — или по крайней мере по ним никогда не заметно, что они устали.

У Скотта Макнили из Sun Microsystems есть любимая формула: 0,6L. Каждый раз при переходе с одного структурного уровня на другой теряется примерно 60 процентов информации. Такая проблема особенно актуальна для иерархических компаний с избыточным количеством уровней. Когда вы о чем-то рассказываете людям в первый раз, возможно, вас поймет всего один процент из них. Когда вы считаете, что с вами согласны 90 процентов, на самом деле только 10 процентов начинают понимать, о чем именно вы говорите.

Избыточное информирование нужно не потому, что люди глупы, а потому, что у них на уме другие, не менее важные мыс-

ли: о детях, об отпуске или о грядущем приезде тещи. Работа, конечно, имеет значение, но для них важна не только она. А если ваши сотрудники не способны думать ни о чем, кроме работы, то являются ли такие фанатики правильными людьми для вашего бизнеса?

А если говорить откровенно, менеджерам нужно повторять свои сообщения по несколько раз еще и потому, что в прошлом коммуникации выстраивались плохо — как результат, сотрудники со скепсисом и цинизмом относятся к любой миссии или видению. Их опыт говорит им, что видение — это нечто преходящее и через годик-другой у компании появится другое.

С точки зрения коммуникации лидеры должны быть максимально изворотливыми и уметь проходить между струй дождя. С одной стороны, они должны говорить об общих вещах, с другой — быть максимально, даже чрезмерно точными.³ Звучит парадоксально, но дело обстоит именно так. По сути, они облачают направление движения компании в наиболее верные слова. Видение Disney — «делать людей счастливыми»; 3М фокусируется на «решении нерешенных проблем»; AT&T говорит о IM&M — «движении информации и управлении ею»*. Эти заявления просты для понимания и ясно показывают, чего компания *не должна* делать. Попробуйте сунуться в компанию Motorola с проводами — интересно посмотреть, что с вами будет. Можете ли вы столь же четко донести до собственных сотрудников видение вашей организации?

Помимо общих заявлений о видении нам нужны краткосрочные и четко определенные цели, которые побуждают к изменениям и которые сами меняются со временем. Джим Коллинз и

3 Компаниям с сильной культурой и ясным пониманием ценностей не нужны многотомные кондуиты по правилам поведения, написанные в сталинской стилистике.

* Information Movement and Management. *Прим. перев.*

Джерри Поррас в своей книге «Построенные навечно»^{*} называют их БИХАГами (BHAG, Big Hairy Audacious Goals — Большие Волосатые Наглые Цели). Такие цели могут быть самыми разнообразными — в частности, они могут быть количественными или качественными. В начале 1990-х годов американский ритейлер Wal-Mart ставил перед собой задачу «к 2000 году довести оборот до 125 миллиардов долларов». А почти сто лет назад компания Ford, напротив, ставила задачу «демократизировать автомобиль». БИХАГ может быть направлен против внешнего врага (как, например, цель Nike в 1960-х годах — «сокрушить Adidas») или использован для сравнения других участников рынка (так, в 1940-х годах Стэнфордский университет поставил себе задачу «стать Гарвардом Западного побережья США»). Цель GE в 1980-х была сфокусирована внутри себя и звучала как «стать первой или второй на каждом обслуживаемом рынке и революционно перестроить деятельность, совместив силу большой компании с проворством маленькой».

Видение и цели, помимо демонстрации сути и ценностей компании, должны также вовлекать людей в ее деятельность и стимулировать их. Люди должны сами хотеть этого, должны требовать от вас, чтобы вы подключили их к работе. Международный Красный Крест формулирует свою цель просто и сильно: «помогать самым незащищенным». Чувствуете ли вы трепет, видите ли слезы в глазах коллег, когда обсуждаете с ними видение вашей компании?

Донесение видения до сотрудников требует не только регулярного повторения или четкости изложения — вы должны уметь рассказывать. Настоящие руководители должны быть Главными Рассказчиками. Именно таким путем указывают направление,

^{*} Издана на русском языке издательством Стокгольмской школы экономики в 2005 году. *Прим. ред.*

our one rule

Use good judgment in all situations.

Please feel free to ask your Department Manager, Store Manager
or Human Resource office any question at any time.

NORDSTROM

employee
handbook

Welcome
We're glad to have you

Our number one goal is to provide excellent service.
Set both your personal and professional goals.
We have great confidence in your ability to achieve them,
so our employee handbook is very simple.

We have only one rule...

Наше единственное правило: во всех ситуациях
руководствуйтесь здравым смыслом

мотивируют сотрудников и дают им долгожданное понимание смысла их работы. Ганс Христиан Андерсен, датский писатель-сказочник, иногда может оказаться лучшим учителем для руководителей корпораций, чем покойный Питер Друкер, отец современной концепции управления.

Язык обладает огромной силой. Именно он придает форму окружающему нас миру или меняет ее. Именно он позволяет создать новый мир или описать ранее неизвестные явления либо понятия с помощью уже знакомых слов, например «аэропорт» (что это, как не порт для летучих кораблей?). Истории и мифы содержат элемент напряжения, который привлекает людей и заставляет их запомнить услышанное. Истории можно менять, по-разному интерпретировать, они универсальны и вечны. И они доносят сообщение лучше, чем простое перечисление фактов.

Посмотрите на все Священные Писания — Библию, Коран, Бхагавад-Гиту и т. д. Мудрость в них передается через метафоры, истории и аналогии, а правила короткие и запоминающиеся. В Ветхом Завете Господь передает Моисею десять простых за-

поведей, а не ворох правил и инструкций с кучей поправок. И мы советуем современным менеджерам: будьте проще, не пытайтесь описать все и вся. Поверьте здравому смыслу людей.

Фанки-лидеры должны возвращать и распространять истории, а также позволять распространяться историям о них самих. Основатель IKEA Ингвар Кампрад любит рассказывать истории о себе.⁴ Многие знают, что он повсюду добирается до аэропортов и обратно на автобусе, тем самым экономя деньги. Это простая история из одного предложения, однако ее эффект огромен. Вот вам богатый человек, сохраняющий связи с реальностью, экономный — такой же, как мы сами. Его путешествия на автобусе — ясная метафора ценностей IKEA. В мифах важно то, что их метафорическая сторона перевешивает фактическую.

4 Успешные лидеры живут ценностями компании 24 часа в сутки и 7 дней в неделю. Корпоративная культура приходит сверху.

Такое «управление через истории» также делает лидера заложником собственной организации. А вот стиль управления с помощью правил позволяет использовать двойные стандарты: когда высшие руководители пользуются бизнес-классом, в то время как простые смертные вынуждены экономить на скрепках. Создав себе имидж с помощью историй, мы определяем собственное поведение. Кампрад в такси? Нереально. Он не может заказывать себе шампанское и черную икру, останавливаться в шикарных гостиницах типа Peninsula в Гонконге или George V в Париже. Он приговорен жить в средних отелях и ездить на автобусах. Чтобы выпить бокал шампанского, ему придется закрыть



Фанки-лидеры создают и распространяют истории.

шторы — однако в прозрачном обществе все шторы сделаны из целлофана.

Смысл наших слов прост: разожгите костер, соберите вокруг него племя и начните молиться и работать. Поднимите всех нас к достойным высотам.

ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ: ПРОСТИТЕ МЕНЯ

Бизнес до недавних пор строился вокруг коротких творческих всплесков и длительных периодов эксплуатации их результатов. Компании эксплуатировали природные ресурсы, технологии и даже людей. Это у нас хорошо получается: ведь мы обладаем многовековым опытом. Находя золотую жилу, мы точно знаем, что делать дальше. Мы создаем системы и структуры и начинаем ее разрабатывать. Когда все золото добыто, мы начинаем искать новую жилу.

Однако с творчеством у нас гораздо хуже. Наше общество не создано для творчества; наши организации к нему не приспособлены. А большинство из нас просто не умеет творить.

В самой природе творчества заложен отход от традиционных структур и рамок. В мире бесконечных совещаний, убивающих живую мысль, у руля были другие структуры. Теперь пора отойти от прежних методов. Творчество требует создания новых структур. Но творчество ни в коем случае — мы повторяем, ни в коем случае — не является синонимом анархии.

Иногда полезно ходить нехожеными тропами. Сойдите с наезженной колеи. К примеру, виагра была открыта во время поиска лекарства от высокого давления; Колумб пытался достичь Индии, а не Америки; пенициллин, открытый Флемингом, стал результатом неудавшегося опыта (нечто похожее было и с процессом вулканизации резины).

Выживание в обществе изобилия требует инноваций — создания чего-то ранее не существовавшего, невиданного. Инно-

вазия — это вопрос «а что, если?», который вы задаете снова и снова. Это частично объясняет некоторые сложности в общении с предпринимателями. В то время как большинство людей имеют дело с тем, что есть, предприниматели думают совершенно о другом — о том, что будет, если...

Инновация требует рискованных экспериментов. Можно победить, но можно и проиграть. Поэтому среда, где поощряются инновации, должна быть терпима к ошибкам. Терпимыми должны быть и руководители инновационных организаций. В определенном смысле возможность неудачи лежит в самой основе рыночной экономики, поэтому мы должны прощать экспериментаторам ошибки, но никогда не забывать полученных уроков. Дипак Сети, руководитель Organic Leadership, считает, что организации будущего будут буквально требовать ошибок и неудач, чтобы быстрее набраться знаний и преуспеть. «Неудачи — это просто часть инновационной культуры. Примите такую точку зрения, и вы станете сильнее», — советовал Альберт Ю в те времена, когда был старшим вице-президентом Intel. В Кремниевой долине неудача — это знак отличия.

Проблема в том, что климат традиционных организаций не располагает к прощению. Во многих фирмах неудача равнозначна смертному приговору. Допустили промашку — готовьтесь к ссылке в «корпоративную Сибирь». Тем самым по всей организации рассылается четкий сигнал: неудачи караются. Однако это не избавляет от ошибок, а, напротив, просто отбивает у людей всякую охоту пробовать. В результате создается система, работающая против инноваций, а не поддерживающая их.

Истинные новаторы готовы к поражениям в своем поиске неизведанных территорий — *terra incognita*, а не *terra firma**.

* *Terra incognita* — неоткрытая земля, *terra firma* — земная твердь, земля открытая (лат.). Также игра слов: *terra firma* можно прочесть и как «территория фирмы». *Прим. перев.*

Стремление к творчеству связано с неожиданными ходами и решениями. Многочисленные примеры успеха в XX веке: Индия, изменившаяся под влиянием Махатмы Ганди, автомобиль модели Т Генри Форда, фотографии Мэна Рея*, тетрапак Рубена Раузинга, альбом «Клуб одиноких сердец сержанта Пеппера» группы Beatles, техника прыжка в высоту Фосбери, Walkman Акито Мориты из Sony, микробанки Мухаммада Юнуса, iPod производства Apple — могут быть отнесены к необычайной способности этих людей к нестандартной комбинации новых технологий, организаций и ценностей. Они рискнули. Они удивили нас и, не исключено, самих себя.

Были и те, кто рисковал собственной жизнью ради чего-то нового и необычного. Великий инноватор в области общечеловеческих ценностей Иисус Христос рискнул и был распят. Уже в наши дни Нельсон Мандела рискнул и чуть не погиб за свою веру. Альфред Нобель рискнул и умер в одиночестве. Ван Гог рискнул, был высмеян и покончил с собой. На каждого Билла Гейтса и Майкла Делла (или любого известного рискованного бизнесмена) приходится тысячи тех, кто потерпел неудачу. Они потеряли семьи, друзей, деньги, достоинство, а порой и жизнь. Мы не должны забывать обо всех этих героях — более того, следовало бы их восхвалять, так как сокровенный механизм прогресса называется «ошибка». Если бы не все эти безумцы, которые снова и снова идут на штурм невозможного, мы бы все еще жили в пещерах.

Сторонники традиций должны помнить, что не ошибается только тот, кто ничего не делает. Мы должны пытаться. Без ошибок нет прогресса. Философ Людвиг Виттгенштейн даже полагал, что «если бы люди не делали глупостей, ничего умного так и не появилось бы».

* Мэн Рей (урожденный Эммануэль Радницкий) — американский художник и авангардный фотограф. Потомок выходцев из России. *Прим. перев.*

Слава рискнувшим. Компании должны стать питательной средой для любителей риска, а для этого необходимы серьезные перемены в корпоративном мышлении. К примеру, во время боевых действий огромное внимание всегда уделяется спасению раненых и поиску пропавших без вести. А как еще вы поддержите высокий моральный дух бойцов? Во французском Иностранном легионе за ранение дают медаль. Брать на себя взвешенный, контролируемый риск (классически противоречивые термины) — ваша главная задача. Если вы забудете о раненых или будете считать ранение их собственной «ошибкой», деморализация наступит крайне быстро. Именно это и происходит во многих организациях.



Альфред Нобель

Но не во всех. Давайте рассмотрим несколько корпоративных катастроф.

Первая — один из самых известных провалов новой эры: решение компании Coca-Cola в 1985 году заменить свой традиционный рецепт новой колой New Coke. Детальное маркетинговое исследование показало, что потребителям нравится новый вкус, который, по словам респондентов, был слаще, мягче и лучше прежнего. Но маркетологи не учли того простого факта, что «старая» кола продавалась в количестве многих миллионов бутылок каждый день, семь дней в неделю. Они забыли, что покупатели традиционной Соке покупали больше, чем атомы терпкой жидкости. Это был настоящий гол в собственные маркетинговые ворота — компания столкнулась с огромной волной критики. А ее главный конкурент PepsiCo, не сдержав ухмылки, быстренько выпустила едкую рекламу о том, что «истинные ценности остаются неизменными»*.

* It's the Real Thing — многолетний и, возможно, самый сильный слоган компании Coca-Cola, существовавший с 1969 года. В 2003 году компания предложила рынку слоган Real, а в 2005 году — вариацию Make It Real. *Прим. перев.*

Осознав разрушительность своего шага, Соса-Cola через 90 дней вернула на рынок «старую» колу и с тех пор больше не трогала ее. Покатались ли головы? Направился ли глава Соса-Cola Роберто Гозуэта к двери с надписью «Выход»? Нет. Более того, ни один из руководителей компании не покинул ее из-за проблемы с запуском New Coke.

Другой пример связан с приобретением компанией GE фирмы Kidder Peabody. Этот провал — одна из немногих серьезных неудач в карьере главы GE Джека Уэлча. В 1986 году GE купила 80 процентов акций Kidder Peabody за 600 млн. долларов. Крушение Kidder стоило GE 1,2 млрд. долларов. «Я вознаграждал людей за неудачи, потому что они пытались что-то изменить, — говорит Уэлч. — Продолжайте пробовать. Я веду в Кротонвилле (собственный центр переподготовки кадров GE) небольшой семинар — всего шесть часов, посвященных вопросам лидерства, и всегда говорю, что раз я как руководитель компании мог купить Kidder Peabody и потерпеть такую неудачу, то вы как сотрудники можете пробовать все что угодно. Я 19 раз попадал на обложку The Wall Street Journal. И если CEO компании сумел уцелеть после всего этого, то вы должны быть способны к нестандартным действиям всегда и везде. Вряд ли вы сможете потерпеть большую неудачу, чем я».

Руководитель другой крупной американской корпорации, используя ту же логику, вручал награду «За лучшую неудачу» на ежегодной встрече топ-менеджеров компании. Челюсть отвисает при одной только мысли об этом. Такие действия отражают культурный сдвиг: ведь всего за пару лет до этого о крупных неудачах компании, особенно получивших огласку, старались забыть как можно скорее, и уж ни в коем случае они не награждались.

Давно признан тот факт, что учиться на собственных ошибках более эффективно, чем на успехах. «Большую часть своих знаний я почерпнул не из книг, а из собственного горького опыта. Я учился

на маленьких катастрофах», — признается Чарлз Хэнди. И он не одинок. Большинство из нас набираются знаний, следуя по опасному пути. Если бы в мире существовали публичные конкурсы с призами «За лучшую неудачу», то любому из нас нашлось бы что представить на них.

Неудачи случаются. Доверяйте людям — и неудачи будут приводить к более продуктивным результатам. Мы не говорим, что нужно подталкивать подчиненных к рискованным шагам во имя риска как такового. Скорее речь идет о снижении риска при принятии решений. Как свидетельствуют опыты компании Decision Research, изучающей стратегии управления риском, люди легче идут на риск, когда чувствуют, что делают это добровольно, что решения понятны и поддаются контролю, а ответственность за последствия распределена равномерно. И наоборот: люди не склонны рисковать, если не до конца понимают, что происходит, и чувствуют, что вся ответственность в случае неудачи ляжет на их собственные плечи.

Дайте людям свободу — и они сами найдут неординарные обходные пути. Дайте людям время на размышления и отдых — и вы удивитесь, насколько творческими могут быть их решения. Именно такой подход исповедует компания 3М, позволяя своим исследователям до 15 процентов времени тратить на их собственные проекты. Эти 15 процентов иногда называют бутлегерскими*. Такая политика служит источником конкурентного преимущества: благодаря ей было создано и реализовано множество прекрасных идей — наиболее известным примером являются клейкие листочки Post-it.

Такая политика побуждает исследователей идти глубже и дальше. Фуджио Митари, президент и руководитель Сапон, сказал:

* От англ. bootlegger — подпольный торговец спиртным во времена сухого закона в США в 1910–1930-е годы; в широком смысле слова — всякое незаконное производство. *Прим. ред.*



Директор по развитию в стремлении к улучшению.

«Если кто-то говорит, что наша идея безумна, значит, мы должны ее реализовать. Потому что если о ней отзываются как о просто хорошей, то, скорее всего, ее уже кто-то реализует». В том же духе высказался и нобелевский лауреат Арно Пензиас из Bell Labs: «Плохой продукт — это тот продукт, против которого не выступает ни один сотрудник создающей его компании».

Вы должны создать бурлящую смесь, в которой идеи готовятся к употреблению. «Наша цель — породить как можно больше идей, и одна из тысячи, возможно, сработает, — объясняет создатель Post-it Арт Фрай. — Идея может не подходить вашей компании, зато идеально подойдет другой. Создание нового продукта напоминает сборку мозаики из сырья и материалов, каналов дистрибуции, законодательства и капиталовложений. Если что-то из этого не подходит к остальному, то проваливается весь проект. Ваша часть работы может быть сделана прекрасно,

однако если кто-то из вашей команды упускает мяч, то все усилия напрасны».

В эру изобилия никто не может почивать на лаврах. Инновационность — это соревнование с самим собой. Главное послание для отделов развития компаний в Кремниевой долине — «Сделайте так, чтобы вчерашняя идея сегодня уже устарела». Большинству компаний не нужны дополнительные генеральные директора, однако никому не помешает парочка «генеральных разрушителей» — людей, способных создавать новые источники дохода, хороня тем самым прежние. Если вы боитесь совершать такие акты саморазрушения, то будьте уверены, что за вас это сделают конкуренты. Съешьте свой обед сами, пока его не съел кто-то другой. Или, как сказал более 200 лет назад Адам Смит, «чтобы сделать страну богатой, очень многое нужно превратить в руины». Эта логика вполне применима к любой компании, вне зависимости от ее возраста, размера, отрасли или страны происхождения.

ОБРАЗОВАНИЕ: РАЗВИВАЙТЕ МЕНЯ

В мире, где правит интеллект, следует изменить определение образования и профессиональной подготовки. До сих пор считалась нормальной передозировка знаний в возрасте до 25 лет. Считалось, что, загрузившись знаниями в раннем возрасте, можно легко прожить следующие лет сорок под этим образовательным кайфом, а после этого мы все равно уже будем никому не нужны.

Такой подход к обучению привел к тому, что большинство людей не считают необходимым учиться в течение всей жизни. Образование было общим и одинаковым для всех, а не индивидуальным и специализированным. Не придавалось значения тому факту, что образование — это не просто заполнение голов данными. Образование — это эмоции и душа. Образование — дело личное.

Б Корпоративные университеты не являются исключительно американским феноменом. В апреле 1998 года British Aerospace заявила о намерении создать собственный виртуальный университет (British Aerospace Virtual University) в сотрудничестве с внешними академическими организациями. В течение следующего десятилетия планируется инвестировать в него свыше 1,5 миллиарда фунтов стерлингов с целью выстраивания базы знаний компании. Университет предлагает 19 600 курсов по разным предметам, а в 2004 году организовал 232 854 часа учебных занятий в режиме онлайн.

В мире, где конкурентное преимущество смещается в нематериальную сферу, где борьба идет между уровнями интеллекта, образование должно стать непрерывным и пожизненным. С его помощью ведется конкурентная борьба. Каждое рабочее место должно стать учебной аудиторией. Если вы хотите привлечь и удержать лучших людей, вы должны их учить. Или, как сказал Джеймс Симс, глава Cambridge Technology Partners: «Большинство людей в течение карьеры сменяют до семи работодателей,

рассматривая их как инвесторов в развитие своей карьеры». Компания Симса тратит 7 процентов оборота на обучение сотрудников — в 18 раз больше, чем средняя американская компания.

На самом деле сотрудники компаний аккумулируют знания быстрее, чем научные учреждения, — причем не на 100 процентов, а на 10 000 (то есть в 100 раз больше).

Компании создают собственные корпоративные университеты.⁵ В мире существуют тысячи таких заведений, практически во всех отраслях. Поначалу может показаться, что, даже зная об этой тенденции, Гарвард может спать спокойно. Возможно, McDonalds' Hamburger University в городе Оак-Брук, штат Иллинойс, и не выглядит академически привлекательным. Однако более чем за 45 лет своего существования он выпустил свыше 80 000 специалистов, а в его штате есть 30 преподавателей, ведущих программы на 22 языках.

Скептики могут пожимать плечами по поводу самой идеи Hamburger University или Disney University, но стремительный рост количества подобных учебных заведений показывает, что крупные корпорации настроены очень серьезно. Возможно, самым известным

является корпоративный университет компании Motorola. Motorola University, называемый в самой компании «инструментом обновления», обеспечивает 550 тысяч студенто-дней в год и стоит 170 миллионов долларов. Каждый из 139 тысяч сотрудников компании должен получить не менее 40 часов тренинга в год. Компания также разработала собственную программу международного МВА. Затраты оправдывают себя: Motorola подсчитала, что каждый доллар, вложенный в тренинги сотрудников, приносит 33 доллара прибыли.

Под давлением изменяющихся требований к образованию изменяются и сами образовательные учреждения. «Университетам не выжить. Будущее — за границей университетских городков, за пределами учебных аудиторий. Заочное обучение набирает обороты», — говорит не кто-нибудь, а мудрец Питер Друкер. Уже в 1984 году футуристы Стэн Дэвис и Джим Боткин предсказывали: «Школа будущего — это не здание, да в общем-то и не школа».

Технологии революционизируют образование. Традиционные учебные учреждения — университеты и бизнес-школы — ничего не смогли сделать, когда новички перехватили инициативу. Скоро все крупнейшие корпорации будут вовлечены в образовательный процесс. Медиагруппа Pearson, купившая в 1998 году у Simon & Schuster за 3,6 миллиарда долларов их бизнес справочных, деловых и профессиональных изданий, своим главным приобретением считает именно образовательный бизнес. «Образование — это одна из самых быстрорастущих отраслей нашего времени», — говорит генеральный директор Pearson Марджори Скардино. Ее решение о фокусировании на медийной и образовательной сфере привело к продаже непрофильных активов (к примеру, музеев мадам Тюссо) и покупке некоторых образовательных и издательских компаний. Microsoft, Disney и News Corporation тоже внимательно присматриваются к новым возможностям в этой сфере. Майкл Милкен, прогоревший король «мусорных облигаций», выйдя из тюрьмы, активно инвестирует в различные программы в области образо-

вания, медицины и новых технологий и спонсирует некоторые проекты. Он смотрит в будущее.

Вследствие ураганной активности в образовательной сфере серьезные изменения претерпела сама природа обучения — и эти изменения будут продолжаться. Обучение все чаще воспринимается как пожизненное занятие — хотя каждый и вкладывает в это собственный смысл — и все более индивидуализируется.

Поскольку многие виды знания трудно передать словами, образование не может быть ограничено пределами учебной аудитории. Необходимо учиться прямо на рабочем месте. Рабочее место должно быть не только гоночной трассой, но и заправочной станцией для мозгов. Чтение книги и прослушивание лекций должно совмещаться с улучшением рабочих процессов и общением с коллегами. Развитие тесно связано с наставничеством и передачей знаний ученикам, и задача лидеров — создавать новых лидеров. Лидеры должны быть буквально переполнены знаниями и передавать их другим. Больше нет разницы между учебой, работой и жизнью — это части одного процесса.

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ: ЗАМЕТЬТЕ МЕНЯ

Сегодня компании способны адекватно реагировать на жалобы, требования и разнообразные пожелания своих ключевых клиентов в течение нескольких часов или даже минут. А вот предложения и вопросы ключевых компетентов — звезд компании, которые по каким-то причинам не являются руководителями высшего звена, — зачастую никто не принимает всерьез. Однако вспомните, что сказал Ларри Боссиди из Allied Signal: «В конечном счете мы делаем ставку на людей, а не на стратегии».

Относятся ли в вашей компании к сотрудникам как к инвесторам? Ведь именно они являются инвесторами интеллектуального капитала, каждый день отдавая себя работе. А если они перестанут это делать,

вы исчезнете довольно-таки быстро. Надо обращаться с сотрудниками как с добровольцами. Не попросить ли Красный Крест или Армию спасения поделиться своими секретами в этом направлении?

Отсутствие внимания к работникам со стороны компании — проблема скорее компании, чем ее сотрудников. Организацию можно выбросить за ненадобностью, а звезды будут продолжать сиять. Если по какой-либо причине CNN вылетит в трубу, это не будет фатальным для Ларри Кинга. Если обанкротится Alessi, то дизайнер Филип Старк, возможно, уронит слезинку, но очень скоро снова окажется в центре внимания. Если Harvard Business School прикроет лавочку, профессор Розабет Мосс Кантер моментально найдет себе другую работу. Если Warner вдруг окажется на грани катастрофы, Артист, Ранее Известный Как Принс, а теперь называемый просто Символ*, едва ли лишится сна.⁶ В эпоху избыточности капитала позиции Ларри, Филипа, Розабет и Символа усиливаются с каждым часом, с каждой минутой, с каждой секундой. Талант — единственное, что заставляет сегодня капитал плясать. И не через раз, а постоянно — пляска святого Витта в режиме нон-стоп.

⁶ Возможно, это наше замечание было не совсем точным. Принс вернулся к своему первоначальному сценическому имени в 2000 году, расстался с Warner, выпустил новые композиции и разместил их в Интернете. Два его последних альбома были выпущены при сотрудничестве с Columbia и Universal, причем у Принса нет обязательств по выпуску новых альбомов. Дистрибуцией занимаются компании, а Принс получает хорошие авторские отчисления. Перевес, как видим, действительно на стороне артиста

Люди разные

Человек не развесной товар. Люди разные. Каждый уникален, и это проявляется во всем. Но перемены требуют времени. Так, автомобильной промышленности понадобилось почти

* Музыкант Принс Роджер Нельсон 7 июня 1993 года сменил сценическое имя Принс на непроизносимый символ. В результате его стали называть Артист, Ранее Известный Как Принс, или просто Символ. *Прим. ред.*

7 Лидеры должны задать себе вопрос: готовы ли они подавить свое эго в интересах общего дела?

сто лет, чтобы понять, что женщина — это не мини-мужчина. Во фрагментированной фанки-деревне мы можем говорить о еще более детальной дифференциации людей и их потребностей. О чем бы мы ни говорили, все начинает сводиться к отношениям один на один.

Либо вы научитесь управлять такой дифференциацией, либо в какой-то момент заметите, что ваши самые ценные активы уходят, закрывая за собой дверь. Если вы сначала предоставляете людям

возможность учиться, а потом обращаетесь с ними как с идиотами или безликим человеческим ресурсом, вас покинут самые лучшие. Образование без учета личных предпочтений — это безвозвратные затраты, а не инвестиции.

Чтобы привлечь и удержать лучших, надо обращаться с ними как с личностями, индивидуумами.⁷ Слово «индивидуум» по-латыни означает «неделимый». Раз мы движемся к руководству по принципу «один на один», значит, все должно быть персонализировано. Каждого сотрудника компании можно по-особому оценивать, вознаграждать, мотивировать, со всеми общаться по-разному. В компаниях, признанных самыми желанными местами работы в США, сотрудникам могут предлагаться даже такие услуги, как массаж на рабочем месте, химчистка или личный посыльный. Мы все неповторимы.

Крайне успешная компания — разработчик программного обеспечения SAS Institute из Северной Каролины не ограничивает количество дней оплачиваемого больничного листа. Вы можете даже оставаться дома, если заболел кто-то из родственников. Компания больше всех в штате расходует на уход сотрудников за детьми. Ее сотрудники работают всего по 35 часов в неделю, а в столовой есть специальные стульчики для младенцев. Считаете это баловством? В общем-то это так. Однако если вы не умеете баловать своих собственных сотрудников, то не сможете баловать и своих

клиентов — а значит, не пройдете в отношениях с ними на один шагок дальше, чем конкуренты, чтобы вырасти в их глазах.

Люди разные, и их мотивации различаются

В разное время разные вещи по-разному влияют на людей. То, что заставляет работать лично вас, совершенно не мотивирует меня, а то, что мотивирует ваших коллег, абсолютно не работает в нашей фирме. Чтобы избежать полного хаоса, фанки-организации должны апеллировать к группам, представители которых имеют некую общность во взглядах. Вспомните примеры Southwest Airlines и McKinsey. Наименьший общий знаменатель не мешает людям существенно отличаться по всем основным показателям. Вы скажете: «Но все-таки мы работаем не с друзьями, не с теми, кто на одной волне с нами». Однако кого бы вы предпочли сменить — работодателя или друзей?

Такие ценности не обязательно связаны с деньгами. «Многие организации склонны думать, что их сотрудники работают только ради денег. Если вы относитесь к сотрудникам — к активу, обладающему знанием, — как к подопытной крысе, то вряд ли стоит ждать максимальной самоотдачи с их стороны», — говорит гуру в вопросах стратегии Гари Хэмел. Вместо того чтобы получать детализированные должностные инструкции, сотрудники сами должны инструктировать менеджеров насчет того, как их правильно мотивировать.

Согласно широко известной иерархии человеческих потребностей по Маслоу мы все начинаем с удовлетворения голода, а затем постепенно поднимаемся до уровня решения вопросов самореализации. Сегодня все наоборот: многие сначала стремятся к самореализации, а уже затем — ко всему остальному. Они готовы голодать несколько недель, чтобы купить произведение искусства, горный велосипед BMW, компьютер, клевый прикид от We are The Superlative Conspiracy (WESC) или поездку в Гималаи.

Мотивация все больше базируется на нематериальных ценностях. Раньше лояльность можно было купить: работодатель предлагал постепенное продвижение вверх по служебной лестнице, достойную зарплату и гарантированное рабочее место; сотрудник взамен гарантировал безграничную преданность и усердный постоянный труд. Теперь же лояльность определяется ценностями. Как говорит Джек Уэлч, «если вы удалите опорную систему кадровой иерархии и уровней управления, людям придется изменить свои привычки и ожидания, иначе их захлестнет стресс». Трудность для организации состоит в том, что ценности сложнее, чем деньги: их нельзя просто впихнуть в миссию компании или аккуратно выгравировать на табличке при входе в офис. И их нельзя выдумать: либо они есть, либо нет.

Выработав систему ценностей и донеся ее до сотрудников, организация приходит к автоматическому отбору: она начинает притягивать только тех людей, которые разделяют ее мировоззрение. Неопределенность ценностей означает, что вы не знаете, кто именно придет к вам наниматься. Помните: это не рынок покупателей. Выбирают здесь звезды. Они работают только на те компании, чьи системы ценностей совпадают с их собственными. Если они не хотят работать на компанию, не заботящуюся об экологии, они просто не будут этого делать. В конце концов, они хотят открыто смотреть в глаза своим друзьям и близким и не желают, чтобы при упоминании имени их работодателя в воздухе повисала неловкая пауза. «Сегодня мы ценим миссию компании и стиль ее работы не меньше, чем собственную возможность сидеть за большим столом и иметь карьерные перспективы, — говорит издатель Ричард Стагг. — Кто, едва встав с кровати, сразу начинает стремиться к туманной корпоративной цели? Если же компания наполняет реальным смыслом каждодневную работу сотрудников и предоставляет им возможности для разработки их собственных идей, то это, пожалуй, неплохое место для работы».

Если у людей разная мотивация, должны быть разными и системы вознаграждения

До сих пор нам было привычно разнообразие контрактов на рынках — но только не на рынке труда. Стандартные контракты, приемлемые для массового производства, едва ли годятся для компании, под крышей которой собраны наполненные идеями головы сотрудников, находящихся тут по разным причинам. Звезды хотят индивидуального графика работы, индивидуального вознаграждения, индивидуальной дополнительной компенсации, особой офисной мебели и так далее. И звездами могут быть не только высшие руководители, но и уборщики, программисты, учителя, торговые представители — все, кто действительно хорош в своей работе.

Мы живем в мире, где контракты становятся все более индивидуальными. Для многих трудовой договор является неким актом самовыражения. Вы есть ваш контракт, а ваш контракт — это вы. Бразильский футболист Эдмундо записал в свой контракт с итальянским клубом Fiorentina условие предоставления ему двухнедельных каникул во время карнавала в Рио.⁸ Считаете, что это уже слишком? Возможно. Но что, если именно это условие заставляет его играть лучше в течение всего игрового сезона?

Новая система должна быть готова поделиться прибылью со своими талантами. Мы движемся в сторону открытой звездной системы. Привлекая таланты, мы должны ожидать более сложных и разнообразных взаимоотношений между работниками и компанией. Контракты на рынке промышленных товаров всегда нестандартны и зависят от конкретной сделки. Люди еще более разнородны, более того, они уникальны. И это должно найти свое отражение в трудовых контрактах.

⁸ Сейчас футболист играет в бразильской команде Palmeiras. Карнавал проходит в феврале, а футбольный сезон заканчивается в декабре. Судя по всему, такое условие в контракте ему больше не нужно.

Понять, насколько люди различаются, можно только слушая, что они говорят

Нет сомнения в том, что слепая лояльность мертва и что состав сотрудников компаний сильно изменился. Типичный корпоративный сотрудник теперь (во многих отраслях и странах) может быть и женщиной. «Раньше за лояльность ошибочно принимали пассивное послушание. Теперь люди не лояльны в рабском значении этого слова, — как-то сказал нам один бизнес-психолог. — Иными словами, вы можете критиковать систему, не становясь при этом нелояльным к ней».

Сегодня сотрудники требуют больше, а сомневаются чаще. Если вы помните, у них есть свобода знать, передвигаться, делать и быть. Они достаточно уверены в себе, чтобы не бояться публично демонстрировать недовольство, заботы или выражать надежды. Если бы они были клиентами, мы бы называли их искушенными. Важно отметить, что чаще всего к сотрудникам пытаются относиться не как к клиентам. Может быть, стоит изменить отношение? Нам лично кажется, что это необходимо.

Чтобы справиться с многообразием в коллективе, фанки-лидеры сами пытаются набраться разнообразного опыта. Натан Мируорлд из Microsoft работал в качестве помощника шеф-повара во французском ресторане в Сиэтле. Оле Бек из датской компании по производству аудиотехники и бытовой электроники Bang & Olufsen утверждает, что «узнает гораздо больше, глядя на витрины магазинов Louis Vuitton в Париже, чем изучая магазины, торгующие электроникой». Откройте мир с новой стороны: сходите в художественную галерею, на вечеринку, послушайте оперу, потусуйте с алкоголиками или наркоманами, почитайте о том, что вас никогда особенно не интересовало, — короче, сделайте что-нибудь, чего вы никогда раньше не делали. Просто попробуйте.

ВАШ ВЫХОД

Великий социалистический проект — мечта о передаче власти народу — осуществляется прямо на наших глазах. И претворили его в жизнь не последователи коммунистической теории, а сторонники свободного предпринимательства и рыночного капитализма. Manpower, крупнейшее в мире агентство по поиску талантов и временной занятости, имеет около 600 тысяч индивидуальных партнеров. Это своего рода международный профсоюз, бюро по трудоустройству для избранных специалистов мирового уровня. Международные компании, которые рассеивают свои филиалы по всему земному шару и доминируют в мировой экономике, очень похожи на такие агентства — по крайней мере для тех, чьи навыки достаточно дефицитны, чтобы за ними гонялись работодатели.

В таком мире нужно четко представлять себе, кто мы есть, куда движемся, с кем хотим работать, проводить свободное время, встречаться и так далее. Раз мы все обречены на свободу, нам надо самим позаботиться о своей жизни. Теперь нельзя положиться на церковь, государство или что бы то ни было еще и ждать, что кто-то наполнит нашу жизнь смыслом. Для нас как для личностей все это означает: больше свободы = больше возможностей = больше власти = больше ответственности.

Все вышеперечисленное никак не связано с политикой — это просто закономерные последствия влияния сил фанка, обусловленные глубинными процессами, которые нельзя отменить законодательными актами.⁹ Фанки-свобода аполитична, но лишь до тех пор, пока мы не зададим себе важный вопрос: а как направить эти



Мы сами контролируем свою жизнь

⁹ Технология подчиняется человеческому любопытству. Попробуйте остановить любопытство!

силы в нужное русло, чтобы обеспечить себе «хорошую жизнь». Чтобы ответить на этот вопрос, надо понять, что же такое вообще «хорошая жизнь» — очевидно, что люди XXI века вкладывают в это понятие нечто иное, чем люди XX века. Пока что есть то, что есть.

В государстве, построенном по принципу «сделай сам», все оставлено на усмотрение самого индивидуума. Хорошо это или плохо, но нам некого обвинять и не на кого возлагать ответственность. Пора стать хозяином своей головы, вершителем собственной судьбы. Пора выходить на сцену. Лозунг наших дней — ТЕТ (Ты Есть Ты). Маскарад закончился. Отрицание этого означает смерть. Успешные люди успешны потому, что они нашли себя. Для того чтобы стать успешным, избавьтесь от ролей, навязанных вам другими. Вернитесь к своей индивидуальности. Спросите себя, кто вы есть на самом деле. Докопавшись до своей сути, вы обнаружите, что вы не ваша мать и не ваш отец, не начальник и не подчиненный, не цветной и не белый, не европеец, не американец и не азиат. Что же остается? Что вы в действительности хотите сделать со своей жизнью? Все в ваших руках.

Для того чтобы преуспеть в этой глобальной гиперконкурентной среде, вам придется выработать личную стратегию. Вам необходим спасательный жилет, и будьте готовы использовать его в любую секунду. Хорошие времена не ждут вас за ближайшим углом — по пути к ним придется несколько раз пройти по тупиковым аллеям.

Вам не нравится то, что вы делаете? Перестаньте это делать. Прямо сейчас. Послушайте, что говорит великий инвестор Уоррен Баффет: «Меня всегда беспокоит, когда кто-то говорит: “Я собираюсь этим заниматься в течение десяти лет, хотя мне это не нравится, но потом я сделаю то-то...” Это все равно что откладывать секс на преклонные годы». Магазины и секс не будут ждать вас вечно, как не ждут никого другого.

Успешного фанкстера определяют три универсальные ключевые характеристики, не зависящие от возраста, пола, расы, места рождения, образования или рода занятий. Все они перечислены ниже.

БУДЬТЕ УНИКАЛЬНЫ

Не важно, что вы делаете для достижения успеха, — вам надо быть уникальным (по крайней мере на какой-то момент). Стремитесь к созданию монополии и в то же время будьте откровенными с самими собой, помните, кто и что вы есть. Ничто другое не поможет. В абсолютно прозрачном обществе больше невозможно притворяться. В прежние времена люди, которые вели себя не как все, подвергались гонениям. Теперь же отклонение от нормы — это рецепт выживания.

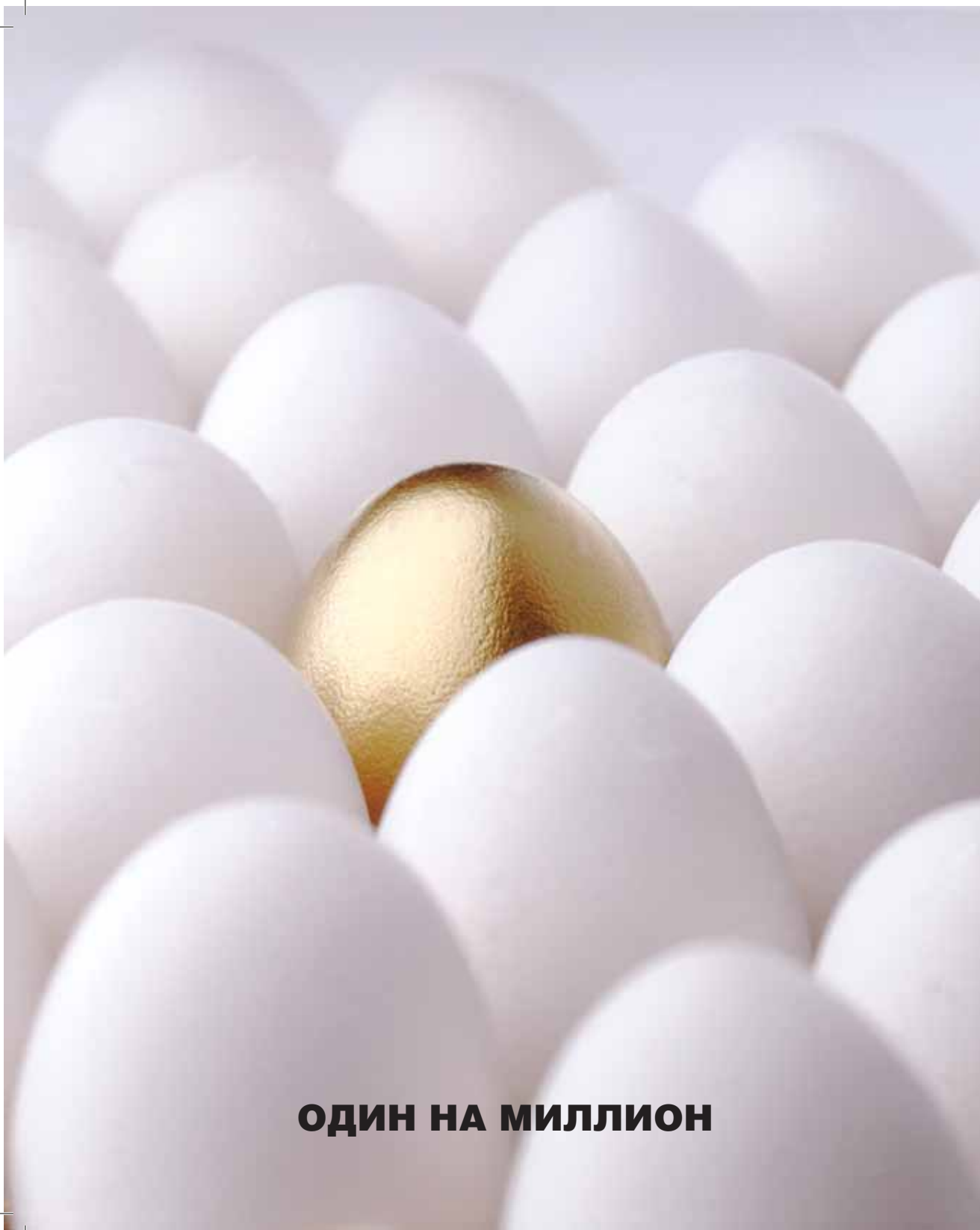
На дворе 1976 год. У вас на счету в банке 500 долларов, вам скоро стукнет двадцать пять. Что вы сделаете?

Закачу потрясающую вечеринку.
Куплю поддержанную машину.
Создам венчурный фонд, инвестирующий в частные проекты в области информационных технологий.

Спросите об этом Анн Уинблад из Hummer Winblad, основавшую один из самых известных венчурных фондов в мире.

1977 год. У вас на счету в банке 2000 долларов, вам скоро тридцать три. Что вы сделаете?

Закачу потрясающую вечеринку.



ОДИН НА МИЛЛИОН

Куплю поддержанную машину.
Создам компанию по управлению базами данных.

Спросите об этом Ларри Эллисона, основателя и главу Oracle.

1984 год. У вас на счету в банке 1000 долларов, вам скоро девятнадцать. Что вы сделаете?

Закачу потрясающую вечеринку.
Куплю поддержанную машину.
Начну продавать персональные компьютеры, превратив собственную спальню в офис.

Спросите об этом Майкла Делла.

2007 год. Что вы собираетесь делать?

Новыми чемпионами будут ГИБК (генераторы идей без капитала), а аутсайдерами станут КБИ (капиталисты без идей). Капитал пляшет под дудку таланта.

Есть два пути. Первый — гиперспециализация, как у Реда Адера, который тушит пожары на нефтяных скважинах по всему миру. Вы можете специализироваться на лечении особого вида экземы, изготовлении одного-единственного кондитерского изделия, достичь вершин в каком-либо виде спорта или игре на музыкальном инструменте. Фокусируйтесь, фокусируйтесь и еще раз фокусируйтесь — а затем выходите на глобальный уровень.

Вторая — вы добиваетесь успеха в комбинировании противоположностей. По планете уже ходят настройщики-технологии, психолингвисты и компьютерщики-экологи.

СОЗДАВАЙТЕ СОБСТВЕННЫЕ КОРПОРАЦИИ

Сегодня даже частные лица могут выпустить собственные акции. Возьмите, к примеру, Дэвида Боуи. Он выпустил облигации под свои 25 альбомов с 300 песнями, заработав на этом 60 миллионов долларов. Зигги Стардаст, Худой Белый Граф, уже не одинок*. Доктора делают это. Журналисты делают это. Преподаватели делают это. Программисты делают это. Вы ничем не хуже.

10 Количество компаний, не использующих наем сотрудников, увеличилось в США с 17,6 миллиона в 2002 году до 18,6 миллиона в 2003 году. Темп роста составил 5,7 процента. Это самый значительный рост с момента начала таких измерений, проводимых Census Bureau с 1997 года.

За последние двадцать лет количество индивидуальных предпринимателей увеличилось в США вдвое.¹⁰ Аналогичная тенденция наблюдается и в Европе. Люди бросают работу в компаниях, где их таланты игнорируются, не в полной мере используются, недостаточно вознаграждаются и признаются. Они уходят, чтобы создать собственные компании из одного человека: «Частный предприниматель Я», Moi S. A., Jag AB, Ich GmbH, Jeg AS, ОАО «Моё». Теперь они берут вдвое больше за ту же самую работу, перепродавая свои знания бывшему работодателю или другим участникам рынка.

Энди Уорхол был прав. Однако он, вероятно, преувеличил примерно на четырнадцать с половиной минут**. Если взглянуть на нашу рабочую жизнь как на серию выступлений или проектов, а не как на последовательную карьеру, становится очевидной необходимость в постоянном самообновлении. Все

* Сценические псевдонимы Боуи в начале и конце 1970-х годов соответственно.
Прим. ред.

** Знаменитая фраза Уорхола о том, что каждый человек имеет шанс на пятнадцать минут мировой славы. *Прим. перев.*



труднее раз за разом превосходить себя самого. Посмотрите на себя как на компанию с собственным балансовым отчетом и собственным брендом, в актив которой записан наш интеллект. Инвестируйте в себя самого и занимайтесь самомаркетингом. Фанки-люди повышают свою профессиональную привлекательность и постоянно обновляют свои навыки не под угрозой увольнения, а чтобы их потенциальные работодатели сохраняли к ним интерес.

Но навыки — это еще не все. Фанки-люди много работают над тем, чтобы привлечь к себе внимание: ведь они участвуют в глобальной игре привлекательности. В мире переизбыток практически любого вида знания, доступного людям. Создание я-корпорации — это не просто вопрос образования или инвестиций в собственные исследования. Рост личной образованности сам по себе не решит проблемы. Посмотрите на выпускников МВА или инженеров: это всего лишь отдельные неразличимые лица в огромной толпе людей с таким же образованием, как у них. Важно не только содержание, но и форма. Нам нужно упаковывать, брендить и проводить маркетинг самих себя так, чтобы нас хотели. Под каким лозунгом хотели бы продаваться вы?

НАЛАЖИВАЙТЕ СВЯЗИ

Еще никогда что-либо удивительное не создавалось в изоляции. Приготовьтесь к мании смешивания. В обществе изобилия вы сильны настолько, насколько сильны те, с кем вы контактируете. Вы можете быть самым умным на планете, но что толку, если никто об этом не знает? Индивидуальная конкурентоспособность = то, что вы знаете × те, кого вы знаете. Любой в одночасье может создать международную компанию в собственном гараже. Используя Интернет, можно мгновенно выйти на рынок, где вас ждут миллиарды потенциальных клиентов.

Фокусирование означает, что нам всем нужны партнеры, которые помогали бы нам в любом, даже самом небольшом виде деятельности и в каждом процессе, в котором мы не являемся лучшими в мире. Люди привыкли отдавать на аутсорсинг многое в своей личной жизни: стирку, уборку, уход за ребенком и так далее. Теперь пришло время передать третьим лицам часть нашей профессиональной жизни. Ищите партнеров, которые позволят вам стать самим собой. Эти люди будут для вас технической поддержкой, производственной базой, отделом маркетинга — чем угодно. Вы сможете нанять специалистов мирового класса. Они создадут для вас рычаги использования ваших собственных способностей и помогут вам подняться на ноги и вырасти.

Сила партнерства приведет к появлению динамичных кластеров* профессиональных знаний и большей мобильности ресурсов в глобальном масштабе. В прошлом люди чаще всего проводили всю жизнь там, где они родились или учились. Законы некоторых стран способствовали этому, не позволяя ресурсам свободно перемещаться. Но в наши дни для денег и таланта границ практически нет.

* Здесь — социальных групп, объединенных по какому-либо признаку. *Прим. ред.*

Как результат, люди следуют за лидерами в своих областях. Если страны более не способны создать «железный занавес», то им придется создавать магниты, притягивающие людей и ресурсы. Это напоминает подготовку вечеринки, когда вы размышляете, кто к вам придет и чем их развлечь. Поставьте пластинку с хип-хопом — и к вам сами придут толпы хип-хоперов.

Вскоре люди перераспределятся по новым племенам. Карта Европы и всего мира будет нарисована заново. Возможно, Соединенные Кластеры Европы не такое уж далекое будущее. Скандинавия может стать родиной музыкального кластера или нирваной для женщин. Гоа в Индии уже сейчас стал привычным местом для кластера хиппи. Великобритания имеет финансовый кластер в Лондоне. Вермонт, США, может стать медиакластером. Кластер «Формулы-1» уже есть в Оксфордшире, Великобритания, в Германии есть автомобильный кластер, а в Северной Италии — кластер кафельной плитки. Карта кластеров мира будет постоянно меняться по мере того, как люди будут создавать новые партнерства. Ведь знания не всегда могут быть запротоколированы и требуют живого общения. Вы должны дышать одним воздухом с единомышленниками.

МЕЧТОУПРАВЛЕНИЕ (DREAMANAGEMENT)

Теперь мы все лидеры. Пусть не каждый из нас будет руководить компаниями уровня Google или IBM, но все мы просто вынуждены быть лидерами. Мы должны управлять собственной жизнью. Лидерством больше нельзя заниматься от случая к случаю — оно требует каждодневной работы. Все, что вы делаете, — это лидер-

ство, поскольку вы заставляете людей поверить в вашу идею. И вы постоянно стараетесь понять, кто же вы на самом деле. Настоящие лидеры не занимаются лидерством — они живут им. Они есть то, что они делают.

Становление лидерства прошло три стадии. Первое поколение бизнес-лидеров состояло из юристов. Когда общества с ограниченной ответственностью еще были в новинку, для управления такими компаниями было крайне важно разбираться в юридических вопросах: лидеры должны были управлять юридическими потоками. Но шло время, знания становились общеизвестными, и во главу угла стали не юридические, а технологические вопросы. В результате лидеры второго поколения обычно имели техническое или инженерное образование в своей области знаний. Это было важно, пока конкурентное преимущество проистекало из технических инноваций: лидеры управляли товарными потоками. Прошло время, появились новые показатели эффективности работы. На первый план вышли организационные и финансовые вопросы. Третье поколение лидеров — это выпускники МВА, управлявшие финансовыми и административными потоками.

А теперь во главе угла находятся интеллект, талант и неосознанные активы — речь идет уже о потоках знаний. Важные знания зачастую неотъемлемы от индивидуума. Поэтому лидерство наших дней связано с привлечением и удержанием лучших людей — то есть с управлением потоком внимания. В свою очередь, это придает смысл существованию и помогает в самоопределении некоторым племенам. И мы как лидеры должны постоянно воссоздавать силовое поле привлекательности и внимания. Это все равно что запускать новый проект каждый день, каждый час, каждую секунду. В мире, где власть принадлежит народу, все лидеры должны стать человекоуправленцами (humanagers).

Те, кто верит в силу старого стиля лидерства и управления, обречены на провал. Мало кто признается в том, что он нику-

дышный любовник, и еще реже начальники признаются в том, что они паршивые лидеры. Однако скоро многим придется в этом признаться.

Все больше и больше организаций передают управление лидерам нового типа. В фанки-деревне власть уже перешла к любителям безудержного секса и беспорядочного шопинга. Плохо это или хорошо? Ни то ни другое — это просто факт жизни. На обложке одного из номеров журнала Fortune было написано, что «зависимость от секса» — маленький грязный секрет корпоративной Америки, а главной темой номера был десятистраничный экскурс в темный мир эгомании. Фрейд был прав: секс — это все. И не только для молодого поколения. Помните Уильяма Джефферсона Клинтона?



Неудивительно, что поиск смысла жизни не прекращается. Посмотрите на развитие жанра «помоги себе сам». Растут тиражи книг по самообразованию — люди пытаются разобраться в самих себе и окружающем мире. Безостановочный поиск —

неизбежный побочный эффект нового мирового порядка. Наше прежнее представление о достойной жизни: дом, стиральная машина, стабильная работа и прочее — уже подорвано. И замену ему найти непросто. В результате для самоидентификации люди ходят по магазинам. Их покупки указывают на то, к какому племени они хотели бы принадлежать.

Власть проявляется — как это было всегда — в том, чтобы давать людям мечту. Мечту, которая трогает их, волнует и поднимает их выше. Когда-то это сделали Маркс, Кеннеди и Мартин Лютер Кинг — каждый из них принес нам мечту. Теперь это делают Майкл Делл, Стив Джобс, Энтони Роббинс* и Стивен Кови**. В мире разнообразия, мире племен их мечты значат все — и в то же время ничего. Вопрос стоит так: как дать разным племенам мечты, близкие им и полезные для них?

* Консультант по лидерству. На русском языке в издательстве «Попурри» издавались его книги «Беспредельная власть. Как добиться вершин личных достижений», «Удача и успех — ежедневно», «Разбуди в себе исполина» и др.
Прим. перев.

** Самая известная и популярная книга Кови — «Семь навыков высокоэффективных людей». *Прим. перев.*

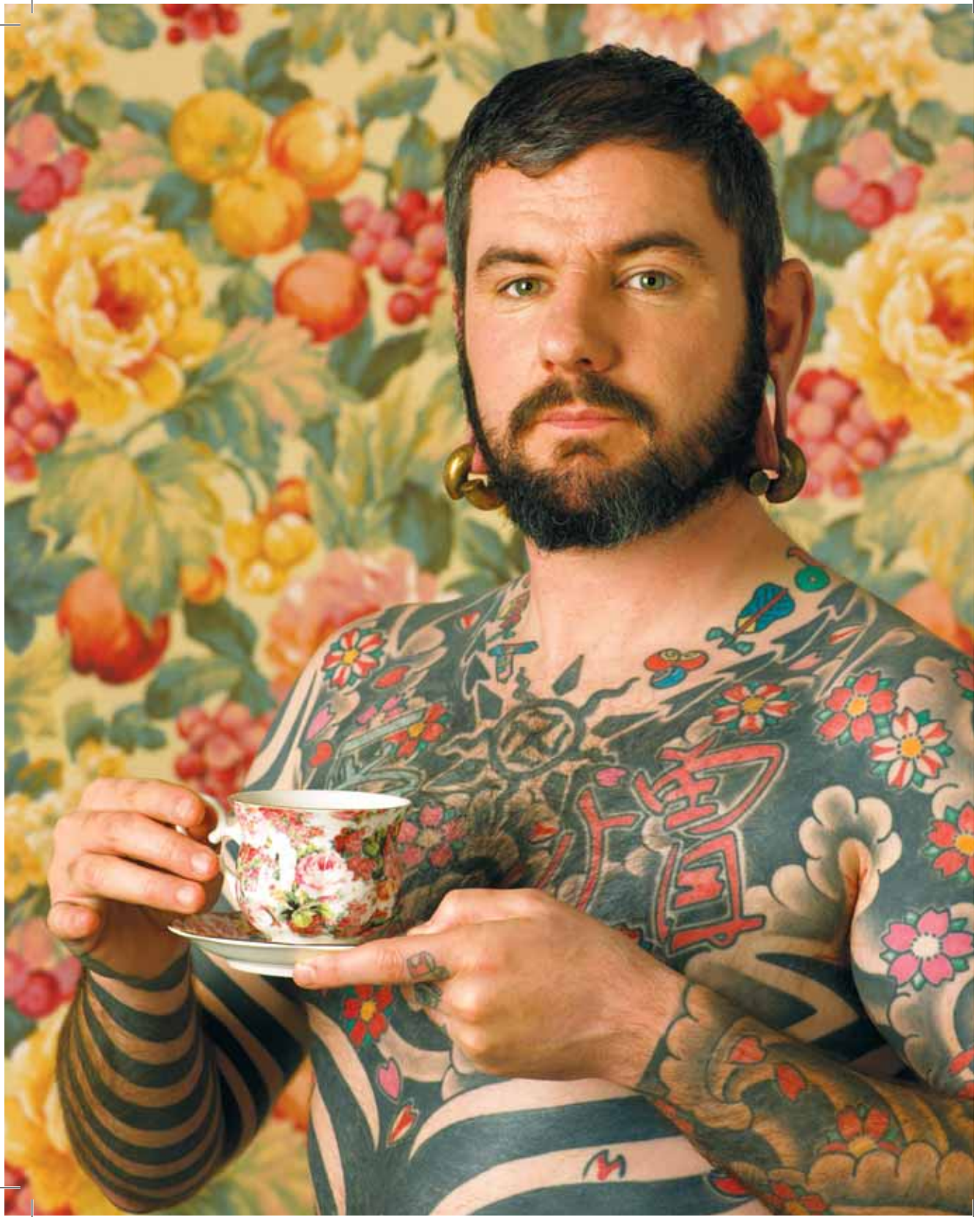




ПОЧУВСТВУЙТЕ СЕБЯ ФАНКОМ

ВСЬ БИЗНЕС —
ЭТО ШОУ-БИЗНЕС.

ЯН КАРЛЗОН





Готовы ли вы заниматься бизнесом в мире, в котором все рынки — комплектующих, китового жира, моторного масла, парфюмерии, алкоголя, капитала — близки к идеальному состоянию? Готовы ли вы создавать организации, основанные на принципе тотальной инновационности, наполнять их сотрудниками и руководить ими? Вы готовы сами позаботиться о своей жизни, карьере и способностях? Давайте посмотрим правде в глаза: в обществе, в котором почти умерла система социальной защиты, нам придется построить собственную систему поддержки и самим спланировать свое будущее. При этом нам придется взаимодействовать с людьми, мотивированными чем угодно, но только не воздержанием и экономией.

Вам придется жонглировать огромным количеством шаров. Это настоящее цирковое искусство. Может быть, у вас все получится и вы успеете поймать шары, даже если они все вместе неожиданно устремятся к земле. А может, и нет. Проблема в том, что, даже если мы ловим все шары, этого недостаточно для успеха в будущем. Правду сложно признать, но умение жонглировать — это необходимое, однако далеко не достаточное для выживания в обществе изобилия качество.

В воздухе постоянно появляются новые шары, и некоторые из них невидимые. Эпоха изобилия постепенно превращается

в эпоху эмоциональных привязанностей. Чтобы управляться с изобилием, нужно не производить все больше и больше одного и того же, а напротив — привнести в ваше предложение элементы сенсационности и сентиментальности. В экономике изобилия конкурентное преимущество начинает смещаться в сторону чего-то неосязаемого. Потенциальные покупатели, равно как и будущие ваши сотрудники, требуют товаров, услуг, стратегий, лидеров и организаций, которые пробуждают отклик в их душах. Наступает эпоха э-коммерции (не электронной, а эмоциональной). Нам нравится, когда что-то берет нас за душу. Мы жаждем внимания к себе. Все остальное слишком тривиально.

Альберто Алесси смог сделать это с туалетными ершиками в Милане. Ричард Брэнсон делает это с пенсионными фондами в Великобритании. Стив Джобс делает это с iPod в Сан-Франциско. Nokia делает это с мобильными телефонами в Хельсинки. Все они поняли, что пришла пора использовать последнее табу. Общество сенсаций хочет строить конкурентоспособность на чувствах и фантазии.

ОТ ЧЕГО У МЕНЕДЖЕРОВ ТЕКУТ СЛЮНКИ?*

Вспомните историю о Progressive. Подумайте о Dell или IKEA. Вспомните о Chevrolet Suburban или Starbucks. Привлекательные возможности есть везде. Бизнес прост, это не ядерная физика. По сути, все завязано на зарабатывании денег. Но не они причина того, что вышеперечисленные компании находятся на вершине.

* Отсылка к песне Eurythmics «Sweet (у авторов — Wet) Dreams are Made of This».
Прим. перев.

Вспомните, как Disney или Ford стремились сделать людей счастливыми или демократизировать автомобиль. Для них деньги стали просто положительным результатом попыток достижения другой, более важной цели. Или, как красиво выразился знаменитый австрийский психиатр Виктор Франкл: «Нельзя стремиться к собственному успеху или счастью, они могут являться только следствием <...> непреднамеренным побочным эффектом стремления к цели, несоизмеримо большей, чем сам человек».

Есть у вас большая цель или нет, но бизнес должен быть прибыльным. И в рыночной экономике есть лишь один способ заработать деньги. Именно поэтому все менеджеры мира вне зависимости от возраста, пола, национальности или образования сладострастно мечтают об одном и том же. Что бы ни говорилось о преимуществах капиталистической системы и пользе жесткой конкуренции, каждую ночь все менеджеры мира видят во сне одно: священный Грааль бизнеса — временную монополию. Об этом же мечтают музыканты, художники, доктора, юристы и так далее. Это их общий и самый сладкий сон.

По сути дела, менеджерам как раз и платят (причем немалые деньги) за создание временных монополий. Только в монопольном положении можно устанавливать цены, обеспечивающие нам сверхприбыль. Это может быть географическая монополия или монополия определенного товара либо услуги — не важно.

К сожалению, слово «монополия» благодаря прессе приобрело негативный оттенок. Неразумным было бы объявить во всеуслышание, что вашей стратегией является создание временной монополии: ваши клиенты сразу же разбегутся, а вместо них явятся контролирующие органы. Чтобы уберечь вас от таких неприятностей, предлагаем вам использовать слово «ниша», а не «монополия», хотя фактически это одно и то же.

Фокусируясь на определенном племени — географическом регионе или социальной группе, — мы надеемся избежать конку-

1 При запуске на рынок компьютеров iMac компания Apple придумала отличный слоган *Chic. Not geek* («Шикарно. А не по-уродски**»).

2 То же самое можно заметить и в природе: выживание основывается на красоте и сексуальности. Адаптируйтесь и привлекайте внимание — иначе вам суждено исчезнуть.

ренции и ценовой войны. Мы хотим стать естественным выбором для наших клиентов, не оставляя им альтернатив. Красота в обладании. Чтобы успешно конкурировать в какой-либо нише, вам нужно стать непохожим на остальных. Фанки-фирмы следуют совету компании Apple: они «думают по-другому»* — а потом пересматривают все, что придумали.¹ Мы все

хотим пользоваться уникальными товарами или услугами, которые притягивают внимание определенного племени.

На практике есть два пути, которые позволят вам выгодно отличаться от других: позиционировать ваше предложение либо как более дешевое относительно других, либо как лучшее.²

Но уникальность — это не только вопрос вашего предложения для клиента. Нет ничего особенно оригинального в *товарах* такой компании, как Dell. Уникальность может выражаться в чем угодно: в идее, логике бизнеса, упаковке, культуре или сотрудниках.

Но отличаться от других крайне важно. Вот почему компании настолько зависимы от тех, кто способен к новаторству. Проблема в том, что нестандартность мышления чаще всего свойственна несколько

странноватым (если не сказать больше) людям. Но именно эти «инопланетяне» и есть истинные предприниматели, готовые бросить вызов существующему положению вещей, посмотреть на мир широко открытыми глазами, пренебречь правилами, игнорировать указания и подвергать сомнению принятые нормы, рисковать и брать ответственность на себя. Вопрос в том, готовы ли к этому их работодатели. Готовы ли вы и ваша организация на риск в попытке создать временную монополию?

* Часто используемый слоган Apple — *Think Different*. *Прим. перев.*

** Намек на исключительной красоты дизайн iMac, по сравнению с которым обычные компьютеры выглядят как минимум старомодно. *Прим. перев.*

На этот вопрос есть только один ответ, потому что на самом деле выбора уже нет. Нормальность — это дорога в никуда. Если мы хотим вести себя как другие, то увидим и услышим то же самое, найдем таких же людей с теми же идеями, а в результате получим идентичные товары или услуги. Мы утонем в море нормальности, и компания «Норма Инс.» разорится.

Монополии создаются ненормальностью — вот где исток наших 15 минут на вершине капиталистической славы. И если странноватость — это единственная дорога к богатству, подумайте еще раз, присущ ли вашей организации этот фактор. А если да, то достаточно ли высок его уровень? Возможности ждут, чтобы их открыли, но искать их надо в нехоженных местах, а не там, где конкуренты побывали уже 343 раза. Иначе мы обречены видеть то, что другие уже видели раньше. Деньги делают монополисты.

ОТ ЛОКАЛИЗАЦИИ К ОРГАНИЗАЦИИ

Если вы не верите, взгляните на эволюцию конкурентоспособности. Вначале конкурентное преимущество зависело от местоположения: доступ к тому или иному сырью обеспечивал компании особые преимущества, позволяя ей создавать временные монополии. Компании XIX века эксплуатировали доступ к нефти, лесу, рудникам и так далее, что позволило семьям Рокфеллеров и Гетти нереально разбогатеть. Это был вопрос поиска и эксплуатации Клондайков по всему миру.

Но капиталистическая экономика жестока. Вскоре свободный рынок сырья положил конец использованию местоположения как единственного источника конкурентного преимущества. Инновации и технологии вкупе с доступом к капиталу стали новыми основаниями для дифференциации. Конкурентное преимущество стало переходить к тем, кто способен получить большую ценность при тех же вложениях. В результате на рубеже XX века в мире биз-

**Владение лесами
сделало некоторые
семьи невероятно
богатыми**



неса господствовали лишь несколько капиталистов и множество изобретательных предпринимателей, таких как семья Валленберг, Томас Эдисон, Джон Морган, Альфред Нобель, семья Ротшильд и Отто Дизель. Казалось, победила изобретательность.

Но рынок снова нанес ответный удар. Продукты копировались, а патенты на них рано или поздно истекали либо выкупались. Как только инновации становились общим достоянием, конкурентное преимущество исчезало.

Тогда и наступила эра организаций. Ее первопроходцы в США Альфред Слоан и Генри Дюпон создали дивизиональные компании, разбив крупные структуры на меньшие, ориентированные на один товар, что позволяло постоянно укреплять технологические преимущества. Эта организационная инновация превратилась в основную модель для большинства крупных фирм США, что и позволило им завоевать мир. Учитывая тот факт, что все компании на тот момент использовали сходные технологии, упор на новую организационную модель был вполне оправданным. Те, кто внедрил эффективные организационные структуры, достигли успеха. Позже модель была адаптирована европейскими компаниями — и началась эра горизонтальной международной конкуренции.

Развитие во второй половине XX века целого ряда организационных инноваций позволило создать большие и малые временные монополии. К таким инновациям можно отнести Just-in-time (JIT), реинжиниринг, управление по целям, тотальное управление качеством (TQM), «управление прогуливаясь», канбан, бенчмаркинг, матричное управление, аутсорсинг, даунсайзинг, стратегические альянсы, бережливое производство... Каждый из элементов этого списка придавал новые краски конкурентному преимуществу первопроходцев. Для большинства же, как это обычно и бывает, свет инноваций оказался лишь отдаленным и мимолетным проблеском.

Организации на этом не остановились. Уходят в прошлое бюрократические организации, описанные почти столетие назад Максом

Вебером. Сегодня ваша фирма может напоминать черничный пирог, рыболовную сеть, трилистник, газель или даже спагетти в кипятке. Большинство современных фирм продолжает строить конкурентное преимущество на развитии организации, сохраняя плодотворный баланс между эксплуатацией имеющегося и созданием нового.

В мире изобилия наблюдается дефицит инноваций. Компании, менеджеры и обычные люди обладают способностью слепо идти друг за другом, подобно леммингам, следование которых за лидером может закончиться в пропасти. Пытаясь найти организационное вдохновение, компании обращаются к международным консалтинговым компаниям. Они видели, что конкурент провел реинжиниринг производства, и нанимают консультанта, который сделает то же самое для них. Костяшки домино начинают падать одна за другой. В итоге все компании в отрасли проводят реинжиниринг; консультанты счастливы. Но крайне сложно создать конкурентное преимущество, повторяя шаги конкурентов. McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Gap Gemini и многие другие вносят свой вклад в унификацию организационных решений по всему миру и нивелирование различий.

Кроме того, вспомните о студентах MBA и обладателях научных степеней, оседающих в компаниях по всему миру. Обладая разной компетенцией, они тем не менее имеют одинаковые глобальные стандарты. И уже не важно, поступаете вы в бизнес-

школу или институт в Москве, Маниле, Сिएтле или Сан-Себастьяне. Вы изучаете одни и те же модели по одним и тем же книгам и учите одинаковые формулы. Студентов выпускают на волю, вооружив их одинаковыми рецептами успеха.

Подобным же образом кто-то смог получить преимущество при появлении информационных технологий. Но, обмотавшись проводами, компании стали еще более похожими друг на друга.³ Это типичное

³ Это чем-то похоже на офисный туалет. Его наличие необходимо, но недостаточно для создания устойчивого конкурентного преимущества.

свойство технологий. Вспомните, что произошло с автомобилями, когда при их проектировании стали использовать аэродинамические трубы, а затем CAD/CAM*. Когда мы были детьми, мы угадывали марки проезжавших мимо автомобилей. Кто сегодня способен уловить разницу между моделями машин?

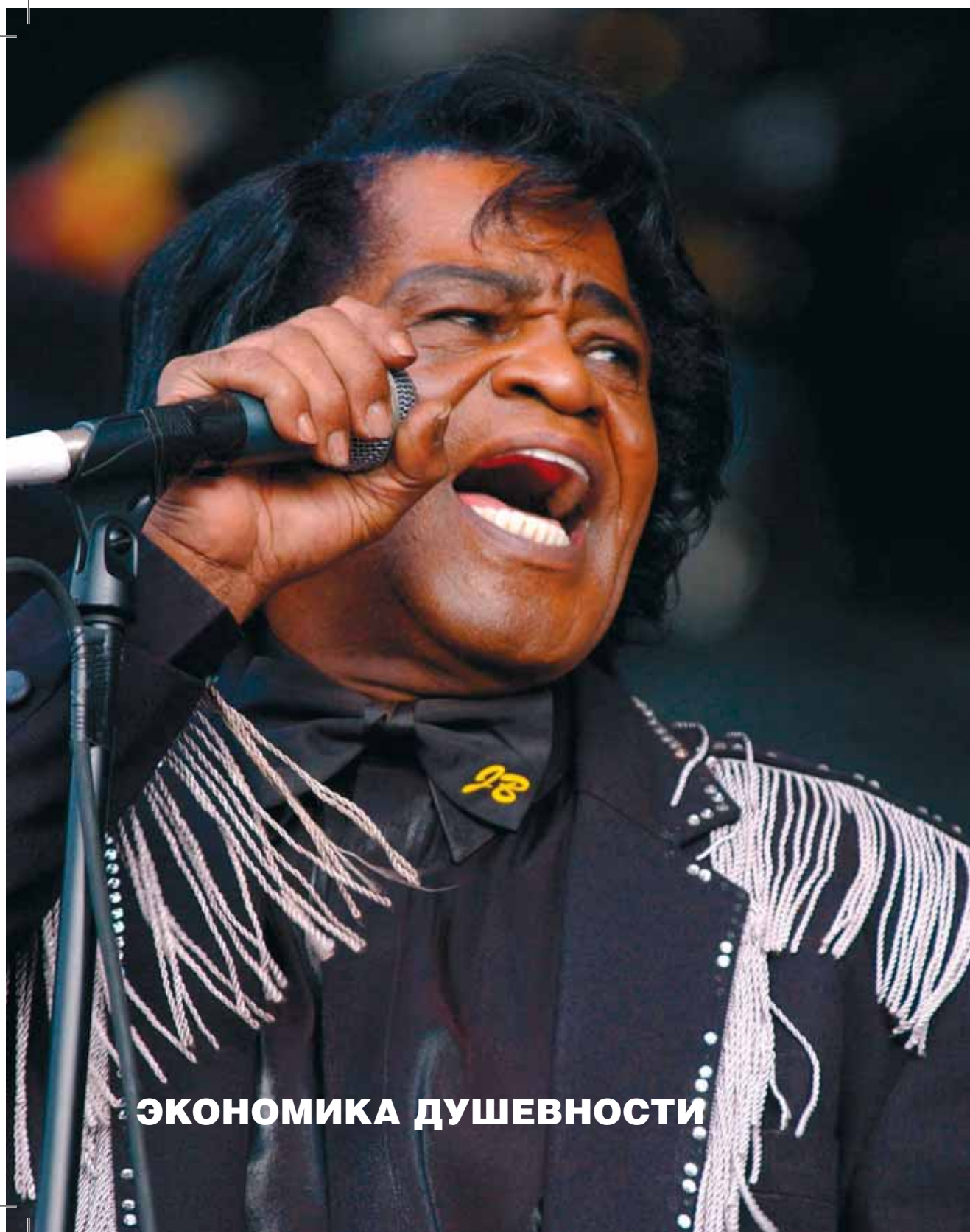
Караоке повсюду. Одинаковость — это факт. Ericsson имеет, возможно, самую передовую технологию в мире; он должен стать первопроходцем и в вопросах менеджмента. Фирме нужны самые лучшие информационные технологии, которые только можно купить за деньги, и лучшие люди на рынке труда. Ericsson должен работать с лучшими в мире, а не с ближайшими поставщиками. И все это необходимо. Выбора нет. В то же время этого недостаточно, потому что Nokia тоже делает это. LG делает это. Motorola делает это. Sony делает это. Samsung и Ningbo Bird делают это. Они все делают это.

В такой ситуации конкурентоспособность не может более строиться только на местоположении, технологических инновациях или организационной структуре: любое преимущество, связанное с этими факторами, будет недолговечным. Настоящая конкурентоспособность должна быть построена на том, о чем все знают, но что редко обсуждают в деловом общении, — на эмоциях и воображении.

ПОСЛЕДНЕЕ ТАБУ

Снятие последнего табу означает уничтожение традиции, в соответствии с которой люди рассматривались либо как еще один фактор производства (человеческий ресурс), либо как безымянные

* Системы компьютерного дизайна и моделирования. *Прми. ред.*



ЭКОНОМИКА ДУШЕВНОСТИ

потребители. Людям не нравится, когда их обезличивают; они хотят, чтобы их замечали и признавали их индивидуальность. Нужно расширять свои организационные структуры, чтобы они сливались с племенами потребителей, открывая доступ к их тайным сокровищам. Пора конкурировать на основе чувств и фантазии, эмоций и воображения.⁴

⁴ Когда-то ключевыми ресурсами для создания временных монополий были сырье и производственные технологии. В наши дни новым сырьем стали учреждения, средства массовой информации и ощущения.

Большинство людей, как клиентов, так и сотрудников, руководствуются — или в принципе могут руководствоваться — ображениями, выходящими за рамки экономических. Как сказал Альберто Алесси, основатель одноименной компании, «у людей есть сильная потребность в искусстве и поэзии, которую индустрия пока не понимает». Алесси оценивает свои ершики для унитаза примерно в 40 долларов — его успех говорит о том, что, видимо, он что-то делает правильно.

Внутри любой эмоции спрятаны деньги. Мы не считаем, что это странно или нелепо. Возможно, это антитеза прежней коммерческой логики, но это не антикоммерциализм. Это новый коммерциализм. Не фарс, а фанк. Поэзия и прибыль не исключают друг друга. Если бы современный бизнес имел дело только с битами, интеллектом и брендами — зачем бы тогда Citibank сотрудничал с Элтоном Джоном? Зачем Motorola и Microsoft входили в партнерство с Rolling Stones? Зачем Miller вошел в альянс с МС Хаммером? И почему Н&М дружит с Мадонной? Ответ прост и мелодичен: флюиды и вибрации.

Даже традиционные промышленные фирмы вынуждены признать, что дальнейший их путь лежит через эмоции и воображение. Послушайте, что говорит один из ведущих дизайнеров компании Ford: «В прошлом мы концентрировались на собственной функциональной эффективности. Теперь наш фокус сместился вовне и направлен на достижение эмоциональной удовлетворенности потребителя». Что сказал бы на это старик

Генри Форд? Мы полагаем, что, если бы такое видение помогло снизить себестоимость и увеличить объемы сбыта, Генри тотчас ухватился бы за эту концепцию. Капиталисты всегда превращаются в гуманистов, если это прибыльно.

Реальность такова, что компания, желающая быть конкурентоспособной, не имеет права лишать себя преимущества, которое мы называем «экономическим эффектом задушевности».

Душа — это что-то сердечное, личное, интимное. Это то, что эмоционально трогает каждого из нас. Не каждый хочет быть эмоционально тронут — особенно покупая ершик для унитаза или промышленный почтовый сортировщик писем. И хотя самые лучшие (и самые худшие) вещи в жизни связаны с сильными переживаниями, стоит вам произнести на корпоративном собрании такие слова, как «любовь», «желание», «радость», «бешенство» и «сумасбродство», как его участники ринутся вон. Некоторые четырехбуквенные слова могут действительно вывести людей из себя*.

Забудьте о том, что можете обидеть кого-то. Коэффициенты интеллектуального и эмоционального развития (IQ и EQ) должны сосуществовать. В экономике изобилия успех приходит через привлечение не рационального потребителя или сотрудника, а эмоционального. И хотя сейчас уже назрела необходимость в прогнозировании эмоций коллег и потребителей, большинство руководителей позволяют себе даже не знать их имен.

Для наших потребителей «экономический эффект задушевности» означает, что компания концентрирует внимание на совместном опыте, пытается заглянуть за рамки атомов и битов. Как остроумно заметил кто-то, суши на самом деле — просто холодная дохлая рыба, однако покупатель покупает (а продавец продает) что-то

* Слова love, lust, glad, wild все имеют по четыре буквы, равно как и одно из самых распространенных англоязычных ругательств. *Прим. перев.*

другое. Так почему же столько компаний упорно впаривают покупателям холодную дохлую рыбу, в то время как те хотят суши?

Мораль: то, что вы продаете, и то, что у вас покупают, — две разные вещи. Именно поэтому полезно иногда поставить себя на место клиента и задаться вопросом: что же они покупают на самом деле? В 99 случаях из ста они покупают совсем не то, что вы им продаете.

«Экономический эффект задушевности» касается и наших коллег. Как заметил Манфред Кетс де Врис из INSEAD, мы должны понимать, что их выводит из себя, расстраивает или радует. Мы должны научиться мастерски играть на струнах эмоций — как наших собственных, так и наших клиентов. Как мы будем вдохновлять людей и подталкивать их к творчеству, когда мы понятия не имеем о том, что заставляет их сердце биться чаще? Нам всем есть чему поучиться у Герба Келлехера из Southwest Airlines. «Мы не боимся эмоционально общаться с нашими сотрудниками. Мы не боимся говорить им: “Мы вас любим”, потому что это действительно так», — говорит Келлехер. Получение прибыли за счет «экономического эффекта задушевности» начинается с понимания самого себя. **Б** Что действительно вас злит до безумия, огорчает и приводит в восторг? Обратите внимание на Билла Гейтса и его занудство. Мистер Гейтс создал свою (возможно, временную?) монополию, предложив операционную систему Microsoft для всех IBM-совместимых компьютеров мира. Теперь он самый богатый человек на земле и вместе с Уорреном Баффетом является крупнейшим жертвователем через Фонд Билла и Мелинды Гейтс. И мы уверены, что главное для Билла — все-таки не деньги. Деньги — это просто положительный побочный эффект.

На самом деле вам известно, что движет Биллом, потому что каждый встречался с таким, как он, по меньшей мере трижды. Первый

Б В человеческом мозге существуют эмоциональные связи. Лимбическая система, отвечающая за чувства, гораздо сильнее, чем неокортекс, отвечающий за логику и причинно-следственные связи.



Что злит, огорчает и приводит в восторг Билла Гейтса?

раз — в детском саду. Вы помните маленького мальчика у песочницы, в которого плохие мальчишки постоянно бросались песком? Второй раз — в третьем классе. Когда на уроке физкультуры класс играл в футбол, щуплого очкарика брали в команду самым последним, даже после девочек. Третий раз — на школьной вечеринке. Тощий, плохо одетый парень в очках с очень толстыми стеклами стоит в уголке с содовой и какими-то чипсами. Он пришел один, и никто из девочек не хочет с ним танцевать. Вы теперь вспомнили его?

Что сводит его с ума, что расстраивает и восхищает? Что заставит его сердце биться чаще? Может быть, месть. Месть тем,

кто бросал песок ему в глаза, тем, кто не брал его играть в футбол, тем девочкам, которые не хотели с ним танцевать. И если вы принадлежите к одной из этих групп, то берегитесь: Билл вернулся, и теперь он у руля. Microsoft — машина, работающая на топливе мести. Стань безумным. Стань необычным. Стань счастливым.

БЕСКОНЕЧНЫЕ ИННОВАЦИИ

Привычные подходы к инновациям и знакомые перспективы не приведут нас никуда. «Экономический эффект задушевности» не может появиться на основе предсказуемых и последовательных инноваций. Чтобы добиться успеха в XXI веке, нужно научиться управлять «бесконечной инновацией». «Бесконечная инновация» — это непрекращающийся поиск путей создания новых ценностей для всех, кто хоть как-то связан с компанией. Бесконечная = непрекращающаяся. Или, как сказал Крис Бангл, глава группы дизайна BMW, «это значит делать, делать, делать — Макс Давай-Давай!».

«Бесконечная инновация» также требует, чтобы мы обратили внимание на изменчивость свойств нашего предложения для клиентов или коллег. Бесконечная = безграничная. Время и пространство — измерения конечные, напоминающие гонку с финишной чертой; победитель может остановиться за линией и ждать, пока подтянутся соперники. Инновации могут быть постоянными и повсеместными, но сами по себе не содержат бесконечных возможностей: они не выйдут за рамки настоящего времени и отведенного нам пространства. Что сделало столь успешными Nike или Starbucks? Очевидно, что не только скорость

их реакции на меняющиеся обстоятельства или всемирный масштаб их бизнеса.

Это не означает, что мы советуем организациям возвращаться назад и вновь становиться медленными, действуя только на расстоянии вытянутой руки. Просто нам трудно представить, как можно создать вневременное конкурентное преимущество в рамках конечной системы измерений. Сегодняшняя новинка через неделю (а то и завтра) станет стандартным продуктом. И что еще хуже, каждый шаг вперед приближает нас к глобальной стене. И вновь мы скажем: хорошая работа в таких условиях необходима, но недостаточна.

Вспомните, как вы покупали ноутбук. Что было основным аргументом при выборе: цена, надежность, вес, гигабайты и мегагерцы? В обществе изобилия это все воспринимается как должное. С точки зрения соотношения цена/производительность уже не важно, какой марки ваш пылесос, телевизор, DVD-проигрыватель или микроволновка. Они все почти одинаковы. Помните, что было сказано в отчете JD Power об автомобилях: «Сегодня нет плохих машин». Достойное качество продукции всего лишь дает вам право на участие в игре (но не гарантирует выигрыша). Если ваша компания не в состоянии соответствовать этим базовым условиям, то вы быстро окажетесь среди зрителей.

Технические показатели понятны и могут быть объективно измерены. В результате потребители могут легко сравнить любые характеристики продукции различных производителей. Добавьте к этому возможности Интернета. Spray, Yahoo!, Compare Net — не просто порталы или поисковые системы, все они являются еще и системами сравнительного анализа. «Конечные стратегии» плюс Интернет делают выбор товара любимым развлечением хорошо информированных потребителей. Фокусируясь на конечных свойствах своего предложения, компании дают потребителям возможность стать еще более разборчивыми. И как следствие, в рациональном

мире появляется явный риск (или шанс?), что победителю достанется абсолютно все. Хотите поучаствовать в пари с такими ставками?

Однако есть способ избежать участи заложников требовательных покупателей. Создавая конкурентное преимущество, основанное на нематериальных плюсах, мы обеспечиваем себе возможность бесконечных изысканий. Наше предложение всегда может стать еще более стильным, привлекательным или сенсационным — нет предела возможностям продемонстрировать дружеское отношение к клиентам и коллегам, нет предела изобретательности.

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 победим” или “мы выиграли”, потому что такие выражения несут в себе элемент законченности».

Более того, безграничные показатели допускают субъективную интерпретацию. То, что привлекает наше внимание, не привлекает ваше, и наоборот. Люди различаются в своих пристрастиях. Фанк — синоним разнообразия. Помните, что для мазохиста рай будет адом. Бесконечные инновации позволяют нацеливаться на интересы определенных племен. Естественно, в этом случае придется говорить «нет» другим племенам. Не всем нравится дизайн от Жан-Поля Готье, одежда от Стеллы Маккартни или чайники от Alessi. Многие категорически не принимают рекламу Benetton, в которой упоминаются ВИЧ-инфицированные или жертвы войны на Балканах. Но это не повредило Benetton. На самом деле они и стремились к бурной реакции потребителей — с расчетом на то, что их потенциальные клиенты положительно отреагируют на рекламу.

Лучше быть чем-то для кого-то, чем ничем для всех. Концентрация внимания на физических свойствах может привести к тому, что вы запросто окажетесь ничем для всех.

В экономике эмоций лучше вызвать гнев у 90 процентов людей с целью привлечения интереса оставшихся 10 процентов,

6 Отличайтесь своим дизайном от других или приготовьтесь к смерти.

чем быть хорошим для всех. С начала 1990-х годов на некоторых компакт-дисках появились стикеры с предупреждением о том, что тексты песен содержат ненормативную лексику (относятся к так называемой категории X). Почему бы не использовать такой ход для любых ваших предложений? Откро-

венный дизайн.⁶ Откровенное содержание. Вам выгодно, когда вас запрещают. Кто-то радуется, кто-то расстраивается, а кто-то безумно злится. Но они по крайней мере чувствуют что-то. Они не остаются равнодушными. Почему бы не выпустить джинсы категории X, машины категории X или пылесосы категории X?

Эта логика применима ко всем продуктам и услугам. В новом мире оценки «хорошо» и «нормально» уже не имеют смысла. Люди хотят удивительных вещей, потрясающих вещей, фанк-вещей. Новая экономика — это скорее фигурное катание, а не конькобежный спорт: вам даются очки за артистизм (и незачем гадать, что думает судья с Украины*).

СЕНСАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

Чтобы извлечь прибыль из бесконечной инновации, нужно направить всю свою энергию на нематериальные характеристики продукта. Конкурентная стратегия — это дорога в никуда. Нужны сенсационные стратегии, привлекающие внимание именно тех людей, с которыми мы хотим сотрудничать. Сенсационные стратегии вызывают ко всем пяти человеческим чувствам. Они трогают наши эмоции. Использовать конкурентную стратегию означает быть на один шаг впереди, но в одной игре с конкурентами. Сенсационная стратегия означает принципиально другую игру.

* Видимо, имеется в виду скандал на зимней Олимпиаде в Солт-Лейк-Сити с вручением двух комплектов медалей, в котором существенную роль сыграл украинский судья, ранее дисквалифицированный за махинации с судейскими голосами. *Прим. перев.*

В первую очередь сенсационная стратегия связана с *этикой*. Сегодняшние журналисты — большие специалисты по поиску скелетов в шкафах. В деревне под названием CNN глобальные слухи распространяются со скоростью света. Полная прозрачность мгновенно выявляет любой случай бессовестного поведения. Те, кто вовремя не осознает этого, быстро переместятся с доски почета на доску позора. В чем, в чем, а в этом рыночная экономика глубоко демократична. Потребители голосуют своими кошельками: один доллар — один голос. Компетенты голосуют своими мозгами: одна идея — один голос. Нет капитализма без имиджа. Если вы используете детский труд или загрязняете окружающую среду, клиенты от вас уйдут. Точно так же поступит большинство инвесторов и ключевых сотрудников. Немногие хотят работать в «токсичных компаниях», как называет их Джеффри Пфеффер из Стэнфорда, или инвестировать в них.

При прочих равных «добрый» капиталист, заботящийся о подобных вопросах, всегда одержит победу над «злым». Анита Роддик — создатель сети магазинов Body Shop, предлагающих товары по уходу за телом, — получила временную монополию, используя простую идею: продавать только натуральную косметику, не проходившую к тому же тестирование на животных. Все больше компаний хотят выглядеть равнодушными к таким вопросам. Например, автомобильный концерн Toyota работает над выведением пород деревьев, поглощающих токсичные газы. Но забота должна быть подкреплена реальными действиями. Фанки-организациям присуща тотальная этичность, которая распространяется на все и на всех и присутствует во всем, что происходит в компании. Вы не можете быть этичным чуть-чуть и только тогда, когда вам это на руку. Этика абсолютна.

В эру эмоциональных привязанностей и изобилия этика становится мощным конкурентным оружием. Она способна дифференцировать вас от других, так как эта сфера редко захва-

7 Согласно исследованиям каждый доллар, инвестированный в дизайн, поднимает объем продаж на 19 долларов. Британский совет по дизайну создал индекс, включающий 63 компании, которые действительно грамотно используют дизайн. За последние 10 лет показатели этих компаний были на 200 процентов лучше показателей компаний из индекса FTSE-100.

чена конкурентами полностью. С ее помощью можно привлекать новых клиентов и сотрудников. Сегодня ОКСР (Организация, на Которую Стоит Работать) знакомится с ЛКСН (с Людьми, Которых Стоит Нанимать). Как работодатель вы получаете того, кого вы достойны, и наоборот. Не ожидайте большего. С этой точки зрения компания похожа на рыбу, которая, как известно, всегда гниет с головы. Если руководители организации сами не подадут

хороший пример, почему же подчиненные должны вести себя как добропорядочные граждане?

Вторая сенсационная стратегия опирается на эстетику. Однородное распределение технологий и знаний делает большинство продуктов и услуг идентичными. Так что, если «интерьер» более-менее однообразен, нужно конкурировать по «экстерьеру». Задумайтесь над мудрыми словами известного дизайнера Филипа Старка: «Сегодня люди воспринимают технологию как данность. Теперь им нужны «теплые», «дружелюбные» продукты — что-то, что могло бы их соблазнить». Так что давайте, удивляйте нас, поражайте нас, соблазняйте нас — и не важно, идет речь о телевизоре или промышленном компрессоре. Дайте нам ПОЛ — Продукты, Обладающие

Личностью.¹⁷

Эта тенденция дифференциации через дизайн уже подтверждается множеством примеров. Телефоны Nokia и Samsung популярны благодаря дизайну. Шведская сеть универмагов H&M ранее была имитатором чужих идей, а теперь у нее 60 собственных модельеров, кроме того, она активно сотрудничает со Стеллой Маккартни, Карлом Лагерфельдом и Victor & Rolf. Все эти дизайнеры создают для H&M эксклюзивные вещи, которые разлетаются с прилавков за считанные минуты. Nike пошел еще дальше и нанял 350 дизайнеров. А какую роль играет дизайн в

вашей компании? Крис Бангл из BMW сказал: «Дизайн — это смысл». Если ваша компания не заинтересована в дизайне, она бессмысленна. Все должно иметь форму — только тогда оно имеет смысл. Вы должны разработать собственный дизайн. Но помните, что дизайн — это не только форма. Это еще и функциональность, затраты, стиль жизни и ее срок.

Дизайн связан с правдой, любовью и красотой, и все чаще именно он показывает, имеет ли ваш бизнес сенсационную стратегию или нет. В мире, управляемом дизайном, любая вещь становится модным аксессуаром. Мода есть на все: на красивые поезда, эстетичные аэропорты, стильные гаечные ключи и яркие газонокосилки. Хорошее соотношение цены и производительности все еще важно, но уже недостаточно. Недавно один из нас посетил производителя компьютерных игр в Кремниевой долине. Оказывается, игры теперь выпускаются сезонными коллекциями — летние и зимние. Даже здесь правят законы моды, и ее жертвами становятся те, кто за ней не поспевает. Заметим еще раз, что это вопрос не ограниченного предложения небольшой эксклюзивной коллекции — эстетика должна затрагивать все аспекты деятельности организации: и отношения с клиентами и коллегами, и планировку офиса, и магазины, и упаковку, и так далее.

Бренды и маркетинговые коммуникации также являются частью этой эстетики в широком смысле слова. Эмоциональное вовлечение людей позволяет установить цены на 20, а то и на 200 процентов выше, чем у «рациональных» конкурентов. В обществе изобилия, где люди обречены на свободу, бренды снижают неопределенность, помогая нам рассказать всем вокруг, кто мы есть или кем мы хотели бы быть, и содействуя созданию доверия и получению признания. Все что угодно может иметь бренд. Даже то, чего большинство из нас никогда не видит, — к примеру, продукция Intel. Бренды создают у нас чувство безопасно-

сти. К примеру, представьте себя в Токио. Культурный мегашок. Многолюдье. Лихорадка неопределенности. Чтобы успокоить свою разгоряченную голову, наденьте свои любимые джинсы Diesel, рубашку Hugo Boss и кроссовки Nike и идите в привычный McDonald's, чтобы с удовольствием съесть биг-мак и выпить стакан кока-колы. Бренды — это успокоительное для наших душ, маяки в мире хаоса. Как иначе объяснить тот факт, что ежедневно в мире продается 150 миллионов единиц продукции компании Unilever и что ежедневно бритвами Gillette пользуются 1,2 миллиарда человек? Вы получаете то, что просите. Без вариаций. Только предсказуемые сюрпризы. Неудивительно, что бренд Coca-Cola стоит около 70 миллиардов долларов. Coca-Cola могла бы сжечь все свои материальные активы и все равно на следующий день без труда получить в банке кредит на пару сотен миллионов долларов. А какую сумму вы можете занять в банке? Сожгите все — и создайте что-нибудь сенсационное.

СОЗДАВАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Итак, каким же образом реализовать потенциал эмоциональной конкурентоспособности и корпоративного воображения? На Западе вопрос все возрастающей сложности организации или формирования новых показателей измерения обычно решается путем прибавления еще одного квадратика к организационной структуре. Мы уверены, что найдется руководитель, который, прочитав нашу книгу, создаст в своей организации отдел эмоций и воображения. А чтобы довести благое начинание до полного абсурда, поставит во главе такого отдела мужчину 46 с половиной лет. Вам смешно такое даже представить? Надеемся, что так. Но подобный подход уже на протяжении 20 лет используется для решения вопросов, связанных с качеством или управлением знаниями. Это неправильная реакция на фанк — лишать людей свободы.

Кроме того что подобный подход смешон, он еще и не работает. Вспомните компании, создавшие в 1960-е годы отделы стратегического планирования. Успешно ли они планировали будущее? Сумели ли они, к примеру, предсказать энергетический кризис в начале 1970-х? Или падение Берлинской стены? Профессор Джеймс Брайн Квинн 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 компании, которые учредили отделы качества в 1980-е годы. Сколько из них до сих пор способны делать качественную продукцию? На свете существуют тысячи отделов по обслуживанию клиентов, но сервис все так же плох.

Не так давно мы консультировали один большой универсам в Швеции, у которого были огромные проблемы с воровством. В конце концов руководство сформировало отдел безопасности и поручило его главе заняться решением этого вопроса. В результате стало пропадать еще больше. Почему? Все просто: как только решение проблемы поручено конкретному человеку, все остальные расслабляются.

Мораль: важнейшие компоненты и источники конкурентного преимущества (знания, качество, человеческий фактор) должны быть свойственны всем в организации. Фанки-организации уже поняли, что эмоции и воображение — это не отдел, а философия, установка. Но они не пытаются навязать ее другим, они уже давно пошли дальше.

Есть четыре способа передать что-то другим: вы апеллируете либо к Смыслу, либо к Эмоциям, либо к Интуиции, либо к Желанию. Ваши доводы должны быть построены на основе логики, эмоциональная привязанность означает любовь, интуиция подобна третьему глазу, а желание можно приравнять к вожделению. Каждый раз, когда мы убеждаем кого-то, мы смешиваем все типы аргументации — С, Э, И и Ж. А теперь возьмите лозунг вашей



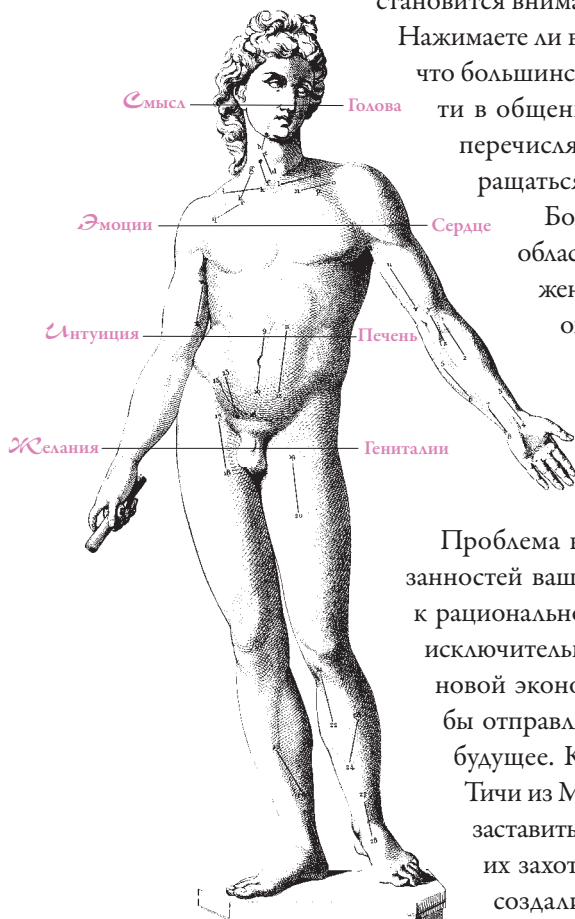
организации — рекламу или миссию — и попробуйте разложить его на эти четыре составляющие.

Но главный вопрос — удастся ли вам смешать эти компоненты так, чтобы добиться наилучшего эффекта. В эпоху изобилия и информационных перегрузок, когда дефицитным ресурсом становится внимание, удастся ли вам достучаться до других?

Нажимаете ли вы на правильные кнопки? Мы подозреваем, что большинству из нас стоило бы добавить чувственности в общении с внешним миром. Вместо того чтобы перечислять людям рациональные доводы, пора обращаться к эмоциям, интуиции и желаниям.

Большинство менеджеров — специалисты в области первого из компонентов: это юристы, инженеры и выпускники МВА. Они приобретают опыт, играя в логические игры. Типичному менеджеру платят за грамотную аргументацию. Аналитическая половина их мозга неизбежно начинает перевешивать, и для многих больших начальников становится затруднительно идти по прямой, а не по кругу.

Проблема в том, что в эпоху эмоциональных привязанностей ваш успех все меньше зависит от способности к рациональной аргументации. В мире живут миллионы исключительно умных людей с высоким IQ. В условиях новой экономики ваша задача заключается в том, чтобы отправлять людей в хаотическое и неопределенное будущее. Каждый день. Как сказал профессор Ноэл Тичи из Мичиганского университета, «лучший способ заставить людей открывать неизведанное — заставить их захотеть этого, сделать так, чтобы они сами воссоздали этот путь в своем воображении». А для этого необходимо взывать к Эмоциям, Интуиции и



Желаниям (помните, именно с ними связаны все сказки и легенды), а не тратить силы, апеллируя к бездушному Смыслу. Увлечь людей не означает дать им побольше рациональных доводов. «Нужно превратить концепцию в веру», — говорит Джон Чамберс, генеральный директор и председатель Cisco Systems.

Единственный способ получить прибыль — привлечь в первую очередь эмоциональных, а не рациональных сотрудников и клиентов, апеллировать к их чувствам и фантазиям.⁸ Опора только на логические доводы неизбежно приведет к спорам с требовательным клиентом или расчетливым сотрудником. А это повлечет за собой нулевую прибыль, так как конкурентов с таким типом мышления — море. И с точки зрения компании вы сможете рассчитывать лишь на компетенцию без усердия, что является первым шагом на пути кастрации этой самой компетенции. Чтобы добиться успеха, надо целиться не в голову, а в остальные части тела.

Сместите внимание от головы к сердцу, печени и гениталиям — обратитесь к чувствам и желаниям людей. Давайте предположим, что вы решили устроить вечеринку для друзей. Что может сделать ее лучшей вечеринкой в их жизни? Разумеется, важны продукты: хорошая еда и бутылка (или несколько) приличного вина. Но потом кто-то из друзей непременно переплюнет вас, обратившись к лучшим поварам или выбрав более дорогое вино. Таким образом, угощения недостаточно. Важно, кого вы пригласите и насколько вы способны создать приятную атмосферу.

Обратите внимание на возрождение музыкальных фестивалей. На таких мероприятиях главным действующим лицом становится аудитория. Успех и большие сборы зависят от способности организаторов превратить зрителей в участников шоу: так, Берлин стал

8 Теперь смертные грехи (гордыня, жадность, похоть, гнев и прочее) можно назвать грехоновациями (sinnovation*).

* От англ. sin (грех) и innovation. *Прим. перев.*



Разрыв приводит к обеспокоенности

9 Вопрос: «Что же продает Harley-Davidson?»
 Ответ руководителя
 HD: «Возможность для
 43-летнего бухгалтера
 облачиться в черную кожу,
 с грохотом прокатиться
 по маленькому городку
 и заставить людей себя
 бояться».

притягательным благодаря своему Параду любви. Во всех городах есть здания, улицы и парки. Мир материален. Но главную роль все же играют неосознанные ценности. Города тоже участвуют в

глобальном конкурсе привлекательности — как и каждый из нас. Что вы делаете для того, чтобы клиенты и гости чувствовали себя настоящими звездами?

Вовлечение клиентов иногда происходит непроизвольно: к примеру, сборная Англии по крикету теперь повсюду путешествует в сопровождении Bagmy Army — группы горластых фанатов. Дешевые авиабилеты делают такие путешествия доступными для большинства болельщиков: даже когда Англия играла на островах Вест-Индии, ее поддерживало до 10 тысяч фанатов, а на играх в Австралии — еще больше. Но это еще не все: Bagmy Army превращается в настоящий бизнес, продавая футболки и командную атрибутику.

Поклонники стали частью спортивных событий и бизнеса, сознательно выстроенного вокруг определенного племени. Та же логика применима к большинству ситуаций в бизнесе. Взгляните на Harley-Davidson. Ни компания, ни ее продукция не могут нравиться всем подряд — только тем, кто разделяет взгляды и обладает некоторыми особенностями характера ее племени. Компания продает не просто мотоциклы — она продает американскую ностальгию. Покупка мотоцикла Harley-Davidson вряд ли оправдана с точки зрения соотношения цены и производительности, но вполне понятна с точки зрения эмоций, интуиции и желаний. Бывший глава компании Ричард Тирлинк соглашается с этим: «В основе нашего успеха лежит большая доля эмоций. Мы ассоциируемся со свободой и независимостью, то есть тем, чего люди действительно хотят в этом наполненном стрессами мире».⁹

Взгляните на команду Apple, разработавшую первый компьютер Мас. Они верили, что их компьютер изменит не только сам принцип вычислений, но и весь мир. У команды была душа: ее члены стремились сделать что-то новое. Когда Стив Джобс переманивал Джона Скалли из PepsiCo, то просто спросил его: «Ты хочешь провести остаток жизни, продавая подслащенную воду, или хочешь попытаться изменить мир?» Скалли сделал правильный выбор.

Пришло время общения с потребителями и компетентами как со знаменитостями. Теперь они приходят, когда хотят, и уходят, едва почувствовав, что пора уходить. Если для них ничего не делать, они не будут испытывать счастья от общения с вами. Вы не сможете уговорить их остаться. Вы должны демонстрировать свою приверженность им — развлекая их и делая их счастливыми. Вы должны создать *высокую эмоциональную стоимость перехода* на другого поставщика. Новое племя создается за счет таких же связей, какие были когда-то в семьях. Разрывы, разводы, неожиданные смерти или потеря клиентов и измены работников — все это выливается в бесконечные волнения с обеих сторон.

Если вы думаете, что мы преувеличиваем, то послушайте Кена Альвареса, бывшего главу HR-отдела Sun Microsystems. Он считает, что «люди должны быть до такой степени увлечены работой, чтобы они отмахивались от звонков агентств по трудоустройству». Все знают, что счастливые люди работают лучше, но сколько компаний включили такие слова, как «веселье» и «счастье», в формулировку своего видения или миссии? Отличным показателем успехов компании может служить то, сколько раз за день сотрудник засмеялся.

ПОСРЕДСТВЕННОСТЬ НИКОГДА НЕ ПОБЕЖДАЕТ

В эру эмоциональных привязанностей все организации конкурируют друг с другом. И не важно, в каких регионах, отраслях или на каких рынках они находятся. Конкуренция больше не ограничивается тем, какие товары вы предлагаете, насколько замечательны ваши услуги или каковы возможности карьерного роста в вашей организации. В эмоциональной экономике конкуренция выходит на более высокий уровень — речь идет об обеспечении клиентов и работников «хорошей жизнью». Вы должны дать людям их мечту. И определение «хорошей жизни» не статично — оно будет меняться в зависимости от племени, характера человека и его настроения. Важно, что теперь за это отвечаем именно мы.

Нет сомнений, что скоро мы станем свидетелями беспрецедентного создания нового богатства в мире. Вопрос на триллион долларов: кто будет участвовать в его дележе? В одном можно быть уверенным: середняки проиграют. Они никогда не побеждали и никогда не победят. Сегодня, в эпоху изобилия, они получают помимо трех миллиардов потенциальных клиентов еще и бесконечное число конкурентов. И хотя, заглядывая на десять лет вперед, можно предположить, что ваши будущие конкуренты еще неизвестны (не исключено, что они еще даже и не родились), но каждый из них захочет забрать у вас часть этого богатства, получить свой кусок пирога.

Хотите добиться успеха? Тогда перестаньте быть такими ужасающе нормальными. Если вы будете вести себя так же, как все остальные, то увидите то же самое, создадите такие же идеи, а на их базе — одинаковые продукты. «Нормальное» производство обеспечит вам всего лишь «нормальные» конечные результаты. А вы помните, что в мире, где победитель забирает все, «нормальное» = ничто. Только если вы хотя бы чуть-чуть



Люди и организации — покажите свое истинное лицо!

рискнете, нарушив какое-нибудь маленькое правило, проигнорируете несколько норм — только тогда есть шанс придумать что-то уникальное, найти свою нишу, создать временную монополию и заработать немножко денег.

Фанки-бизнес напоминает лотерею. Если вы участвуете, то шанс проигрыша составляет 99 процентов. С другой стороны, если вы не участвуете, то проиграете стопроцентно. Чтобы добиться успеха, приходится хвататься за тот самый единственный процент. Будущее принадлежит тем, кто не боится выйти за рамки, тем, кто рискует, пренебрегает старыми правилами и создает новые. Будущее принадлежит тем, кто сам его строит.

Итак, если мы действительно живем в обществе изобилия и эмоциональной экономики, на пороге капитализма с совершенными рынками, что же мы можем сделать? Ответ прост. Единственный шанс выжить и преуспеть в новом безумном мире — это уничтожить последнее табу.

Люди всегда ожидают хорошего. Они привыкли получать за свои кровные все самое лучшее. И они могут получить это практически от любой компании в мире. Так что нынче мало быть просто хорошим. Мало удовлетворять требования. Чтобы добиться успеха, надо обладать еще и способностью удивлять. Надо уметь привлекать людей и создавать у них чувство привязанности. Привязанность и внимание — это все. Концентрируясь на традиционных аспектах бизнеса, вы рискуете стать ненужным. И поверьте нам, стать ненужным куда страшнее, чем быть недостаточно эффективным. Единственное, что сделать труднее, чем заставить себя снять последнее табу с эмоций и воображения, — это выжить, не сделав этого. Итак, люди и организации всего мира, выходите! Иначе вас вынесут.

ФОТО И ИЛЛЮСТРАЦИИ

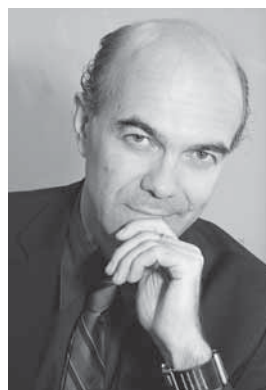
- Стр. 6 The Unilever Series: Carlsen
Höller, Tate Modern, London
2006
- Стр. 28 Owen Franken/Corbis/Scanpix
- Стр. 33 Paul Assaker/Corbis/Scanpix
- Стр. 34 Atlantide Phototravel/Corbis/
Scanpix
- Стр. 42 Jan Sandqvist/www.flameboy.se
- Стр. 46 /Corbis/Scanpix
- Стр. 51 Manoj Shah/Getty Images
- Стр. 57 Stephanie Pilick/DPA/Corbis/
Scanpix
- Стр. 62 Charlie Munsey/Corbis/Scanpix
- Стр. 75 WireImageStock/Scanpix/
Masterfile
- Стр. 83 Jan Sandqvist/www.flameboy.se
- Стр. 88 Richard T. Nowitz/Corbis/
Scanpix
- Стр. 91 Bettmann/Corbis/Scanpix
- Стр. 101 Angelo Cavalli/Getty Images
- Стр. 104 Sebastian Derungs/Reuters/
Scanpix
- Стр. 108 Sylvain Grandadam/AGE/
Scanpix
- Стр. 111 Brigitte Bott/Robert Harding
World Imagery/Corbis/Scanpix
- Стр. 114 Robert Recker/Zefa/Corbis/
Scanpix.
- Стр. 118 Chris Collins/Corbis/Scanpix
- Стр. 123 Jan Sandqvist/www.flameboy.se
- Стр. 126 B.S.P.I./Corbis/Scanpix
- Стр. 135 Emma Rian/Zefa/Corbis/
Scanpix
- Стр. 149 Matthias Kulka/zefa/Corbis/
Scanpix
- Стр. 156 Frank Trapper/Corbis/Scanpix
- Стр. 161 Roswi AB/Victorinox
SwissMemory Laser
- Стр. 164 Randy Faris/Corbis/Scanpix
- Стр. 166 Jan Sandqvist/www.flameboy.se
- Стр. 170 Farrell Grehan/Corbis/Scanpix
- Стр. 172 Kit Houghton/Corbis/Scanpix
- Стр. 177 Visuals Unlimited/Corbis/
Scanpix
- Стр. 186 Thom Lang/Corbis/Scanpix
- Стр. 214 Mikael Sjöberg/Scanpix
- Стр. 217 Michael S. Yamashita/Corbis/
Scanpix
- Стр. 231 Caroline/Zefa/Corbis/Scanpix
- Стр. 234 Robert Garvey/Corbis/Scanpix
- Стр. 236 Klaus Hackenberg/Corbis/
Scanpix
Swim Ink/Corbis/Scanpix
Bettmann/Corbis/Scanpix
- Стр. 245 Bettmann/Corbis/Scanpix
- Стр. 251 Ted Spiegel/Corbis/Scanpix
- Стр. 254 Jan Sandqvist/www.flameboy.se
- Стр. 265 Jan Sandqvist/www.flameboy.se
- Стр. 268 Chris Collins/Corbis/Scanpix
- Стр. 280 Tony Latham/Corbis/Scanpix
- Стр. 286 Eugen/Zefa/Corbis/Scanpix
- Стр. 290 Rune Hellestad/Corbis/Scanpix
- Стр. 294 Rick Friedman/Corbis/Scanpix
- Стр. 306 Peter Dazeley/Corbis/Scanpix
- Стр. 309 Duncan Smith/Corbis/Scanpix



**Максимально полезные
деловые книги от издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**



Обращение ректора СШЭ



Дорогой читатель,
добро пожаловать в издательский мир Стокгольмской школы экономики в России, развивающийся благодаря нашему тесному сотрудничеству с издательством «Манн, Иванов и Фербер».

Хорошая книга служит источником вдохновения и в личной жизни, и в карьере. Я искренне надеюсь, что книга, которую вы сейчас держите в руках и которую мы тщательно выбирали из многих других, будет в полной мере соответствовать вашим ожиданиям: мы, как лидеры российского рынка образования для руководителей, привыкли работать в расчете на такой результат.

Я горд тем, что выпуск этой книги явился результатом совместной работы с издательством «Манн, Иванов и Фербер». Ни один из нас не является крупнейшим с точки зрения размеров игроком в своей отрасли, но мы объединяем наши силы и делаем небольшое и эксклюзивное предложение — для тех из вас, кто постоянно предъявляет высокие требования к самим себе. И к выбираемым книгам.

Желаю вам приятного чтения!

*Д-р Андерш Лильенберг,
ректор Стокгольмской школы экономики в России,
профессор Стокгольмской школы экономики*

Об издательстве «Манн, Иванов и Фербер»

Как все начиналось и зачем нам это

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и очень активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).

Три в одном

В 2007 году у нас произошли большие изменения.

Во-первых, мы приобрели права на издание и распространение серии книг Стокгольмской школы экономики в России, которая известна такими бестселле-

рами, как «Бизнес в стиле фанк», «От хорошего к великому», «Построенные навечно» и др. Теперь все эти книги можно приобрести на нашем сайте.

Во-вторых, мы начали издавать аудиокниги. Мы чувствуем, что стиль жизни людей меняется: много времени проводится в пути, и времени на спокойное чтение практически не остается. В этом случае хорошим решением становится аудиокнига. Мы сами очень любим слушать их. Если вы еще не приобщились к этому увлечению, советуем попробовать.

Таким образом, теперь мы работаем в трех направлениях.

1. Книги «Манн, Иванов и Фербер»

В этой серии мы издаем книги по бизнесу, наполненные полезными идеями и практическими советами. Они написаны авторами-практиками, профессионалами в своей области. Баланс западных и российских авторов примерно 50/50. В серии выходит всего 12 книг в год.

2. Книги Стокгольмской школы экономики

В этой серии выходят книги WOW-идей. Мы планируем продолжать эту политику и издавать самые интересные труды в этой области. Все книги серии написаны западными авторами.

3. Аудиокниги

В аудиоформате мы издаем как свои книги, так и бестселлеры других издательств. Мы провели большую работу и научились делать аудиокниги действительно хорошо: текст читают профессиональные актеры, главы разделяют музыкальные вставки, файлы содержат подробную информацию о треках, чтобы книгу можно было легко переписать на компьютер или в mp3-плеер.

Приятного и полезного чтения — и успехов в бизнесе!

С уважением,
Игорь Манн,
Михаил Иванов,
Михаил Фербер

Первый блог издателей деловой литературы

Нам нравится читать и издавать хорошие книги — делиться с вами тем, что интересно нам самим. Но в какой-то момент мы поняли, что этого нам уже мало: помимо хороших книг есть множество других интересных и необычных вещей, о которых хочется рассказать. Кроме того, вас, наших постоянных читателей, становится все больше, и нам важно получать обратную связь.

Хочется знакомиться и общаться, обмениваться мнениями, учитывать ваши пожелания... Не оставаться просто словами «Издательство “Манн, Иванов и Фербер”» на форзаце книги, а быть вашими друзьями, с которыми можно пообщаться и послушать пару занятных историй.

Благодаря современным технологиям мы нашли способ это сделать: завели свой корпоративный блог.

В нем вы узнаете о наших новостях, о нас и о жизни издательства, сможете проследить основные тенденции книжного рынка, погрузиться в историю книг и книжного дела, процесс издания.

И конечно, задать все интересующие вопросы и поделиться идеями!

Ждем вас на blog.mann-ivanov-ferber.ru!

Ваши «живые издатели»

Блог издателей деловой литературы » Сбыча мечт - Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка

Назад Поиск Избранное

Адрес: http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2007/07/12/sbyicha-mecht/

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Блог издателей деловой литературы

Июль 12, 2007

Сбыча мечт

Опубликовано в разделах: [Наши книги](#)
Автор: [Игорь Манн](#)

Бывало ли в вашей жизни такое?.. Задумаешься, глядя на какой-нибудь продукт: «Вот бы меня спросили: что изменить в продукте, чтобы он стал еще более удобным? Более приятным в использовании? Более простым? Заточенным под меня?..» И ведь есть же на Западе проекты, когда компании с самого начала создания продукта (вспомним, например, нашумевший проект Volvo по созданию концепт-кара для женщин) принимают во внимание интересы, вкусы, потребности, предпочтения?..

Уж если нас назвали [компанией мечты](#), если у нас столько фанатов, то почему бы не дать каждому из вас возможность сделать наши книги еще лучше?

Сколько уже таких «изюминок» мы ввели (например, [быстрый выбор книги на сайте](#)), сколько мнений учли (например, сделать поля пошире для записи идей) — уже и не сосчитать...

Но, как мне кажется, хорошее всегда можно сделать еще лучше. Давайте потренируемся [на кошках](#) на моей новой книге [«Маркетинг. А теперь вопросы?»](#)

Возьмите любую нашу книгу (если у вас нет, то купите — не пожалеете), внимательно пролистайте ее — и если вам есть что нам посоветовать, предложить, то советуйте, предлагайте! Хотите три закладки? Хотите, чтобы каждая вторая страница в книге была пустой — для записей? А может вы хотите предложить делать нам книги в суперобложках? (Только напишите, пожалуйста, для чего.) Примем вашу идею — обязательно напишу об этом в книге. А ваша мечта сбудется. Компания, которая для вас что-то делает с любовью, вас услышит — и учтет.

Любовь — это не только когда с первого взгляда.
Любовь — это еще и когда можешь быть лучше (или, по крайней мере, не хуже) со временем.

Время сбычи мечт!

Рубрики
В тему
Вопросы
Интервью
История издателя
Конкурс
Мы. Жизнь издательства
Наш сайт
Наши друзья
Наши мечты
Новости
Ссылки

Архивы
Июль 2007
Июнь 2007
Май 2007

Наш сайт
Сайт издательства

Блоги-друзья
Blogbook
BookCafe
Must Read
ЖЖК Игоря Манна
Клуб "Бизнес в стиле.RU"
Компания Мечты
Маркетинговые игры
Микромаркетинг
ЧеловекБренд

Найти

☐ Подписаться на наш блог по RSS

☐ Подписаться на наш блог по e-mail

1 34

Интернет

Караоке-капитализм Менеджмент для человечества

Йонас Риддерстрале, Кьелл Нордстрем



Karaoke Capitalism: Management for Mankind

Jonas Ridderstråle, Kjell Nordström,

328 стр.

В этой книге получили развитие идеи «Бизнеса в стиле фанк». Отказывайтесь от подражания. Изобретайте новое!

Ключевые слова

Изобретение нового, мир караоке.

Тематика

«Новая экономика», менеджмент.

О книге

Авторы развивают свои идеи «Бизнеса в стиле фанк». Однако тон цитат стал иным. Пропали прежние оптимизм и лихость, граничащая с нахальством.

В мире караоке-капитализма индивидуальный выбор бесконечен. Но вы платите за него либо способностями, либо наличными. Отдельные люди, компании и даже целые страны сталкиваются с неизбежным выбором: копировать других или создавать свое собственное будущее. Пользуясь бенчмаркингом и лучшими методами, вы станете всего лишь одним из многих.

Не подражайте — изобретайте! Как бы хорошо вы ни умели имитировать чужое, настоящего успеха таким способом достичь не удастся. Настоящие новаторы всегда побеждают имитаторов, и важно самому решать проблему, а не копировать ее решение.

Для кого эта книга

Для владельца бизнеса, директора компании, директора по маркетингу и всех, кто интересуется «новой экономикой».

Об авторах

Йонас Риддерстрале работает в Центре углубленного изучения лидерства при Стокгольмской школе экономики. Имеет степень MBA и доктора философии, автор книги о глобальных инновациях. Ведет Advanced Management Program в Стокгольмской школе экономики, является советником, преподавателем и консультантом ряда международных компаний.

Кьелл Нордстрем работает в Институте международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики. Имеет докторскую степень, принимал участие в организации престижной Advanced Management Program, которая привлекла элиту скандинавских бизнес-лидеров. Исследования Нордстрема посвящены международным аспектам бизнеса, он консультирует многие международные компании.

[скоро] Images of organization*

Гэрет Морган

Images of organization

Gareth Morgan

«Лучший трактат десятилетия о природе и функционировании организаций»

(Relations Industrielles, Париж).

Ключевые слова

Организационный дизайн, обучение и изменения.

Тематика

Менеджмент

О книге

Эта книга стала настоящей классикой литературы по менеджменту. Она содержит множество примеров из современной практики и самые новые идеи когнитивного подхода, теории хаоса, систем самоорганизации и метафорического анализа. Книга побуждает к размышлениям и является обязательной для любого теоретика или практика, которому предстоит действовать или понять парадоксы и меняющиеся представления о жизни организации.

Для кого эта книга

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы владелец бизнеса, директор компании, директор по маркетингу.

Об авторе

Гэрет Морган — автор семи книг. Он консультирует и проводит семинары во многих организациях в Европе и Северной Америке, а также является почетным профессором Йоркского университета в Торонто. Морган обладает учеными степенями Лондонской школы экономики и политологии, Техасского университета в Остине и университета Ланкастера. Избран пожизненным членом Международной академии менеджмента.



* Перевод названия пока не утвержден.

[скоро] Маркетинг, который работает: как дела становятся деньгами

Роджер Бест

Market-based management

Roger Best

Лучшая книга по маркетингу, показывающая влияние маркетинговых инструментов на рентабельность и прибыль.

Ключевые слова

Эффективность маркетинга.

Тематика

Маркетинг, менеджмент, финансы.

О книге

Книга основана на концепции ориентации на рынок и рассказывает о процессах и средствах, используемых для создания стратегий, основанных на понятиях максимального уровня удовлетворенности, воспринимаемой (потребительской) ценности и прибыльности. В отличие от многих других изданий, книга акцентирует внимание на вопросах эффективности и рентабельности маркетинга, а также на роли маркетинговых стратегий в формировании прибыли компании.

Для кого эта книга

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы владелец бизнеса, директор компании, директор по маркетингу.

Об авторе

В течение последних 15 лет *Роджер Бест* занимается консалтингом в сфере маркетинга и менеджмента, он работал с такими компаниями, как General Electric, US West, Eastman Kodak и др. Доктор Бест также преподает на многих программах обучения топ-менеджмента в школе INSEAD. Он опубликовал множество статей, которые были удостоены наград научного сообщества; кроме того выступил соавтором книги *Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy*.



Серия «Книги Стокгольмской школы экономики»

Кьелл Нордстрем
Йонас Риддерстрале

БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК НАВСЕГДА **КАПИТАЛИЗМ В УДОВОЛЬСТВИЕ**

Ответственный редактор *Дмитрий Линьков*
Редактор *Юлия Потемкина*
Верстка *Павел Чикин*
Корректоры *Людмила Давыдова, Юлия Никитенко*

Подписано в печать 26.09.07.
Формат 70х90 ¹/₁₆. Гарнитура Гарамон Премьер.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 23,99.
Тираж 4000. Заказ № 2960.

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер»,
mann-ivanov-ferber.ru
ivanov@mann-ivanov-ferber.ru

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»
105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ

191186 Санкт-Петербург, Шведский пер., д. 2
Тел.: +7 (812) 320-4800, Факс: +7 (812) 320-4809
123001 Москва, Трехпрудный пер., д. 9, строение 1-Б, офис 105
Тел.: +7 (495) 232-5226, Факс: +7 (495) 232-5227
E-mail: info@sseru.org
<http://www.sserussia.org>

Стокгольмская школа экономики

Добро пожаловать в мир Стокгольмской школы экономики в России. Мы — бизнес-школа с мировым именем, с офисами в Москве и Санкт-Петербурге и материнской компанией в Швеции, предоставляющая дополнительное высшее образование для российских руководителей.

Со дня открытия школы в 1997 году успешные деловые люди с глобальным мышлением и опытом ведения бизнеса в России отдают предпочтение именно нам. Мы — единственная в России школа, представленная в глобальном рейтинге Executive MBA газеты Financial Times, в котором мы вместе с нашей материнской организацией в Стокгольме неуклонно поднимаемся вверх. Мы являемся лидерами в регионе Балтийского моря, но не собираемся останавливаться на достигнутом.

Мы — международная школа, как по масштабу, так и по характеру. Это значит, что у нас западные преподаватели и структура учебного процесса, где преобладают интерактивные методы обучения, такие как решение бизнес-кейсов или моделирование рыночных ситуаций. Мы стремимся вывести бизнес-образование на более высокий уровень, сочетая новейшие научные достижения с успешным опытом ведения бизнеса. Мы открыты для тех, кто обладает пытливым умом и готов приложить усилия для получения новых знаний и систематизации уже имеющихся. Мы поможем вам решить задачи, стоящие перед вашей компанией, оптимальным и наиболее эффективным способом с учетом долгосрочной перспективы.

Наша цель — способствовать развитию устойчивого бизнеса в России. Под этим мы понимаем стремление к здоровой, долгосрочной, честной и социально ответственной практике бизнеса. К практике, которая приносит пользу в первую очередь потребителю, а значит, самой организации и, в конечном счете, интересам России и ее граждан. Это капитализм с человеческим лицом!

В дополнение к нашим базовым программам для руководителей Стокгольмская школа экономики в России предлагает три программы Executive MBA:

- General Management
- Strategic Marketing
- Oil & Gas

www.sserussia.org