

Грейсон Джексон К. младший, О'Делл Карла
«Американский менеджмент на пороге XXI века»
Введение

В редакционной статье одного из номеров журнала "Ньюсуик" был задан вопрос: "Могут ли США конкурировать?" Это было в 1972г.

В 1987 г., пятнадцать лет спустя, журнал деловых кругов "Бизнес Уик" задал тот же самый вопрос; "Может ли Америка конкурировать?"

В самом деле, могут ли США конкурировать? Конечно, могут. В действительности вопрос стоит так - примут ли США вызов? Будут ли американские фирмы в достаточной мере чувствовать опасность со стороны своих конкурентов, смогут ли они перестраивать свою деятельность, чтобы оставаться конкурентоспособными в будущем, обладают ли они прежней "волчьей хваткой", необходимой для радикальных изменений в своей деятельности? Ответа на этот вопрос пока нет.

В 1982 г. Том Питерс и Роберт Уотермен описали в нашедшей книге "В поисках эффективного управления" базовые характеристики фирм, решивших стать лидерами в области управления, а также направления перестройки, по которым необходимо двигаться американским компаниям для того, чтобы остаться конкурентоспособными. Пять лет спустя, в 1987 г., в журнале "Форчун" Том Питерс с огорчением писал, что предпринятые в тот момент усилия не привели к осознанию важности и глубины проблем. Поэтому в США нет компаний, которые можно признать совершенными.

Несмотря на выражаемое в течение длительного времени беспокойство и по меньшей мере пятилетние усилия, направленные на активную переориентацию управления с целью добиться желаемого "совершенства" изменения, можно утверждать, что США все еще не осуществили необходимых перемен для того, чтобы достойно ответить на вызов своих конкурентов. Между тем сегодня земля буквально "уходит из-под ног".

Сейчас вопрос стоит уже в несколько другой плоскости: "Смогут ли США вовремя осуществить преобразования, необходимые для поддержания своей конкурентоспособности?"

Эта книга и посвящена рассмотрению этих преобразований. В ней исследуются необходимость изменений, сопротивление изменениям, нужная скорость изменений, незавидная судьба стран, которые не приспособились вовремя к новым условиям. Кроме того, приводятся примеры успехов и неудач при реорганизации американских фирм, а также рекомендации по

формированию Программы реорганизации для деловых кругов и правительства.

Почему мы проявляем такое беспокойство? Да потому, что Соединенные Штаты Америки сейчас, на рубеже XX в. находятся примерно в том же положении, в котором Англия находилась в конце XIX в.: хотя США и являются наиболее мощной в экономическом отношении державой мира, но в то же время они испытывают серьезную конкуренцию со стороны других государств, Великобритания не проявила в свое время озабоченности по этому поводу, и это стало началом ее перемещения в гонке за экономическое лидерство на второстепенные позиции уже в последнем десятилетии прошлого столетия.

Если и США не приспособятся к новым условиям, то редакционная статья, написанная в начале XXI в., будет иметь следующее название: "Америка: вторая Британия". Журнал "Ю. Эс. Ньюс энд Уорлд Рипот" уже озаглавил одну из своих Прогнозных статей так - "Останется ли США державой №1?".

Эта книга - наше "двухминутное предупреждение". Она написана в надежде разбудить американцев, подтолкнуть их к действиям до конца этого столетия. Потому что если не начать действовать сейчас, то завтра будет уже слишком поздно.

Один из авторов этой книги Дж. Грейсон, занимавший в 1971 - 1973 гг. должность Председателя комиссии по ценам, утверждает:

- темпы роста производительности труда США падают, но большинство американцев не осознают опасность этого процесса;

- зарубежные конкуренты опередили США в области производительности труда и качества, а большинство американцев не осознают этого и не проявляют озабоченности;

- меры государственного контроля, субсидии и протекционизм не помогают решению накопившихся проблем, правительство явно переоценивает их эффективность и не учитывает прошлых ошибок.

В 1977 г. Дж. Грейсон для того, чтобы сконцентрировать внимание на проблемах производительности, основал Американский центр производительности (г. Хьюстон) - некоммерческую, образовательную, исследовательскую и консультативную организацию, К. О'Делл начала работать в этом Центре в 1978 г., когда поняла, что разрозненные усилия управляющих, работников компаний и профсоюзов не соответствуют сложности проблем.

Это события девятилетней давности. Сегодня, уже вместе, мы осознали три принципиальных момента.

Несмотря на то что многие американцы обеспокоены проблемой повышения производительности и некоторые фирмы даже пытаются улучшить положение в этой области, темпы роста производительности труда в США практически застыли на нулевой отметке.

Зарубежные конкуренты догнали США в области производительности труда, и если эта тенденция сохранится, то Соединенные Штаты Америки потеряют позиции мирового лидера в этой области в XXI в.

Меры государственного контроля, субсидии и протекционизм не помогут решению этой проблемы, Более того, потенциальная опасность даже возрастает именно потому, что многие, по-видимому, отчаявшись, возлагают надежду именно на эти ограничительные меры со стороны правительства.

Развернутый анализ соответствующих проблем, приведенный в данной книге, скажет сам за себя, но нам все же хотелось бы с самого начала выделить пять ключевых моментов.

Первый. Работа ориентирована прежде всего на управляющих и руководителей профсоюзов. Это не техническое пособие по производительности, в котором разбираются все причины отставания США. Это также не работа по экономической политике, хотя, конечно, все эти проблемы рассматриваются (в ч. I, II и III). Основное внимание здесь сконцентрировано на том, что же может и должен частный сектор экономики сделать для того, чтобы возродить конкурентоспособность американской промышленности, а также на анализе тех негативных последствий, которые будут иметь место, если США не предпримут необходимых действий.

Это также и не книга по истории, хотя мы часто (особенно в ч. III) обращаемся к историческому опыту, чтобы рассмотреть конкретные примеры и извлечь из них полезные "уроки". Эти исторические параллели не только впечатляют, но и тревожат, Нам кажется, что вдумчивый читатель, так же как и мы, озабочен вопросом: "Может ли с нами случиться то же, что и с Великобританией?"

В ч. V мы рассматриваем ту роль, явную и скрытую, которую играет в процессе возрождения американской конкурентоспособности правительство США.

И наконец, в ч. VI мы даем оценки конкурентам, представляющим наибольшую угрозу для США. Учитывая, что США все еще сталкиваются с

серьезной конкуренцией со стороны западно-европейских государств, мы все же концентрируем наше внимание на странах Азии, так как считаем, что именно в этом регионе сосредоточены главные соперники американских компаний. Среди стран Азии серьезное внимание уделяем Японии, сильным и слабым сторонам ее экономики, а также рассмотрению опасных мифов, чтобы предостеречь США от ошибочных действий.

Во-вторых, эта книга не ориентирована на идеологическую защиту американской рыночной системы. Мы уверены, что для США наилучшим направлением развития для повышения производительности, конкурентоспособности и уровня жизни является преимущественная ориентация на частный сектор экономики. Правительству, конечно, тоже отводится определенная роль, особенно в образовании, но эта роль ограничена. Это - прагматический подход, он далек от чистой идеологии. Мы специально подчеркиваем в предпоследней главе мысль, что страны Азии создали эффективный механизм взаимодействия между правительством и бизнесом в плане обеспечения высоких темпов экономического развития.

В-третьих, наша "любовь" к США имеет критический характер. Д. Гарднер выделяет две группы "поклонников", которые не приносят пользы своим согражданам и организациям. К первой относятся так называемые нелюбящие поклонники, которые критикуют, запугивают и очерняют все подряд. Вторую группу образуют так называемые восторженные обожатели, которые сознательно не замечают просчетов, оправдывают и отрицают любые недостатки и отказываются воспринимать или признавать какую-либо негативную информацию. Они блокируют все изменения как бы из опасения причинить неприятность предмету своей "страсти".

Мы представляем так называемых критически настроенных поклонников. Мы указываем на просчеты, ошибки и слабые места в американской системе управления, действиях профсоюзов, правительственных организациях. Мы любим нашу страну и народ. Поэтому критикуем в надежде разбудить людей и организации, помочь им осознать необходимость изменений. В 1901 г. английский исследователь Ф. Маккинзи написал книгу, в которой предупреждал британцев об опасности утери экономического лидерства, он столкнулся с теми же проблемами, что и мы сегодня. Он, в частности, писал: "Я не колебался относительно того, чтобы сказать неприятную правду, заявить о ней откровенно, хотя и осознавал, что, делая это, я рискую поставить себя под град обвинений сограждан в недостатке патриотизма и разглашении информации, о которой не следует говорить во всеуслышание". Мы также являемся "критическими поклонниками" Америки.

В-четвертых, мы не слепые японофилы. Мы видим, что японцы действуют успешно, и даже очень успешно. Они не будут защищаться высоким курсом

иены или экономическими санкциями и не прекратят конкурентной борьбы. Но мы критически рассматриваем и их недостатки и проблемы, так же как и мифы о японцах. Наиболее опасным является миф о том, что японцы, так же как и другие нации, "выдыхаются" и не смогут обогнать США потому, что они могут только копировать нововведения, а не создавать их. Великобритания убедилась в ошибочности такого подхода.

Мы также хотим подчеркнуть, что конкуренция - это не соперничество между "нами" и "ими", победить может любой - и "плохой", и "хороший". Нации, конкурирующие в экономической сфере, не врага. Они просто потребители, поставщики, союзники в военной области и совместные разработчики технологии. Экономическое развитие - это беспроигрышная игра.

Главная опасность состоит в том, что американцы, опасаясь сильных конкурентов, преобразуют меры, предоставляющие определенные преимущества внутренним производителям, в неразумные, жесткие ограничения, которые могут стать причиной глобальных торговых войн или других более опасных конфликтов. В надежде предотвратить эти конфликты и написана эта книга.

В-пятых, мы оптимисты. Несмотря на то, что мы разделяем опасения тех, кто обеспокоен снижением конкурентных позиций американской экономики. Мы считаем, что существует достаточно предпосылок для оптимистических заключений. На каждый конкретный пример замедления темпов индустриального развития в США мы предлагаем контрпримеры, свидетельствующие о возможностях возрождения. Так, конкретные примеры об ухудшении позиций крупных металлургических компаний соседствуют с анализом опыта и достижений таких гибких компаний, как "Нукор", "Чэппэрэл " и "Уорсингтон". Американцы имеют определенные преимущества - у них есть электронные сети передачи данных. С помощью этих систем можно немедленно передавать новейшую технологическую и прочую информацию (например, об использовании трудовых ресурсов) из одного временного пояса в другой. По всей стране, в различных отраслях промышленности фирмы борются за то, чтобы приспособиться к новым условиям конкурентной борьбы. "Перестроиться или умереть" - вот боевой клич сегодня. Наш подход к перестройке американской промышленности предусматривает проведение более сложных мероприятий, чем финансовые маневры, предлагаемые для исправления существующего положения в экономической печати.

В течение многих лет мы совместно работали над проблемами повышения производительности и конкурентоспособности с руководителями компаний, профсоюзными лидерами, представителями научных кругов и

правительства. Все, что вы найдете на страницах этой книги, отражает нашу озабоченность и надежду.

Мы хотим выразить благодарность всем организациям и людям, которые помогали нам в процессе подготовки этой работы.

Дж. ГРЕЙСОН, К. О' ДЕЛЛ

Хьюстон, Техас

Часть I. Время уходит. Глава I. Две минуты на размышление

В 1896 г. в Англии была опубликована книга под названием "Сделано в Германии". Ее автор - журналист Э. Уильямс попытался в ней довести до общественного мнения тревожные факты, характеризующие положение английской экономики, Он, в частности, писал: "Слава Англии как промышленной державы развеивается, а нация этого не замечает. Раздаются только неясные крики, направленные против иностранной конкуренции, однако они оставляют поверхностное и неопределенное впечатление... Нация же в целом в настоящее время едва жива для отражения надвигающейся опасности, как будто бы это зло уже свершилось".

В этой книге Э.Уильямс приводил примеры, доказывающие усиливающуюся конкуренцию со стороны зарубежных стран, и особенно Германии. Он убеждал британских управляющих и профсоюзных лидеров проснуться, стать более конкурентоспособными и "закрепить свои конюшни, пока еще в них хоть что-то находится".

Англия не услышала.

В 1901 г, - шесть лет спустя - в книге другого английского автора Ф. Маккинзи "Американские оккупанты" снова прозвучал сигнал тревоги. В ней говорилось об угрозе со стороны США, об опасности ослабления британской конкурентоспособности и подчеркивалась необходимость действий со стороны руководителей бизнеса до того, как станет слишком поздно.

"Будущее все еще открыто для Англии, если Англия захочет его иметь. Это пишется в надежде заставить ее следовать элементарному "здоровому смыслу", ощутить потребность в немедленных действиях".

Англия опять ничего не предприняла.

В результате с позиций лидера в мировой экономике, которые Великобритания занимала в XIX в., она скатилась туда, где находится сегодня, - на 11-е место по такому показателю, как размер ВВП на душу населения, т.е. в конец списка группы индустриально развитых стран - с уровнем жизни, равным примерно уровню ГДР.

Предостережение

В настоящее время, т.е. почти сто лет спустя, по примеру Э.Уильямса и Ф. Маккинзи и мы стараемся внушить беспокойство американцам. "Слава США как индустриального лидера улетучивается, и эта книга написана в надежде внушить потребность в немедленных действиях для ее "восстановления".

Наши предостережения, конечно, не новы. Уже были газетные и журнальные статьи о снижении американской конкурентоспособности, речи, статьи, обзоры. Была даже создана специальная Комиссия по конкурентоспособности при Президенте США. К сожалению, реакция на эти предупреждения все еще неадекватна. "Американцы проснулись", как сказал один японец, "но они еще не встали с кровати".

В исследовании мы покажем следующее:

- 1) конкурентоспособность американской экономики серьезно подорвана;
- 2) конкурентное давление на международном рынке гораздо сильнее, чем многие представляют;
- 3) меры, предпринимаемые в США для улучшения своих позиций, все еще недостаточно эффективны;
- 4) США не только могут потерять свои позиции индустриального лидера, но и теряют их уже сегодня.

Мы не говорим, что США уже проиграли или проиграют экономическое соревнование. Но необходимо подчеркнуть, - хотим мы этого или нет, - что США начинают терять свои прежние позиции. Если тенденции, наблюдаемые в течение последних двадцати лет, сохранятся, уровень жизни в США ухудшится по сравнению с другими ведущими странами и постепенно это будет означать потерю положения экономического лидера Запада.

Единственным, наиболее важным фактором развития американской экономики в будущем будет производительность. Именно производительность труда в большей степени, чем какой-либо другой фактор, определяет уровень жизни всей нации и является в долгосрочной перспективе наилучшим показателем экономической эффективности хозяйственного комплекса. История показывает, что лидер в области производительности в конце концов становится экономическим, военным и политическим лидером в мире.

США занимали положение мирового лидера в области производительности труда в течение почти столетия. Но в последние годы темпы роста производительности замедлялись как по сравнению с началом этого периода, так и по сравнению с основными зарубежными конкурентами. Ряд других стран вырвались здесь вперед. В последние тринадцать лет, с 1973 по 1986 г., Япония развивалась почти в 6 раз быстрее, Франция и ФРГ - в 4 раза и даже Англия в 3 раза быстрее, чем США. Если эта тенденция сохранится, то пять стран, таких, как Канада, ФРГ, Франция, Норвегия и Бельгия, обгонят США по уровню производительности труда уже к концу нынешнего столетия, а Япония - через 15 лет, т.е. к 2003 г. *[Существует много подходов к измерению производительности труда. Международные сопоставления уровня производительности особенно затруднены из-за различий в методах сбора и оценки статистических данных, а также из-за постоянного изменения курсов валют. Различные методы оценок этого показателя, а также их ограничения будут проанализированы в [гл. 3.](#)]*

Среди всех конкурентов наиболее опасным является, конечно, Япония. Япония в настоящее время - вторая экономическая держава Запада и самый крупный кредитор. Семь из десяти крупнейших в мире банков - японские, кроме того, именно японские фирмы производят 50% мирового производства судов, 2/5 телевизоров и более 1/3 полупроводников. Для многих стран именно японская, а

не американская система управления производством стала эталоном. Японских рабочих отличает высокий уровень образования, технологический опыт и стабильность. Япония создает уникальную, базирующуюся на самых передовых технологиях инфраструктуру, является лидером в области качества продукции, а по темпам роста производительности труда она обогнала в послевоенный период все другие страны.

Было бы ошибкой считать, что "японский феномен" роста производительности труда исчерпал себя из-за высокого курса иены, усиления протекционизма и растущего конкурентного давления со стороны новых индустриальных государств. Япония, как представляется, сможет решить и эти, и другие проблемы, о чем будет подробнее сказано в ч. VI. Эта страна имеет мощные резервы для успешного развития, и, кроме того, она уже продемонстрировала выдающиеся возможности справляться с неблагоприятными обстоятельствами. Соединенные Штаты в прошлом явно недооценили японцев, поэтому было бы ошибкой делать это снова. В случае если имеющиеся сейчас место тенденции сохранятся, Япония уже в первом десятилетии XXI в. станет мировым лидером в области производительности, а США займут соответственно второе, третье или даже более далекое место по этому важному показателю. В то же время объем валового национального продукта (ВНП), производимого в США, будет, видимо, еще в течение длительного времени самым большим в сравнении с другими странами. Кроме того, США все еще обладают огромными материальными богатствами и людским потенциалом.

Вследствие этого, а также из-за своего размера, военной мощи и исторических причин США будут по-прежнему в течение многих десятилетий оказывать существенное влияние на развитие мирового сообщества. Но по уровню производительности, финансовой помощи, общей динамики развития, размеру ВНП на душу населения замедление темпов роста производительности труда неизбежно отзовется погребальным звоном по потере мирового лидерства так же, как это когда-то было с Англией. Кроме того, экономическое лидерство США и их влияние на международное сообщество постепенно ослабеет, а Япония соответственно займет место экономического лидера XXI в.

XXI в. наступит через 10 лет.

Последствия

Некоторые последствия падения производительности труда американцы уже ощутили. Реальная величина почасовой оплаты труда в конце 1986 г. находилась на уровне 1969 г., а средние реальные доходы семьи были в конце 1986 г. на 8% ниже, чем в 1973 г. Семьи, которые раньше могли рассчитывать на удвоение своих доходов в течение активной трудовой жизни, сегодня уже и не мечтают об этом. Так, молодой человек, покидавший семью в 50 - 60-е годы, мог рассчитывать на то, что к 30 годам он будет зарабатывать на 33% больше своего отца, когда тот начинал свою самостоятельную жизнь. Сейчас это уже невозможно.

Перспектива иметь постоянную работу, стабильно продвигаться по службе и получать все более высокую зарплату - иными словами, повышать свой уровень жизни - является важнейшим элементом так называемой "американской мечты". Эта перспектива постепенно затуманивается, заставляя американцев бороться с неблагоприятными изменениями в уровне жизни, за будущее своих детей.

Пытаясь сохранить прежний уровень жизни, все больше членов американских семей включаются в трудовую деятельность, кроме того, американцы все глубже и глубже увязают в долгах. В результате США всего за четыре года превратились из самого крупного в мире должника в крупнейшего должника в истории человечества. Американцы сегодня одалживают, а не зарабатывают свой высокий уровень жизни. Они по сути дела живут не по средствам, а это, естественно, не может продолжаться долго. Вывод прост. Страна должна или развиваться быстрее, или жить более экономно.

Все это произошло не из-за иностранных конкурентов или "нечестных" протекционистских барьеров на пути американских товаров, а в результате замедления темпов роста производительности труда.

В то же время, несмотря на то, что иностранные конкуренты внесли, конечно, свою лепту в ухудшение экономической ситуации США, упорные стабильные конкуренты, сопоставимые по своей экономической мощи с США, пока на мировом рынке редкость. Однако сегодня США сталкиваются не столько с более

ожесточенной конкуренцией, сколько характер конкуренции стал совершенно другим.

Сегодняшние конкуренты высокоразвиты в технологическом отношении, хорошо образованы, хотят интенсивно и много работать и готовы получать за это более низкую оплату. Они уже успешно переняли большую часть американских научных знаний и даже усовершенствовали многие американские технологические новинки. Они действуют в тесном взаимодействии со своими правительствами и в полной мере осознают необходимость и важность повышения производительности и ускорения темпов развития. Этих конкурентов невозможно остановить протекционистскими барьерами или девальвацией валюты, нельзя этого сделать и обычными для бизнеса методами на уровне отдельных фирм.

Тревожные сигналы

Все это произошло не за одну ночь. Широко распространенное мнение о том, что темпы роста производительности труда и экономического роста резко снизились в конце 70-х - начале 80-х годов, не отражает реального положения вещей. Спад продолжается уже почти два десятилетия. Проанализируем данные, приведенные в примере "А".

Рост производительности труда в США практически прекратился. Повышение уровня жизни практически остановилось. Доля США в мировом экспорте различных товаров уменьшалась, захватывая то одну отрасль экономики, то другую. Импортные промышленные товары, зачастую более высокого качества, чем отечественные, буквально наводнили американский рынок. Внутренний долг стремительно возрос, достигнув беспрецедентной и опасной величины. Личные накопления населения все время тают.

Широко рекламируемое превосходство США в области современной технологии ослабевает. Система образования выродилась.

Не все эти тревожные сигналы являются прямым следствием снижения конкурентоспособности американской экономики. Лишь некоторые из них напрямую связаны со снижением производительности труда, они имели бы место

и вне зависимости от активности США в международной торговле. Другие отражают вполне предсказуемые процессы, с которыми столкнулись многие страны в послевоенный период.

Все вышеперечисленные признаки отражают процесс замедления темпов развития страны в целом, смущает привычное чувство того, что США являются "страной №1". Считаться "державой №1" для американцев - не просто вопрос престижа. Сохранить эти позиции важно потому, что, если промышленный лидер скатывается на второе, третье или более далекое место, это неизбежно сказывается на социальных целях, национальной безопасности, уровне образования, приводит к росту инфляции, протекционизма и национальной замкнутости.

В этом смысле эти данные вселяют тревогу. Последствия для американцев могут быть ошеломляющие. Только война может иметь сопоставимое воздействие на жизнь сегодняшних американцев и их детей. Используя слова Томаса Вольфа, "Америка пришла к концу чего-то и к началу чего-то другого". Базовые составные части экономического лидерства США и "американской мечты" улечиваются.

Тревожные сигналы (пример "А")

Производительность труда в США упала практически до нулевой отметки, В 1973 - 1986 гг. она составляла всего 0, 4% в показателе ВВП на одного работника и 0, 8% - в показателе ВВП на отработанный час.

Производительность труда в сфере услуг (сейчас на ее долю приходится 68% произведенного валового внутреннего продукта ВВП) замерла практически на нулевой отметке с начала 80-х годов.

Темпы роста производительности труда за последние 13 лет далеко отстали от результатов других стран. Так, Япония развивалась в этот период в 6 раз быстрее и даже Англия - в 3 раза.

Если тенденции, наблюдаемые в течение последних 13 лет, сохранятся, в начале следующего столетия США будут занимать 6-е место среди развитых

капиталистических стран по уровню производительности труда, а Япония обгонит США по этому показателю в 2003 г.

Семьи, которые ранее могли бы увеличить в два раза объем своих доходов за период активной трудовой жизни, уже не могут сегодня на это рассчитывать. Средний реальный доход семьи в 1986 г. был на 8% меньше, чем в 1973 г.

Почасовая ставка оплаты труда в конце 1986 г. была на уровне 1969 г. Реальные еженедельные доходы были ниже, чем в 1962г.

В 1973 г. тридцатилетний американец зарабатывал в долларах 1986 г. 25 545 долл., а сегодня зарабатывает всего 18 236 долл., т.е. на 25% меньше.

Американцы в расчете на семью расходуют в год примерно на 10 тыс. долл. больше, чем зарабатывают.

Доходы на душу населения в Японии, если исходить из текущего обменного курса, сегодня выше, чем в США. В конце 1986 г. размер ВВП на душу населения в Японии составлял 18 тыс. долл., а в США - 17, 7 тыс, долл.

США являются самым крупным должником в мире. Если в 1982 г. у США было активное сальдо кредитам в 141 млрд. долл., то в 1986 г. их задолженность по кредитам составила 264 млрд. долл. Общая сумма взятых за пять лет кредитов составила 405 млрд. долл.

Общий долг американских граждан - правительства, деловых кругов, частных лиц - составляет более 7 триллионов долл., т.е. примерно 35 тыс. долл. на каждого жителя США, включая детей.

Иностранный долг достигнет, по имеющимся оценкам, 700 - 900 млрд. долл. в 1995 г. Американцы в результате будут выплачивать 1 % ВВП только на обслуживание внешнего долга.

Показатель личных накоплений граждан США - самый низкий среди развитых стран - 3, 9% от ВВП в 1986 г. В Японии этот показатель составляет 17%, а в ФРГ - 12%.

Среди передовых в техническом отношении стран Япония лидирует в области объемов инвестиций. В 1985 г. совокупные капитальные инвестиции Японии составили 28 % от ВВП, а в США - только 17%.

Двадцать лет назад реальный доход по отношению к сумме активов в промышленности составлял 12%, в настоящее время - около 7%.

Семь крупнейших банков мира (по объему активов) - японские. Банк "Ситикорп" занимает 9-е место, а "Банк оф Америка" - 25-е.

США расходуют на исследования и разработки больше, чем любая другая страна. Однако они расходуют на гражданские исследования только 1,9% от ВВП, в то время как ФРГ тратит в этой области 2,6%, а Япония - 2,8%.

Начиная с 1965 г. семь из десяти наукоемких отраслей промышленности США утратили свою долю на мировом рынке. В 1985 г. США имели с Японией больший дефицит в торговле электронной продукцией, чем автомобилями.

В Японии подготавливается ежегодно почти столько же инженеров, как в США. В 1985 г. в США было подготовлено 78 тыс. инженеров, в Японии - 71 тыс. Это в 2 раза больше на душу населения, чем в США.

В 1960 г. около 20% американских патентов было выдано зарубежным изобретателям. В 1986 г. этот показатель вырос до 50%. Компания „Хитати" в 1986 г. получила больше американских патентов, чем любая другая компания, включая "Дженерал Электрик" и "Ай Би Эм".

В 1986 г. дефицит в торговле потребительскими товарами достиг для США рекордной отметки и составил 156,2 млрд. долл. Это самый высокий торговый дефицит за всю историю человечества.

США сегодня импортируют 66% телевизоров и радиоприемников, 63% обуви, 47% инструментов, 28% автомобилей, 25% компьютеров. По оценкам министерства торговли США, в 1990 г. доля продаж импортных автомашин составит 37%.

Начиная с 1984 г. наблюдается отрицательный баланс в торговле новейшей электроникой. В 1986 г. он составил 13, 1 млрд. долл., т.е. вырос почти на 50% по сравнению с 1985 г.

Протекционистские барьеры, созданные правительством, обходятся потребителям в 66 млрд. долл. ежегодно.

Общий показатель тестирования студентов сегодня ниже, чем 33 года назад, когда запуск советского спутника потряс Америку.

На международных соревнованиях по математике и точным наукам японские студенты постоянно находятся впереди, а американские занимают последние места.

Из 24 тыс. колледжей и университетов в 7 тыс. не преподают физику, в 4 тыс. - химию, а в 2 тыс. - биологию. Только каждый третий студент посещает курс одной из естественно-научных дисциплин,

Почти 2/3 семнадцатилетних учащихся не смогли даже приблизительно указать даты войны за независимость, 50% - не узнали на фотографии Уинстона Черчилля и Иосифа Сталина. Показатель ухудшения качества работы высшей школы составил 25 %, а в Японии - 10%.

Исследования показали, что 13% американцев плохо владеют английским, а от 1/4 до 1/3 взрослых американцев функционально неграмотны.

Так ли невероятно?

Неужели Америка теряет мировое лидерство?

Большинство американцев реагируют на эту угрозу сегодня точно так же, как англичане во второй половине XIX столетия, когда после почти ста лет периода беспрецедентного экономического могущества британцы были обеспокоены предупреждениями таких людей, как Ф. Маккинзи и Э. Уильямс. Последний, в частности, писал: "Сейчас если сказать зрелому, сильному мужчине о том, что он должен опасаться подростка, то это вызовет у него усмешку. Он продолжает петь

гимн "Правь, Британия" и руководствоваться этим принципом в коммерческой деятельности".

США - практически единственная страна, которая доминировала в экономической, военной и политической области после окончания второй мировой войны. Эта страна была образцом для всего мира по динамизму развития, методам управления и экономической мощи. Большинство сегодняшних американцев никогда не жили в мировом сообществе, где был бы другой лидер. Из-за того, что ухудшение позиций американских компаний было медленным, а появившиеся в связи с этим проблемы не привели еще к ярко выраженному кризису, американцам трудно свыкнуться с мыслью о том, что им брошен серьезный вызов. Если даже некоторые могут теоретически допустить возможность утраты лидирующих позиций, им до сих пор трудно представить возможность скатывания на второе или третье место в мире по экономической мощи. История свидетельствует о том, что другие страны, такие же могущественные в свое время, как США, утратили свои лидирующие позиции и проиграли в конкурентной борьбе. Вопрос уже не стоит о том, смогут ли США восстановить свое незыблемое экономическое лидерство на уровне 50 - 60-х годов. Ясно, что это невозможно. Эта эра закончилась. И непохоже, чтобы она повторилась в ближайшие десятилетия.

Главная проблема состоит в том, смогут ли США реанимировать замедленный рост производительности труда, обеспечить дальнейший рост уровня жизни, достойно встретить глобальное обострение конкуренции и сохранить тем самым статус мирового экономического лидера. По нашему мнению, сможет. Но если США, так же как Англия в конце прошлого века, опоздают с принятием необходимых мер, промышленная слава Америки улетучится.

Вызов и ответ на него

В истории человечества не раз случалось так, что различные страны-соперники бросали вызов государству-лидеру. Историк А. Тойнби, например, характеризует экономическое аполитическое соперничество государств как серию "вызовов и ответов".

Молодые государства развиваются и процветают только тогда, когда им удается найти достойный ответ на вызов, который бросает им потенциальный соперник. В этой связи характерен пример США в период соперничества с Англией и другими странами за экономическое господство.

Времена меняются, меняется и характер соперничества, но лидер обычно действует одинаково. Он пытается решить новые проблемы старыми методами и, естественно, терпит неудачу, уровень же его развития замедляется.

Возникает вопрос, почему нации, переживавшие спад в прошлом, не предпринимали шагов для исправления положения? Знали они о приближавшейся опасности вовремя? Пытались ли они предотвратить свое падение? И самый важный вопрос - начинается ли для экономики США период заката? Для того чтобы заглянуть в глубину этих проблем и попытаться использовать исторические "уроки" для ответа на вопросы, которые стоят сегодня перед США в области производительности, мы обратились к историческому опыту других стран. Анализ этого опыта позволил выделить десять таких уроков. Мы, конечно, осознаем, что мир сильно изменился, а история не повторяется, но мы также уверены в том, что можно найти достаточно много параллелей в развитии мировой экономики в прошлом и сегодня.

Один из таких выводов, который подсказывает нам история, заключается в том, что страны-лидеры утрачивают свои позиции главным образом из-за воздействия внутренних, а не внешних причин. Страны-лидеры обычно ищут причины ухудшения своих позиций в изменении внешних условий и избегают проводить необходимые изменения внутри хозяйства.

Это вполне естественно, ведь обвинить "внешние силы" гораздо легче, чем изменять собственные привычки, организационные структуры, отношения и традиции. Анализ внутренних причин неудач обычно требует признания собственных ошибок и просчетов, а также осознания того факта, что кто-то может быть таким же способным, выступать с более прогрессивными идеями и что, наконец, у кого-то можно и нужно учиться.

История свидетельствует о том, что страны-лидеры обычно избегали осуществлять (или откладывали) внутренние изменения и продолжали из-за

этого терять свои позиции. Англия в этом плане не была исключением. Э. Уильямс, например, подчеркивал, что в этой стране "наблюдалась отчетливая тенденция искать внешние причины трудностей вместо того, чтобы выявить собственные недостатки".

Мы отчетливо видим проявление тех же самых симптомов и в США как в частном секторе, так и в правительстве.

Коносукэ Мацусита, основатель и главный консультант корпорации "Мацусита Электрик", отмечал еще в 1979 г.: "Мы побеждаем, а Запад проигрывает, и немного можно сделать для изменения такой тенденции, потому что главные причины поражения заложены в нас самих".

Прав ли он? Смогут ли США измениться?

Реакция фирм

Некоторые американские фирмы предпринимают активные действия, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе, приобретая новые особенности. Эти фирмы постоянно совершенствуют стратегию и тактику деятельности, автоматизируют производство, упрощают структуры управления, реализуют программы по активному вовлечению работников в управление, увязывают размер оплаты с эффективностью труда, улучшают качество выпускаемой продукции. Некоторые компании действовали подобным образом постоянно, другие быстро приспособивались к новым условиям конкурентной борьбы на мировом рынке.

Это хорошие новости.

Но есть и плохие новости. Они состоят в том, что лишь сравнительно небольшое число американских компаний проводят необходимые изменения своей деятельности. Большинство компаний практически не предпринимают ничего или делают очень мало. Их активность направлена в основном на краткосрочное сокращение издержек, увольнение, малоэффективную автоматизацию и ликвидацию заведомо неэффективных направлений деятельности. Эти действия, конечно, дадут в ближайшей перспективе некоторые улучшения, но окажут незначительное влияние на рост произво-

длительности труда. Все эти усилия создают лишь видимость важных изменений, предпринимаемых с целью приспособиться к новым, более сложным условиям, на деле же не изменяют подхода компаний к осуществлению деловых операций.

Качество товаров и услуг американских компаний все еще значительно ниже по сравнению с тем, что предлагают их главные конкуренты. Например, в одном из исследований процесса и результатов внедрения гибких производственных систем в США и Японии усилия США характеризовались как "скучная посредственность". Компании избавились от многих посредственных руководителей, но те, кто остался, до сих пор не могут действовать как единая команда. Следует, правда, отметить, что в последнее время высшее руководство компаний стало намного больше внимания уделять проблеме человеческих ресурсов, однако по сравнению с усилиями, затрачиваемыми на разработку финансовой, правовой и рыночной стратегии, стратегии развития человеческого потенциала, более глубокому вовлечению работников в управление, созданию человеко-машинных систем, совершенствованию системы стимулирования по-прежнему уделяется незаслуженно мало внимания.

В то время, как одни профсоюзные лидеры напряженно работают над тем, чтобы найти возможности сотрудничества с руководителями компаний и в то же время быть переизбранными на новый срок, другие, и таких довольно много, пытаются вернуться к привычным для них методам силовой борьбы и тактике конфронтации. Мы не видим пока, чтобы большинство американских фирм (и профсоюзов) осуществляли необходимые изменения в своей деятельности для того, чтобы противостоять глубинной тенденции замедления темпов промышленного развития.

Реакция правительства

На правительственном уровне проблема состоит не в том, что реакции на обострение конкурентной борьбы нет, а в том, что она слишком активна и в то же время идет в ложном направлении.

Политические деятели неожиданно открыли для себя важность проблемы "конкуренции". Они сегодня чувствуют необходимость осуществить конкретные действия для решения этой проблемы, но, как и раньше, внимание политиков

направлено главным образом на внешние факторы, а проблема внутриэкономических изменений фактически выпускается из виду. Это ведет к тому, что конкуренция со стороны зарубежных стран объявляется "нечестной", протекционистские меры объявляются торговой политикой. Политические деятели превращают слово "конкурентоспособность" в своеобразный символ, используют его, чтобы оправдать свои действия и получить все и даже более того, В то же время они избегают конкретных действий, таких, как сокращение бюджетного дефицита, сознательно игнорируют проведение давно назревших изменений, например в системе образования.

Конечно, нечестная торговая деятельность и искусственное завышение курсов валют требуют соответствующего внимания. Но эти явления ни в коем случае не являются главными причинами того, что американцы сталкиваются со снижением уровня жизни и конкурентоспособности. Большинство сегодняшних мер - протекционизм, торговые войны, таможенные санкции - не способствуют устранению базовых причин снижения конкурентоспособности. Все эти меры только создают дополнительные препятствия, замедляют процесс приспособления к новым условиям, препятствуют повышению эффективности и отчуждают торговых партнеров. Девальвация доллара в качестве меры повышения конкурентоспособности способствовала в основном прогрессирующему обеднению США. Она ничего не дала для повышения уровня производительности труда, В конце концов обменные курсы валют отражают изменения в экономическом положении страны.

К сожалению, вся эта деятельность поддерживает у многих уверенность в том, что причины ухудшения экономического положения находятся вовне и что правительство может обеспечить рост благосостояния и уровня конкурентоспособности.

Конечно, мы уверены в том, что и правительство играет важную роль. Но эта роль все же весьма ограничена.

Наши рекомендации

Все рекомендации, которые мы здесь приводим, строятся отнюдь не на пустом месте. Они основаны на десятилетнем опыте работы с различными фирмами,

профсоюзными и правительственными организациями в рамках Американского центра производительности. Нами проанализирован большой объем данных об изменении уровня производительности труда и тенденций в этой области. Накоплен конкретный опыт в ходе многолетней консультативной деятельности представителен научных кругов, бизнеса и правительства. Во время поездок в Японию и Западную Европу собран обширный материал, наконец, у нас есть уроки истории.

Все наши рекомендации нацелены на повышение производительности труда. США должны возродить процесс роста производительности труда, обеспечить условия, при которых темпы роста этого показателя будут такие же, как у других развитых стран, или даже выше. Наш подход к решению этой проблемы состоит в том, что все изменения, кроме реформы образования, должны быть осуществлены частным сектором экономики, а не правительством. Другого пути, по нашему мнению, нет.

Американцы, знакомясь с данными о движении рынка ценных бумаг, курсов валют или цифрами о недавнем росте производительности в промышленности, не должны дать уверить себя в том, что битва за сохранение экономического лидерства закончена. Эта битва только начинается.

День скорби?

Эта книга не мрачное пророчество. США по-прежнему являются крупнейшей экономической державой мира. Это по-прежнему огромная страна с достаточными запасами природных ресурсов, обладающая колоссальными богатствами, военной мощью, духом предпринимательства, способностью к нововведениям, сохраняющая влияние в мире. Стандарты потребления на душу населения в США по-прежнему одни из самых высоких в мире. В стране низкий уровень инфляции, небольшая доля государственной собственности в промышленности, а налоговое бремя, т.е. объем федеральных, штатных и местных налогов, более легкое, чем в других развитых государствах, за исключением Японии.

США по-прежнему имеют самый емкий внутренний рынок, политическая система страны стабильна. Слияние и поглощение корпораций позволяют

сохранять американской экономике гибкость. Соединенные Штаты Америки - страна, сохранившая национальный дух, где живут свободные творческие люди, которые могут быть энергичными, изобретательными, предприимчивыми, особенно тогда, когда они ориентированы на борьбу.

Несмотря на то что мы прогнозируем развитие тенденций, показывающих уменьшение влияния США, мы также вполне ясно осознаем опасность механической экстраполяции этих тенденций. Эти тенденции могут измениться. Эта книга написана для того, чтобы попытаться сознательно изменить неблагоприятные для США тенденции развития. Не нужно сожалеть о прошлых ошибках, нужно довести до сознания каждого американца мысль о том, что страна стоит на перепутье - совершить рывок вперед или отстать в гонке за лидерство.

Две минуты на размышление

Во время футбольного матча, когда до конца игры остается две минуты, судья подает специальный сигнал. Этот сигнал предупреждает о том, что у команды остался последний шанс сконцентрировать силы, сделать решительный рывок вперед, пересмотреть план игры, пойти в наступление или уйти в защиту, попытаться мобилизовать дух и усилия всего коллектива для победы. Эта книга - такое же своеобразное "двухминутное предупреждение" для США, но у американцев меньше чем два десятилетия для того, чтобы попытаться переломить ход борьбы за экономическое лидерство. Каждый день без необходимых мер - день пропавший.

Конкуренты не исчезнут сами по себе, сама же конкуренция станет еще более жесткой. Х.Р. Перо, основатель компании "И Ди Эс", предостерегает: "У нас были первоклассные команды на поле, и их успех вскружил нам головы". Вице-президент компании "Крайслер" Д. Баттс говорит: "Я убежден, что то, с чем мы столкнулись сейчас, еще не настоящее сражение. Настоящая битва впереди".

Почти сто лет назад, когда Э. Уильямс обнародовал свое предупреждение, Англия оставалась самой сильной и богатой страной мира во всех областях - военной, научной, экономической, культурной с единственным исключением -

системой образования. Англия не уделила должного внимания угрозе со стороны США и Германии, а когда она это осознала, было слишком поздно.

Мы не хотим, чтобы то же самое произошло и в США. Наша книга, как и работа Э. Уильямса, - предупреждение, она написана с уверенностью в том, что предупреждение об опасности лучше, чем некролог. Смогут ли США провести необходимые изменения? Мы думаем, да. Но должны спешить, ведь времени уже совсем не осталось!

Глава II. Последствия

"Я по-настоящему напуган, - подтвердил один из руководителей бизнеса. - Мы фактически "отдали" сталелитейную промышленность, судостроительную, производство телевизоров - все главные отрасли промышленности - японцам. Сейчас мы, возможно, потеряем нашу полупроводниковую промышленность.

Как мы сможем сохранить конкурентоспособность? Как мы сможем сохранить достоинство?"

Многие в США повторяют эти слова. Впервые их произнес инженер из Силиконовой долины Т. Шеридан, автор известной книги "Стратегия технополисов". Он выразил мысли, которые беспокоят всех американцев.

Скорость и масштабы неблагоприятных последствий этих процессов поразили американцев. Но они только начали осознавать значение этих явлений.

Политические, социальные, геополитические и экономические последствия будут весьма далеко идущими. Мы можем выделить по меньшей мере семь важнейших последствий, которые окажут благоприятное воздействие на жизнь страны.

Уровень жизни

Самое наглядное представление о падении уровня жизни американцев дает анализ темпов роста почасовой оплаты в промышленности (табл. 1). **Таблица 1**

Годы	Темпы прироста оплаты труда, %
------	--------------------------------

1950-1959	3.7
1960-1969	2.9
1970-1979	1.1
1980-1987	0.1

В 50-е годы ежегодный прирост доходов населения составил 3, 7%. При сохранении этого уровня прироста доходы населения удваивались бы за девятнадцать лет, В 60-е годы ситуация в этой области была не такой уж плохой - доходы возрастали со скоростью 2, 9% в год - несколько медленнее, но все же весьма заметно. При таких темпах роста доходы. удваивались бы примерно за 24 года, т.е. по-прежнему в период трудовой активности. Имея работу, каждый мог рассчитывать на приобретение одной или двух автомашин, семейного дома, посудомоечной машины, цветного телевизора, а также, возможно, и летнего домика, яхты. Была также возможность оплатить детям обучение в колледже. Это стало так называемой "американской мечтой".

Однако уже в 70-е годы ситуация начала изменяться. Годовые темпы прироста доходов снизились до 1, 1%. Поначалу инфляционный рост цен маскировал относительное снижение доходов, но довольно скоро люда стали замечать, что в конце каждого месяца у них остается гораздо меньше средств, чем раньше. В результате период удвоения доходов увеличился до шестидесяти трех лет, что примерно соответствует периоду трудовой деятельности двух поколений.

Между тем ситуация в этой области продолжала ухудшаться. В 80-е годы рост уровня доходов остановился на отметке 0, 1%. Период, когда "американская мечта" воплощалась при жизни детей, закончился. При темпах роста доходов, которые наблюдаются сегодня, для удвоения доходов потребуется громадный срок - 720 лет. Фактически с 1973 по 1986 г, размер почасовой оплаты во всем несельскохозяйственном секторе упал в среднем примерно на 6%. В случае если бы вместо наблюдаемого падения темпов роста производительности наблюдалось продолжение тенденции роста этого показателя хотя бы на уровне послевоенных десятилетий, то рост доходов американцев увеличился бы по сравнению с нынешним уровнем на 42% - каждый получал бы почти на 10.тыс. долл. в год больше.

Ясно, что отрицательные последствия этого процесса испытывает не только нынешнее поколение. Дети уже не могут рассчитывать на те темпы повышения уровня жизни, которые были у их родителей.

Влияние неблагоприятных тенденций в экономике на уровень жизни может быть проиллюстрировано на примере среднестатистического работника, чья годовая заработная плата в 1949 г, составляла 11 924 долл. (в долларах 1984 г.). Как показано в табл. 2, подготовленной профессором Ф. Леви и Р. Мичелом, за время, когда этот работник достигал 40 лет, его реальные доходы возрастали на 63%, Работник, начинавший трудовую деятельность в 30 лет в 1959 г., мог рассчитывать на увеличение доходов за 10 лет на 49%, что тоже весьма прилично.

Но если мы возьмем среднестатистического работника, начавшего карьеру в 1973 г., то увидим, что, хотя его начальная заработная плата была выше - 23 580 долл., через десять лет его реальные доходы снизились на 1%. В результате в 1983 г. тридцатилетний работник, начинающий трудовую деятельность, реально имел тот же уровень доходов, что и его коллега в 1959 г. **Таблица 2**

Год	Средние доходы, получаемые в возрасте 30 лет (в долларах 1984 г.)	Средние доходы, получаемые в возрасте 40 лет (в долларах 1984 г.)	Различие, %
1949	11924	19475	+ 63
1959	17188	25627	+ 49
1973	23580	23395	-1
1983	17520	?	?

До 1975 г. каждое поколение американцев могло надеяться на двукратное увеличение доходов по сравнению с доходами их родителей. Это происходило в результате быстрого роста производительности труда. Сейчас дело обстоит по-другому. Когда рост производительности замедляется, замедляется и рост реальных доходов. Эти два показателя тесно связаны. Без опережающих темпов роста производительности нельзя обеспечить рост уровня жизни. Среди развитых государств США и Англия соперничают сейчас за последнее место по темпам роста жизненного уровня.

Падение уровня жизни еще не рассматривается американцами как общенациональная проблема, они пытаются справиться с ней. Во-первых, они,

так сказать, уменьшают масштабы "американской мечты". Одинокие люди откладывают время вступления в брак. Семьи оттягивают время рождения ребенка и покупают дома меньшего размера. Перспективы приобрести летний дом, сделать сбережения для пенсии или для оплаты учебы детей в колледже ухудшаются.

Во-вторых, сегодня американцы работают более продолжительное время, тогда как в конце 50-х - начале 60-х годов доходы увеличивались в основном вследствие роста производительности труда, а не удлинения рабочего дня. В период с 1948 по 1965 г. почти 90% реального прироста в промышленности было получено за счет увеличения производительности труда и только 10% - за счет увеличения числа отработанных часов. Однако эта тенденция изменилась после того, как рост производительности труда замедлился. Между 1973 и 1986 гг. рост производительности труда обеспечил только 36% прироста объемов продукции, а 64% прироста было соответственно получено вследствие удлинения продолжительности периода работы. Большое число членов американской семьи включилось в трудовую деятельность для того, чтобы обеспечить стабилизацию доходов на прежнем уровне. Доля активно занятого населения возросла с 40 в 1970 г. до почти 50% в настоящее время. Особенно резко возросло число работающих женщин. По оценкам Ф. Леви и Р. Мичела, в 1973 г. среди супружеских пар в возрасте 25 - 34 года 47% замужних женщин работало. Сегодня трудится по найму 2/3 всех замужних женщин молодого возраста. Однако несмотря на то, что все большее число замужних женщин пошло на работу, доходы средней американской семьи, состоящей из двух человек, упали за период с 1973 по 1984 г. на 3%. Ясно, что американцы стали работать больше, но не более продуктивно.

И в-третьих, больше людей стало жить в долг.

Долги

Американцы с каждым днем все глубже увязают в долгах - растут долги потребителей, промышленных предприятий, правительства.

Все эти долги свидетельствуют о том, что американцы живут не по средствам, стараясь стабилизировать падающий уровень жизни. Программа, основанная на

долгах, может работать, но в краткосрочной перспективе. Она создает видимость сохранения определенных жизненных стандартов. Однако в качестве долгосрочной стратегии как для отдельного человека, так и для нации в целом такая программа - иллюзия и катастрофа.

Только одно соображение оправдывает рост внутреннего долга, а именно: американцы одалживают сами у себя. Они могут облагать сами себя налогами и платить их. И если потребители и представители бизнеса страдают от слишком больших долгов, это - "семейное дело".

Внешний долг - проблема другого рода. В настоящее время иностранный капитал буквально хлынул в США бурным потоком. Американцы по сути дела используют иностранные накопления для того, чтобы замедлить темпы падения своего уровня жизни. Как беспутные повесы, они всего за три года промотали 141 млрд. долл. зарубежных активов, имевшихся в 1982 г. и накапливавшихся более шестидесяти лет. Так как США нуждались во все больших суммах для стабилизации уровня жизни, возмещения дефицита и накоплений и компенсации последствий низких темпов роста производительности труда, американцы стали брать в долг за рубежом. В конце 1986 г. сумма внешнего долга США достигла 264 млрд. долл., т.е. всего за пять лет было израсходовано 405 млрд. долл., взятых в других странах. Быстрая трансформация из крупнейшего в мире кредитора в крупнейшего в мире должника, произошедшая всего за пять лет, ошеломляет и не имеет прецедентов в истории.

По имеющимся оценкам, внешний долг может уже в начале 90-х годов достигнуть уровня 700 - 900 млрд. долл., а может быть, и более значительной суммы - 1 - 2 трлн. долл. Средства, необходимые для обслуживания этого долга, могут достигнуть огромной величины. Для оплаты процентов только по внешнему долгу США будут вынуждены расходовать всю прибыль, получаемую от внешней торговли готовыми изделиями. Если же производительность труда не возрастет, эта прибыль может быть получена только в результате девальвации валюты, что неизбежно вызовет дальнейшее падение уровня жизни.

Необходимость оплачивать проценты по внешнему долгу приведет к тому, что американцы будут вынуждены выплачивать зарубежным странам десятки миллиардов долларов, или примерно 1% от ВВП. Это бремя неизбежно ляжет на

плечи детей и внуков тех, кто живет сегодня. Американцы, используя сегодня для поддержания высокого уровня жизни иностранные финансовые средства, проедают будущие доходы. Фактически для того, чтобы жить лучше сегодня, американцы создают новый, уровень жизни для своих детей.

Тактика массированного наращивания объема внешнего долга не может применяться бесконечно. Однажды иностранные кредиторы закричат: "Стоп, дядя Сэм!" Они могут потребовать часть долга назад, а это неизбежно заставит еще ниже опустить планку уровня жизни в США. В противном случае для того, чтобы компенсировать увеличивающийся риск, возрастут проценты по выплатам налогов. В итоге американцы уже не смогут компенсировать снижение темпов роста производительности труда увеличением объема иностранных финансовых инъекций в экономику.

Инфляция

По мере роста внешнего долга (и для того, чтобы выплачивать долги более дешевыми долларами) будет возрастать искушение увеличивать темпы инфляции. Кроме того, инфляция может нарастать просто потому, что люди не захотят больше мириться с падением уровня жизни и потребуют увеличения заработной платы. Если же темпы роста заработной платы будут превышать темпы увеличения производительности, то это также будет стимулировать нарастание инфляционных тенденций. Каждый американец думает, что он или она сможет увеличивать свои доходы быстрее, чем будет расти инфляция, - уж они-то исключение из общего правила. Однако, как отмечал профессор экономики Массачусетского технологического института Лестре Туроу, "каждый обвиняет в инфляции кого-то другого, обычно правительство, и не хочет осознать того факта, что его заработная плата не увеличивается потому, что производительность его труда также не растет".

Отчужденность

Так как американский "потребительский пирог" не только не увеличивается, а даже уменьшается, люди начинают бороться за куски этого пирога. Неравенство доходов также постепенно увеличивается. Появляется зависть. Так как никому не нравится мало зарабатывать, особенно если его соседи преуспевают (и неважно,

где они - в соседней квартире или в Токио), появляется ощущение, что "они" делают это за его счет. По всему миру люди ищут "иностраных дьяволов", которых можно было бы обвинить в собственных неудачах. Возрастает недовольство иностранцами, а экономический национализм занимает место международной кооперации.

Население начинает требовать у правительства "справедливости" в распределении доходов. Усиливается недовольство и отчужденность. Исчезает ощущение единства общества. Различные группы, населения обвиняют друг друга - заевшиеся профсоюзы, алчные менеджеры, богатые корпорации. Усиливается конфликт между поколениями - у молодых людей с застывшими на одном уровне доходами нарастает возмущение навьюченными на них догмами. Как говорит Джозеф Бовер: "Снижение темпов роста делает всех нас конкурентами".

Оборона

Когда развитие экономики замедляется, ослабевает и военная мощь. Ни одна нация не может создать армию без достаточных ресурсов, необходимых для ее вооружения и оснащения. Поэтому по мере того, как ослабевает экономическое могущество, в демократическом обществе становится сложнее и сложнее изыскивать средства на оборону - ведь их не хватает на выполнение социальных программ, и наоборот, повышенное внимание вопросам обороны может ослаблять экономику. Как это часто случалось в истории, дряхлеющая власть обескровливала страну экономически, пытаясь создать политическую или военную империю. Это может повториться и сегодня. Советский Союз и США оказались вовлеченными в соперничество за территории, превосходство в космосе и в военной области, расходуют огромные средства на оборону и уделяют сравнительно мало внимания проблемам повышения производительности и конкурентоспособности. Тем временем другие страны наращивают экономическое могущество и конкурентную мощь. Между тем победителем может стать только мощная в экономическом отношении держава, а военное могущество и прочные позиции в мире невозможно сохранить без высокоразвитой экономики.

Иностранные инвестиции в США

Д. Серван-Шрайбер опубликовал в 1968 г. свою знаменитую книгу "Американский вызов". В ней он привел данные о громадных американских инвестициях в Западной Европе и выразил беспокойство европейцев "экономическим вторжением" США, Он, в частности, писал: "Американская промышленность провела разведку местности и сейчас повела наступление на территории от Неаполя до Амстердама с такой же легкостью и скоростью, как израильские танки в Синайской пустыне", "Американские компании делят Европу для своего удовольствия".

Другой автор назвал американские компании "современной разновидностью легионов Цезаря", которые так же "высокомерно и безостановочно продолжают устанавливать свои правила в крепостях своих противников". Американцы тогда не могли понять, почему европейцам не нравится такое положение вещей, "Разве Америка не обеспечивала их капиталом, нововведениями и передовым опытом управления?"

Двадцать лет спустя иностранный, особенно японский, капитал, новые технологии и управленческий опыт начали наводнять США. Будет интересно посмотреть, как американцам понравятся последствия "японского вызова".

Страна №2

Последним важным последствием длительного замедления темпов роста производительности станет потеря США положения лидера. Они сползут на вторые, третьи роли или даже ниже. По этому поводу не будет широковещательных объявлений. Это случится постепенно. Ведь и про те времена, когда США обогнали Англию в 1890-е годы, любой современник, вероятно, сказал бы: "А я и не знал, что это случилось".

США просто станут постепенно "сравнительно беднее", в то время как их конкуренты будут развиваться быстрее. Англия, например, продолжала оставаться мировой державой еще более двадцати лет после утери лидерства. Она постепенно ослабевала как в военном, так и в экономическом отношении. Окончательное "разрушение" произошло только в период между двумя мировыми войнами. Даже сейчас, несмотря на утрату лидирующих позиций в мире, Великобритания пользуется демократическими свободами и получает

больше Нобелевских премий на душу населения, чем любая другая страна в мире, оставаясь при этом очень приятной страной как для жизни, так и для туристических поездок. Несмотря на то что уровень доходов населения здесь до сих пор продолжает расти, но по такому показателю, как ВВП на душу населения, Англия остается в самом низу списка развитых государств после таких стран, как США, Канада, Норвегия, Швеция, Дания, Бельгия, Нидерланды, Франция, ФРГ и Япония. Даже Италия, бывшая в свое время далеко позади, сейчас сравнялась с ней по этому показателю.

Страна со сравнительно низкой производительностью труда всегда сможет найти для себя некие экономические "ниши" в международной экономической системе, заниматься тем, что более развитые в экономическом отношении страны считают для себя невыгодным. Она может сохранять конкурентоспособность только за счет снижения реальных доходов населения и уровня жизни. Страна с низкой производительностью как бы платит таким образом за сравнительную неэффективность своей экономики, получая все меньше поступлений от экспорта, вынужденно снижая жизненные стандарты и скатываясь на более низкие позиции в табели о рангах, принятой в мировой экономике, которые соответствуют посредственному уровню эффективности ее экономики.

Некоторые из этих международных последствий снижающихся темпов развитая американской экономики уже появились. К США уже не так охотно адресуют просьбы о помощи, они не так любимы и уважаемы в мире, как ранее. Вашингтон уже не может проводить свою экономическую политику, не обращая внимания на действия других стран. Соединенные Штаты уже не могут диктовать направления развития мировой экономической политики без согласования своих действий с другими государствами. Как отмечал Ф. Бергстен из Института международной экономики: "США, являясь крупнейшим в мире должником, продолжают действовать как кредитор, игнорируя советы других стран... в то время как их собственный бюджет имеет громадный дефицит. Лозунг "Америка превыше всего" теряет свое значение, и США уже не воспринимаются в качестве совершенства, модели или неуязвимого лидера. А если США еще больше ослабнут экономически, их престиж и влияние будут ослабевать и в дальнейшем". Американцам не понравится, как выразился один дипломат, если

их пересадят на новое место, находящееся на дальнем конце стола, за которым расположилось мировое сообщество.

Разящие перемены

Было бы несправедливо утверждать, что американцы не знали о снижении уровня конкурентоспособности. Они, безусловно, читали заголовки газет, смотрели вечерние новости, и если кто-то работал в отрасли, проигрывающей в конкурентной борьбе, он на себе ощутил ухудшение ситуации - потерял работу, сократилась зарплата. Но большинство людей все еще не почувствовали негативного воздействия обострения международной конкуренции. Более того, они порадовались более низким ценам и высокому качеству некоторых импортных товаров. Они, конечно, могли наблюдать некоторые внутренние проблемы, но эти проблемы не были еще существенными. В конце концов у них ведь был работа, инфляция снижалась - дела в целом обстояли нормально.

Национальная статистика, конечно, публиковала данные о снижающейся конкурентоспособности, подавала сигналы, которые хотя и вызывали чувство тревоги, но быстро забывались. Эти сигналы были похожи на предупреждение об урагане, но они не воспринимаются всерьез при ярком солнце и безветренной погоде. Большинство американцев не ощущало непосредственной опасности, потому что постепенное снижение темпов экономического развития не предвещало резких ухудшений.

При отсутствии глубокого кризиса США могла бы ожидать судьба лягушки в кипящей воде.

В ходе широко известного биологического эксперимента исследователь бросает живую лягушку в кипяток, и она немедленно выпрыгивает обратно. Если же лягушка помещается в холодную воду, которая затем медленно доводится до кипения, она остается сидеть на дне сосуда и сваривается заживо.

Вот уже почти двадцать лет США наподобие той лягушки сидят в медленно нагреваемой воде, жалуясь на возрастающий экономический дискомфорт, обмахиваясь веером и мечтая о том, чтобы кто-нибудь снизил температуру в котле. Но температура продолжает расти, а США продолжают сидеть на месте.

Если так будет продолжаться, то существует опасность того, что США превратятся в "вареную лягушку" уже к концу нынешнего столетия.

Мы надеемся, что эта книга будет способствовать активным действиям. США сейчас находятся в мировой экономике, которая разогревается наподобие закипающего котла, поэтому наилучший способ снизить температуру в этом котле состоит в том, чтобы обратить самое пристальное внимание на самый важный индикатор - производительность

Часть II. Вызов в области производительности - Глава III Производительность

Что изменилось к худшему? Главную причину замедления темпов экономического развития в США и снижения уровня конкурентоспособности можно сформулировать так: застой в производительности.

Рецепт для повышения уровня жизни и сохранения позиций мирового экономического лидера также можно сформулировать в трех словах: повышение производительности труда.

К сожалению, темпы роста производительности труда в США были в течение последних десятилетий совершенно неудовлетворительными. В этой главе мы рассмотрим следующие группы проблем:

- связь между производительностью и конкурентоспособностью;
- определение и способы измерения производительности;
- этапы развития производительности в США;
- развитие производительности в мире;
- цели в области производительности.

Производительность и конкурентоспособность

Конкурентоспособность выступает сейчас в качестве важного пункта программы национального развития. Все больше людей уделяют внимание этой проблеме. Однако не следует здесь путать симптомы с причинами.

Попытаемся внести ясность и классифицировать некоторые виды заблуждений. Наиболее часто используемыми показателями конкурентоспособности являются торговый баланс и обменный курс валюты. Оба этих показателя, конечно, связаны с конкурентоспособностью, но ни один из них не может служить надежным измерителем ее уровня.

Торговый баланс зависит от большого числа различных факторов, не связанных напрямую с производительностью: обменными курсами валют, государственными бюджетами, различиями темпов роста и прочими. Крупный торговый дефицит США часто воспринимался как прямое следствие низкого уровня конкурентоспособности, но торговый дефицит не является "добром" или "злом" сам по себе.

Например, такие страны, как Афганистан или Нигерия, могут иметь положительный внешнеторговый баланс, а богатые, высокоразвитые государства часто имеют торговый дефицит. Например, США имели торговый дефицит в XIX в., когда экономика страны развивалась быстрыми темпами и торговля была фактически сбалансированной, и в 70-е годы, когда темпы роста производительности труда в американской экономике падали.

Обменные курсы валют также влияют на конкурентоспособность, но на них также воздействует множество других факторов. Во-первых, США имели торговый дефицит несколько лет назад, когда доллар имел низкий обменный курс. Во-вторых, почти половина внешнеторгового дефицита США приходится на страны, курс валют которых не возрос по отношению к доллару. В-третьих, конкурентоспособность товаров зависит не столько от цены, сколько от уровня дизайна, качества, сроков поставки и уровня обслуживания.

Мы утверждаем, что наилучшим измерителем уровня конкурентоспособности является производительность и наилучшим путем для возрождения: конкурентоспособности американских товаров является повышение темпов производительности труда.

Некоторые экономисты доказывают: экономика может быть конкурентоспособной, несмотря на уровень производительности труда. Это правильно, если при снижении уровня производительности в стране для поддержания прежней конкурентоспособности снижается заработная плата и девальвируется валюта до тех пор, пока не восстановится прежний уровень конкурентоспособности. Затем эта процедура повторяется снова и снова.

Такой подход можно сравнить с организацией международной "распродажи по сниженным ценам", которая проводится для сохранения обращения товаров и услуг. Любая страна, даже такая бедная, как Чадили Эфиопия, может стать "конкурентоспособной" (по определению таких экономистов) при определенном уровне жизни, пусть даже чрезвычайно низком.

Мы не признаем такого определения конкурентоспособности, Манипулирование курсом валюты для искусственного понижения курса доллара не является эффективной конкурентной стратегией. Мы будем постоянно повторять тезис о том, что попытки решения проблем, связанных с конкурентоспособностью американских товаров за счет девальвации доллара, означает не что иное, как попытку конкурировать с помощью снижения заработной платы и жизненных стандартов, а не за счет повышения производительности труда.

Понятие "конкурентоспособность" состоит из двух частей:

1. Поддержание повышающихся жизненных стандартов.
2. Сохранение лидирующих позиций в мировой экономике.

Это означает, что наше определение конкурентоспособности сходно с тем, которое использовано президентской комиссией по конкурентоспособности промышленности, в материалах которой было отмечено, что конкурентоспособность - это "способность США производить товары и услуги, которые реализуются на международных рынках при одновременном поддержании или повышении жизненных стандартов равных или более высоких, чем у конкурентов".

Единственным направлением развития, которое может обеспечить выполнение этих условий, является ориентация на повышение производительности и достижение уровня производительности труда более высокого, чем у конкурентов.

Председатель совета директоров корпорации "Хьюлетт -Паккард", возглавлявший президентскую комиссию, отмечал: "Мы обнаружили в ходе нашей работы, продолжавшейся последние восемнадцать месяцев, что основой роста американской конкурентоспособности является опережающий, по сравнению с нашими главными торговыми партнерами, рост производительности труда".

Любое измерение уровня конкурентоспособности, не связанное с производительностью, будет неполным.

Определения и методы измерения

Прежде всего следует определиться, что вкладывается в понятие производительности. Это - то, что мы получаем вместо того, что вкладываем, т.е. выход продукции. Если соотношение между вкладом и выходом увеличивается, экономика развивается, если уменьшается, наблюдается спад. Это должно означать и оптимальное использование всех видов ресурсов - трудовых, финансовых, материальных, энергетических, технологических. Понятие производительности включает капитал в его физическом выражении, а также в "человеческий" капитал, или трудовые ресурсы. Такое определение универсально. Оно применимо для государств как с рыночной, так и плановой экономикой, и также для любых, ориентированных на прибыль бюджетных организаций, таких, как корпорации, университеты или больницы.

Производительность - это не то же самое, что производство. Производительность может обеспечивать получение большего или меньшего объема продукции и включает такие понятия, как "эффект" и "эффективность". Подход, при котором производительность ассоциируется с увольнением лишних рабочих, сокращением затрат или просто с методами, позволяющими делать то же самое, но быстрее, представляется ошибочным. В течение многих лет производительность ассоциировалась у многих людей с образом, созданным

Чарли Чаплином в фильме "Новые времена". Повышение производительности труда может осуществляться и за счет привлечения дополнительных рабочих, увеличения затрат, повышения качества, и за счет того, что все начинает делаться по-другому или начинают производиться другие товары.

Фирма или страна, которая организует производство или услуги с более низкими затратами и более высокого качества, является наиболее производительной и эффективной. Во все времена страны с самой высокой производительностью (кроме периода войн) будут экономическими лидерами.

Возникает вопрос - как измерить производительность?

Статистика наиболее часто выделяет три характеристики.

1. ВВП на душу населения. ВВП (валовой внутренний продукт) делится здесь на чисто жителей. Это соотношение наилучшим образом служит мерилем национального богатства, а не производительности как таковой, так как ВВП делится на общую численность населения независимо от количества работающих.

2. ВВП на одного работающего. Здесь ВВП делится на число работающих. Этот показатель хотя и более точно измеряет производительность, но не учитывает различия в отработанных часах, существующие в различных странах.

3. ВВП на отработанный час. Валовой внутренний продукт делится в этом случае на число отработанных или оплаченных часов. Этот показатель - наилучший измеритель производительности, однако его сложно использовать для международных сопоставлений.

Здесь мы используем показатель валового продукта (ВВП), а не валового национального продукта (ВНП). Различие между этими сходными показателями состоит в том, что ВВП не включает поступлений от международных операций и поэтому используется при сравнении уровней развития хозяйства отдельных стран.

Существует еще несколько показателей, характеризующих производительность:

1. Уровни и темпы роста,
2. Тенденции (тренды).
3. Секторы и отрасли хозяйства.
4. Обменные курсы валют.
5. Качество.

Для количественной характеристики производительности используются такие показатели, как уровень производительности и темпы роста производительности. "Уровень" обозначает состояние производительности труда в определенный период времени, т.д. своего рода ступень развития, на которой находится данная страна. Пользуясь этим показателем, можно сравнивать уровень производительности, достигнутый в различные периоды времени, или уровни, достигнутые другими странами. Например, в Нидерландах уровень производительности труда составлял в 1986 г. 86% уровня США, если использовать показатель ВВП на одного работника. В Канаде в том же году производительность труда составляла 95% уровня США.

Темпы роста производительности труда показывают изменения уровня производительности в определенные периоды, Например, в ФРГ она развивалась в 1973 - 1986 гг. средними темпами - 2, 2% (по показателю ВВП на одного работающего) . В США рост составил 0, 5%.

Тенденции (тренды) - это темпы изменений производительности в течение длительного периода - примерно 10 - 15 лет. Тренды наилучшим образом пригодны для сопоставлений базовых тенденций производительности, которые не изменяются под воздействием краткосрочных факторов.

Сектора и отрасли промышленности - различные подразделения экономики. Два самых крупных сектора - это сфера материального производства и сфера услуг. Сфера материального производства включает в основном промышленность, сельское хозяйство, строительство и добывающие отрасли - это около 30% всего хозяйства, Сфера услуг - все остальное - промышленные и

деловые услуги, оптовая и розничная торговля, связь, транспорт, финансы, страхование, недвижимость, общественные организации.

В книге используются и другие термины, например "деловой сектор" (все виды деловой активности, осуществляемой в частном секторе), "несельскохозяйственный деловой сектор" (т. е. за исключением сельскохозяйственного производства) или "несельскохозяйственный непромышленный сектор", 90% которого приходится на услуги. И наконец, в секторах экономики могут быть выделены отдельные отрасли.

Обменные курсы - это те количественные соотношения, по которым различные валюты обмениваются, сравниваются и соотносятся между собой.

Обычно используются два типа обменных курсов:

1. Рыночные курсы, или обменные курсы, действующие в определенный период времени. Рыночные (обменные) курсы часто изменяются под влиянием различных причин, не связанных напрямую с производительностью.

2. Показатели покупательной способности. Скорректированные по отношению к рыночным курсам показатели, отражающие различие двух темпов инфляции в странах. Эти показатели отражают соотношения уровней производительности труда между различными странами. При сравнении используется так называемая потребительская корзина - минимальный набор необходимых товаров и услуг.

Показатель качества здесь не раскрыт, несмотря на его безусловную важность для уровня конкурентоспособности. Причина - отсутствие международной системы оценок уровня качества, который трудно выразить количественно.

Производительность в США: некоторые оценки и сопоставления

Рассмотрим данные, характеризующие производительность в США. Темпы роста производительности труда, измеренные в так называемой деловой экономике и несельскохозяйственном секторе экономики и рассчитанные по показателю ВВП на отработанные часы, как это показано в табл. 3, устойчиво падали после периодов быстрого роста, наблюдавшихся в 50-е и 60-е годы.

Таблица 3

Годы	Деловой сектор, %	Государственный сектор
1948-1968	3,2	2,6
1968-1973	1,8	1,5
1973 - 1986	0,9	0,7

Среднегодовой рост производительности в обоих секторах был менее 1 % в течение тринадцатилетнего периода (1973 - 1986 гг.), т.е. приблизительно 1/4 темпов роста, наблюдаемых в период с 1948 по 1968 г.

Если попытаться ответить на вопрос, смогли ли в США добиться повышения темпов роста производительности труда в недавние годы, то ответ будет в целом положительный. Действительно, производительность труда в несельскохозяйственном секторе (данные о состоянии этого сектора приводятся особенно часто) несколько возросла, в 1982 - 1986 гг. также наблюдался рост производительности, который составил в среднем 1,6% в год. Увеличение темпов роста производительности отчасти явилось следствием циклического подъема, а отчасти - результатом действий отдельных фирм, направленных на повышение общей эффективности деятельности за счет закрытия неэффективных предприятий и отделений, сокращения издержек, уменьшения запасов, автоматизации и других мер. Это в целом обнадеживающие новости.

Но существуют и плохие новости. Даже эти темпы роста производительности недостаточны для сохранения конкурентных позиций по отношению к странам, развивающимся более быстрыми темпами. Вторая неблагоприятная новость заключается в том, что темпы роста производительности в период "оздоровления" экономики были разочаровывающе низкими, так как для решения стоящих перед страной проблем они должны быть гораздо выше. Однако темпы увеличения производительности в последний период циклического подъема экономики были самыми низкими по сравнению с любым аналогичным отрезком цикла за весь послевоенный период. И если мы сравним период спада в начале 80-х годов с годами циклического подъема, то выяснится, что производительность труда выросла только на 1,2% - это примерно половина среднегодовых темпов роста, наблюдавшихся в послевоенный период вплоть до начала 80-х годов.

Весьма тревожным является также и постепенное замедление темпов роста производительности. В 1985 г. в несельскохозяйственном секторе был зарегистрирован минимальный рост производительности - 0,5%, а в 1986 г. - только 0,7%. Рост производительности в корпорациях застыл на нулевой отметке. Кажется, США, по крайней мере на определенный момент, утратили темпы развития.

Эта данные касаются экономики в целом. Теперь посмотрим, как обстоит дело в ее отдельных секторах. По имеющимся оценкам, ситуация в промышленном секторе несколько лучше, чем, например, в несельскохозяйственном или в непромышленном (табл.4).

Таблица 4

Годы	Производство в час, %		Несельскохозяйственный, непромышленный
	непромышленный сектор (1)	промышленный сектор (1/3)	
1959-1969	2,4	2,7	2,2
1969-1979	1,1	1,3	0,5
1979 - 1986	0,9	3,1	(0,2)
1986	0,7	3,5	(0,7)

Рост производительности в промышленном секторе достиг максимальной отметки в 80-е годы и был лучше, чем в 60-е и 70-е годы. Кроме того, в 1986 г, впервые за 27 лет производительность в американской промышленности увеличилась больше, чем в девяти других промышленно развитых странах. Это весьма ободряющая тенденция.

Однако если этот прирост был достигнут а основном за счет единовременного сокращения затрат и избавления от неэффективных производств, то это означает, что произошел радикальный поворот к резкому увеличению темпов роста производительности. Более того, можно сделать вывод, что достигнутые результаты имеют временный и нестабильный характер.

В целом в долгосрочном аспекте темпы роста производительности труда в американской промышленности гораздо ниже, чем у основных конкурентов. Так, за период с 1979 по 1986 г. рост производительности труда в американской промышленности составил только 55% прироста, которого добилась Япония. Если же взять для сравнения более продолжительный временной отрезок, например 1960 - 1986 гг., то рост производительности в промышленности составлял 35% уровня прироста Японии и 61% уровня ФРГ. В отличие от одиннадцати других государств рост производительности в промышленности США на протяжении 25 лет отставал от темпов увеличения эффективности.

Наиболее сложные проблемы, связанные с производительностью, наблюдаются, однако, не в промышленности, а в тех подразделениях экономики, которые считаются несельскохозяйственными и непромышленными. Так как около 90% этого сектора связано с производством услуг, то в дальнейшем он будет именоваться как сфера услуг,

С начала нынешнего десятилетия производительность труда в сфере услуг практически не увеличивалась. Так как этот сектор почти в два раза больше промышленного, то низкие темпы роста производительности занижали этот показатель по всему хозяйству в целом. При этом доля сферы услуг продолжает возрастать.

В сфере услуг в настоящее время производится около 68% ВВП, занято 74% всей рабочей силы, кроме того, на услуги приходится примерно 25% экспортных поступлений. Наиболее существенные сдвиги произошли в структуре занятости. При существенном сокращении числа занятых в сельском хозяйстве и незначительном уменьшении числа работающих в сфере производства наблюдался взрывной рост числа занятых в сфере услуг (рис. 1). Более того, до середины 90-х годов каждые девять из десяти новых рабочих мест будет создаваться именно в сфере услуг.

Большая часть информации о развитии сферы услуг имеет искаженный характер. Утверждения о том, что сфера услуг развивается за счет производственной сферы и что в США идет процесс "деиндустриализации", не соответствуют действительности. По крайней мере пока. Правда и то, что пока в сфере производства наблюдается снижение занятости, доля ВВП остается почти

неизменной и составляет 21% ВВП. Так, в 1950 г, в сфере производства создавалось 21, 4% ВВП, а в 1986 г.-21, 7%.

Другое заблуждение состоит в ложном образе, который приписывается сфере услуг. Многие считают, что этот сектор может предоставить только нудную, низкооплачиваемую работу - в парикмахерских, прачечных, ресторанах быстрого обслуживания, т.е. по сути дела услуги - отрасль "второго сорта". Факты, однако, говорят о том, что в сфере услуг только 10% рабочих мест приходится на низкооплачиваемые работы, связанные с бытовым обслуживанием населения.

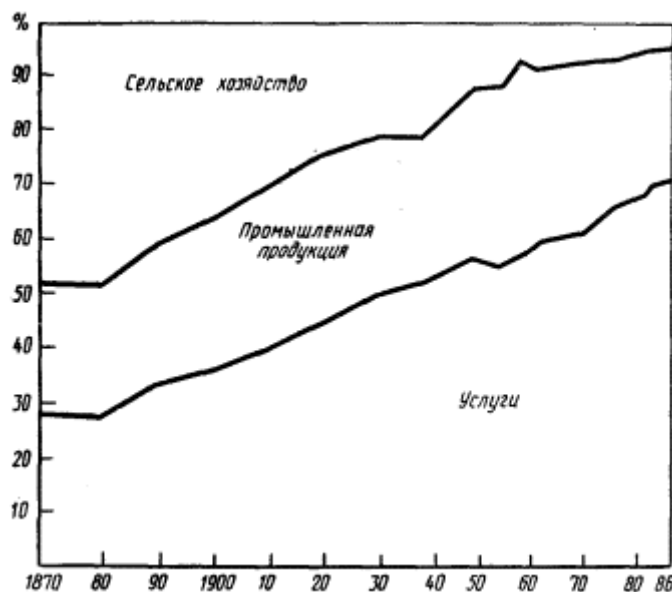


Рис. 1. Динамика занятости. U.S.Bureau of Census, 1987

Сфера услуг обеспечивает работой ученых, сенаторов и конгрессменов, журналистов, а также 85% высокооплачиваемых профессионалов, действующих в области законодательства и медицины, 75% управляющих, имеющих весьма приличные заработки. Именно сфера услуг закупает ни много ни мало 80% современных средств связи и вычислительной техники и большую долю такого капиталоемкого оборудования, как системы связи, транспортные средства, коммунальные сооружения.

Однако было бы ошибкой утверждать, что все отрасли сферы услуг развиваются медленно и имеют низкий уровень производительности. Данные Американского центра производительности труда наглядно показывают, что некоторые из них действуют даже лучше, чем промышленность (табл. 5).

Таблица 5

Отрасли	Размер ВВП, произведенного за 1 ч	
	уровень 1985 г., долл	динамика за период 1979 - 1985 гг., %
Промышленность	18,73	3,1
Сфера услуг:		
операции с недвижимостью	58,86	1,4
коммунальное хозяйство	52,65	1,8
связь	33,50	3,9
торговля	14,18	1,3
финансы, страхование	13,98	1,3

В сфере операций с недвижимостью и в коммунальном хозяйстве производительность труда была выше, чем в промышленности, а в сфере услуг связи темп роста производительности даже опережал показатель, достигнутый в промышленном производстве. В то же время рост производительности в сфере услуг в целом незначителен. Поэтому расчет производительности по экономике США в целом дает крайне низкие темпы роста этого показателя - менее 1%, что свидетельствует о сложных проблемах в этой отрасли.

Некоторые эксперты представляют снижение темпов роста производительности труда как проблему, связанную с "измерением". Однако это не совсем так. Конечно, все экономические показатели - ВВП, объем прибыли, издержек и т.п. - связаны с проблемами их расчетов. Все они включают экспертные, иногда и искаженные оценки, неточности при сборе и обработке информации, включают приблизительные данные, используемые при расчете промежуточных результатов. Методы оценки производительности могут, конечно, быть лучше или хуже, они, конечно, нуждаются в совершенствовании, о чем, в частности, говорится в части V. Однако все имеющиеся отклонения в оценках уровня производительности не столь существенны, особенно в долгосрочной перспективе. Другими словами, падение производительности - реальная, а не надуманная проблема, возникшая из-за неточности в оценках.

Не имеет большого значения, какие показатели выбраны для оценки уровня производительности. Это может быть ВВП на душу населения, ВВП на одного работающего, ВВП на отработанный час, рыночный курс валюты или ее покупа-

тельная способность. Результат будет одним: в США постепенно замедляются темпы роста производительности труда - как по сравнению с прошлыми периодами, так и по сравнению с конкурентами.

Международные сопоставления уровней производительности

Америка постепенно теряет лидерство в области производительности труда, Америке стоит оглянуться назад посмотреть, кто же наступает ей на пятки, почему преследователи движутся быстрее и что можно сделать для удержания лидерства.

Для международных сопоставлений уровней производительности обычно используются два показателя - ВВП на душу населения и ВВП на одного работника. Как отмечалось выше, показатель ВВП на душу населения - хороший измеритель уровня жизни, но не уровня производительности. Но принимая во внимание, что наше определение конкурентоспособности включает и повышение жизненных стандартов, этот показатель приемлем.

США пока возглавляют таблицу развитых государств по такому показателю, как доходы на душу населения (ВВП на душу населения), но необходимо учитывать то, что другие страны развиваются более быстрыми темпами (табл. 6).

Таблица 6

Страны	Доллары США 1986 г.	ВВП на душу населения. США =100	Темпы роста в период 1973- 1986 гг., %
США	17 395	100	1, 4
Канада	16 270	93, 5	2, 2
Норвегия	14 967	86, 0	3, 8
ФРГ	12 813	73, 7	2, 0
Япония	12 357	71, 0	2, 8
Франция	12 260	70, 5	1, 8
Нидерланды	11 775	67, 7	1, 1
Великобритания	11 443	65, 8	1, 3

Для перевода показателя ВВП на душу населения здесь были использованы обменные курсы, выраженные через покупательную способность населения. Если же использовать так называемые рыночные обменные курсы, то уже в 1987

г. средний житель Японии был богаче жителя любой другой промышленно развитой страны.

В табл. 7 приведены данные, характеризующие уровень производительности различных стран по показателю ВВП на одного работника (см. также рис. 2).

Таблица 7

Страны	Размер ВВП на одного работника		
Страны	Доллары США 1986 г.	сравнительный уровень, США =100	темпы роста 1973-1986 гг., %
США	37 565	100	0,5
Канада	35 670	95,0	1,2
Нидерланды	32 415	86,3	0,7
Франция	31 667	84,3	2,2
Бельгия	30 543	81,3	2,0
ФРГ	30 390	80,9	2,2
Норвегия	30 114	80,2	2,4
Великобритания	26 448	70,4	1,5
Япония	25 882	68,9	2,8

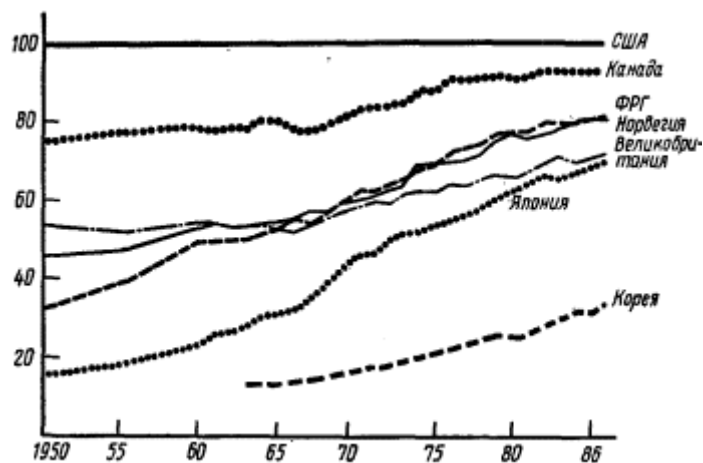


Рис. 2. Динамика ВВП на одного работника (уровень производительности).
Bureau of Labour Statistics, 1987, August

По уровню производительности труда США все еще сохраняют позиции лидера, т.е. еще есть время для того, чтобы принять меры к сохранению этих позиций. Однако другие страны движутся вперед гораздо более высокими темпами и разрыв быстро сокращается. Так, например, Япония увеличивает производительность в шесть раз быстрее США, ФРГ и Франция - примерно в

четыре раза быстрее и даже Англия - в три раза. Между тем темпы роста производительности, наблюдаемые в последние 13 лет в США, - самые низкие среди всех промышленно развитых стран.

Если такая тенденция сохранится в ближайшие годы, то другие страны неизбежно обгонят США по уровню производительности, несмотря на все еще имеющийся разрыв. Приведем конкретные данные: в ФРГ, например, уровень производительности по показателю ВВП на одного работника составляет 81% по сравнению с США. За период с 1973 по 1986 г. темпы роста этого показателя составили в ФРГ 2, 2%, а в США всего 0, 5%. Можно легко вычислить, что страны догонят США по размеру ВВП на одного работника при сохранении тенденций, наблюдавшихся в 1973 - 1986гг.: Канада -в 1994 г., Франция-в 199 6 г., Норвегия-в 1998 г., ФРГ - в 1999 г., Бельгия - в 2000 г., Япония -в 2003 г. (рис.3).

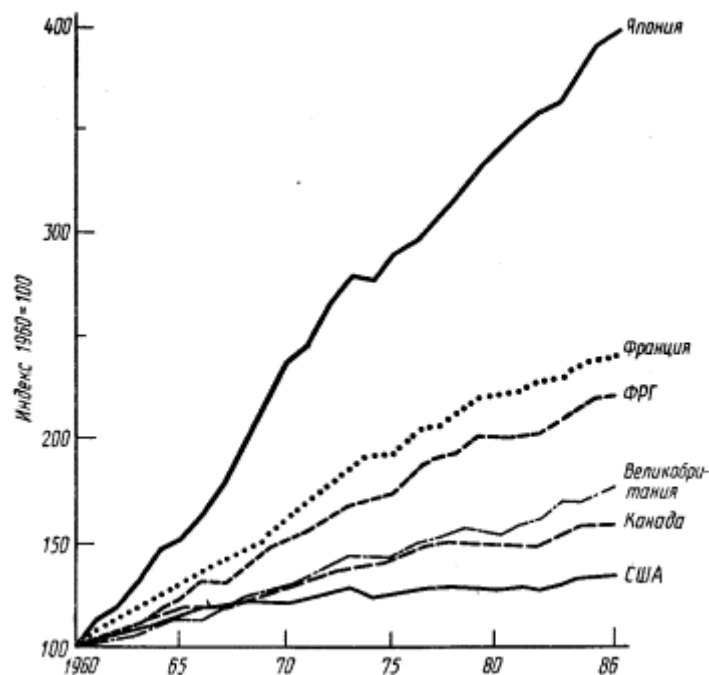


Рис. 3. Динамика ВВП на одного работника (темпы роста). Bureau of Labour Statistics, 1987, August

Если тенденция не изменится, то США уже к 2003 г. перейдет с первого на седьмое место по этому показателю.

Многие, конечно, удивлены, увидев Японию в конце списка стран, догоняющих США по уровню производительности. В Японии показатель ВВП на одного работающего в 1986 г. составлял около 69% уровня США. Причина такого

положения в том, что при высоком уровне производительности труда в промышленности Японии, которая равна или даже выше, чем в США (по некоторым оценкам, производительность труда в японской промышленности составляет от 100 до 110% американского уровня), производительность в таких секторах, как сельское хозяйство, сфера услуг и транспорт, гораздо ниже. Это занижает показатель производительности по японской экономике в целом.

При сопоставлении уровней производительности различных стран может возникнуть сомнение в их достоверности из-за того, что выбран только один период (1973 - 1986 гг.). Какие данные мы получим, если возьмем цифры роста производительности в другие периоды? В табл. 8 приведены данные о том, когда другие страны догонят США по уровню производительности, если для оценок будут использованы темпы роста различных временных периодов.

Таблица 8

Страны	1950-1986 гг.	1973-1986 гг.	1979-1986 гг.	1982-1986 гг.
Бельгия	1990	2000	2007	Никогда
ФРГ	1994	1999	2013	2035
Франция	1994	1996	2002	Никогда
Япония	1995	2003	2005	2025
Канада	1995	1994	2012	2025
Норвегия	1999	1998	2004	2060
Великобритания	2030	2022	2026	2074.

Какая же тенденция верно отражает положение вещей? Использовать для оценки первую колонку таблицы, наверное, не совсем правильно, так как в начальные годы этого периода в других странах наблюдались ускоренные темпы роста производительности, которые затем значительно замедлились, В последней колонке взяты цифры, дающие более оптимистический прогноз. Однако здесь необходима осторожность, так как эти годы охватывают только период циклического подъема, а не весь цикл. Поэтому средние две колонки таблицы содержат, по-видимому, наиболее достоверные данные.

Вторая колонка таблицы, охватывающая период с 1973 по 1986 г., включает, например, весь цикл и влияет, следовательно, на цифры, полученные в последние годы. Прогноз, составленный на базе имеющихся данных о темпах

роста производительности в 1973 - 1986 гг., свидетельствует о том, что пять стран смогут уже в 2000 г. догнать или даже перегнать США по уровню производительности труда.

Данные за период с 1979 по 1986 г. позволяют прогнозировать, что шесть стран могут догнать или перегнать США по уровню производительности к 2013 г.

Хотелось бы подчеркнуть, что приведенные выше прогнозы делались на базе существующих тенденций, которые, естественно, могут изменяться. Конечно, следует принимать во внимание условность любого механического, нескорректированного перенесения каких-либо тенденций развития, имевших место в прошлом, на длительные периоды в будущем.

Ясно, что для любой экстраполяции, применяемой для прогнозирования, используются как количественные, так и экспертные оценки. Поэтому вышеприведенные примеры не претендуют на точный прогноз, они показывают, что произойдет, если тенденции в области роста производительности труда, имеющие место сегодня, не изменятся.

А случится то, что другие страны оставят США позади.

Должно ли случиться так, что развитие других стран, уже почти настигших США, неизбежно замедлится? Совершенно необязательно. История свидетельствует как раз об обратном - страны не замедляют своего развития просто потому, что они находятся позади страны-лидера.

Производительность в секторах и отраслях

Цифровые данные, характеризующие положение во всей экономике, являются общими, поэтому и сопоставления на их основе уровней эффективности народного хозяйства различных стран имеют общий характер. В экономической реальности не США конкурируют с Японией, а американские производители, например легковых машин или химической продукции, конкурируют с японскими производителями аналогичных товаров. К сожалению, Бюро статистики труда США не публикует сравнительных данных об уровне производительности труда в различных секторах и отраслях экономики различных стран. Публикуются только данные об обрабатывающей промышленности, однако даже в этом случае можно

обнаружить цифры, характеризующие темпы роста, но не уровни производительности.

Данные для сравнения уровней производительности в различных странах по секторам и отраслям можно все же обнаружить в специальных исследованиях ряда экономистов и материалах Американского центра производительности (АЦП). Одно из такого рода исследований было, например, сделано в АЦП совместно с Японским центром производительности Д. Садлером и Э. Гроссманом. В этом исследовании при использовании показателей ВВП на отработанный час рассчитываются уровни и темпы роста производительности в различных отраслях как в США, так и в Японии (табл. 9).

Таблица 9

Отрасли	Уровни 1983 г., долл.		Темпы роста 1980 - 1983 гг., %	
	США	Япония	США	Япония
Пищевая и табачная	13,72	7,23	1,6	0,1
Финансы, страхование	8,29	14,72	-0,2	7,1
Целлюлозно-бумажная	13,26	10,79	5,8	6,4
Химическая	16,41	22,50	3,5	13,5
Электромашиностроение	11,78	20,42	3,0	15,2
Транспортное оборудование	11,57	12,17	3,8	3,6
Оптовая и розничная торговля	8,77	4,81	2,8	0,5

Как видно из таблицы, японцы действуют более успешно в таких областях, как химия, электромашиностроение, производство транспортного оборудования, финансы и страхование. В США производительность труда выше в пищевой и табачной, целлюлозно-бумажной промышленности, а также в торговле.

Ознакомление с уровнями производительности в странах, где этот показатель всегда был низким, свидетельствует об их быстром развитии. Разрыв между отсталыми и передовыми отраслями сокращается, а преимущества лидера исчезают очень быстро.

Советский Союз

Как можно заметить, мы не включали СССР в список стран, выбранных для международных сопоставлений уровней производительности. Это вовсе не

свидетельствует об отсутствии интереса к проблемам производительности, существующих в плановой экономической системе. Все руководители СССР, так же как и Карл Маркс, отмечали важность повышения производительности труда.

Советский Союз обычно не включался в такие сопоставления из-за отсутствия необходимых статистических данных. Необходимые статистические данные довольно трудно было получить по причине их секретности, а также из-за расхождений, возникающих вследствие искусственности обменных курсов и плановых цен.

Наиболее широкое распространение среди специалистов получили данные о том, что производительность труда в СССР составляет примерно 50% уровня США и темпы роста этого показателя постепенно снижались.

Следует отметить, что темпы роста советской экономики в 60-е годы были не такими уж плохими и составляли для ВВП 5%, а для производительности - 3%. Однако в 70-е и 80-е годы они замедлились (табл. 10).

Таблица 10

Период	Темпы роста ВВП, %	Производительность, %
1965 - 1970	5, 3	2, 9
1970- 1975	3, 7	1, 3
1975 - 1980	2, 2	1, 1
1980-1985	2, 1	1, 3

Развитие советской экономики как бы замерло на самой низкой отметке, а рост уровня жизни населения практически остановился. По имеющимся оценкам, он сопоставим с уровнем жизни в Италии в 1947 - 1948 гг.

В соответствии с амбициозным пятилетним планом, принятым уже после 1985 г., национальный доход должен расти на 4, 1% в год, а производительность труда - на 4, 6%. Однако ясно, что без крупных шагов по увеличению производительности цели, поставленные этим пятилетним планом, достигнуть не удастся.

Для стимулирования роста производительности М. Горбачев использовал такие новые понятия, как "реформа", "радикальная перестройка", "увеличение хозяйственной самостоятельности". Управление советской экономикой является

"громоздким", "неэффективным", "закостенелым". Слова знакомые, не правда ли? Однако, если в западных странах изменения проходят с трудом, то в СССР, где имеется мощная бюрократическая система, проводить их во много раз труднее, и об этом знает каждый.

Однако мы надеемся, что перестройка, начатая в СССР, будет развиваться успешно, чтобы не возникло такое положение, о котором говорил В. Дюрانت, характеризуя страны, претендующие на лидерство: "Страна, которая проигрывает в экономической конкуренции, если она обладает достаточными ресурсами и военной мощью, начинает войну со своим: соперником".

США может столкнуться с двойной опасностью - как со стороны Японии, которая развивается слишком быстро, так и со стороны СССР, который движется слишком медленно.

Цели в области производительности

Какие цели должны быть сформулированы в области производительности труда для США?

Мы предлагаем обеспечить прирост производительности по показателю ВВП в час 2, 5% для несельскохозяйственного сектора с конца 80-х и до 2000 г.

В самом деле, ежегодный рост в 2, 5% был бы весьма существенным, учитывая наблюдаемую в последние годы тенденцию в этой области: 1973 - 1986 гг. - 0, 7%, 1978 -1986 гг. - 0, 6, 1982 - 1986 гг. - 1, 6%.

Последний период, когда в США наблюдался 2, 5%-ный стабильный рост производительности, пришелся на 1961 - 1969 гг. Конечно, обстановка в мировой экономике за прошедшие годы изменилась, поэтому обеспечить такой же рост производительности будет нелегко. Возникает вопрос, почему бы не установить более реалистичную цифру прироста, например 1 или 1, 5 %. Однако если в качестве ориентира выбрать более низкие темпы прироста производительности, чем 2, 5% в год, то получаемые американцами доходы росли бы очень медленно, гораздо медленнее, чем ожидается. Опасность состоит в том, что при темпах роста производительности менее 2% и необходимости в течение многих лет расходовать более 1 % прироста ВНП на выплату внешнего долга рост доходов

американцев будет составлять всего 1 - 1, 5%. Следует заметить, что даже цель администрации Р. Рейгана - обеспечивать рост доходов в 1987 - 1992 гг. на 1, 9% - также слишком скромна.

По имеющимся прогнозам, среднегодовой темп роста продолжительности труда в 1 % при темпах увеличения производительности в 2, 5% мог бы обеспечить ежегодное увеличение ВНП на 3, 5%, Этот уровень мог бы дать ощутимый рост доходов и, возможно, обеспечить предпосылки для сохранения экономического лидерства США.

Кроме этого, если выбрать в качестве цели более низкие темпы роста производительности в условиях, когда ряд конкурентов развиваются быстрее США на 2 - 3%, то это неизбежно приведет к утрате занимаемых позиций.

Различие между 0, 5 и 1% в таких глобальных показателях может представляться незначительным для того, чтобы так подробно его обсуждать, однако различие между 1 и 2%, наблюдаемое в течение длительного времени, это все равно, что день и ночь. Так, различие в темпах роста производительности всего в 0, 8% предопределило потерю Англией мирового экономического лидерства.

Исходя из этих соображений, мы считаем, что США должны поставить цель достигнуть темпы роста производительности труда не менее 2, 5% в год. Для достижения этой цели многие отрасли промышленности и отдельные фирмы должны будут добиться темпов роста производительности значительно выше, чем 2, 5% в год, так как будут и другие отрасли и компании, которые не смогут обеспечить такого прироста или даже будут иметь более низкий прирост производительности. Существуют комбинации темпов роста в различных отраслях, которые в сумме могут дать уровень в 2, 5% (рис. 4).

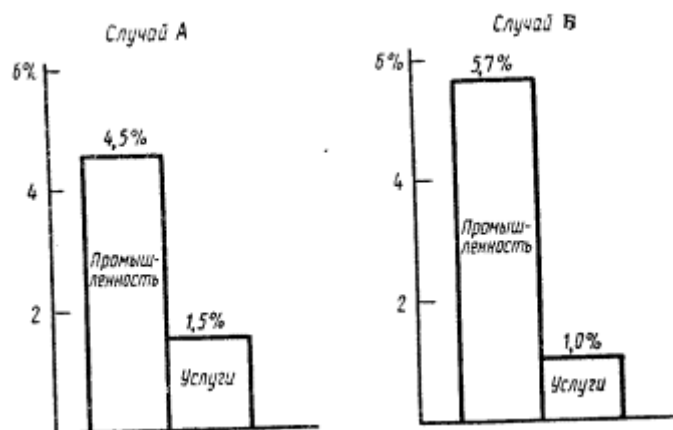


Рис. 4. Как достигнуть 2, 5%-ного темпа роста

В случае А темпы роста производительности в обрабатывающей промышленности составят 4, 5, а в сфере услуг - 1, 5%. Однако в целом, в масштабах всей экономики, это дает 2, 5%. В случае Б при темпах роста в обрабатывающих отраслях 5, 7 и в сфере услуг 1 % суммарный итог тоже будет 2, 5%.

Могут быть выбраны и другие комбинации. Необходимо, чтобы был обеспечен устойчивый рост производительности как в промышленности, так и в сфере услуг, особенно в сфере услуг.

Производительность в сфере услуг

Обеспечить повышение производительности труда в сфере услуг вполне возможно. Сфера услуг может и должна стать высокопроизводительным сектором экономики. Потенциал для этого уже есть, так как в этом секторе трудятся в основном высокообразованные и творческие специалисты и именно здесь в последние годы было инвестировано почти 80% всех средств, направляемых в развитие таких передовых отраслей, как средства вычислительной техники и связи.

Однако сфера услуг не является закрытой зоной для конкуренции со стороны зарубежных фирм. Как, например, отмечал в 1986 г. журнал "Гардвард Бизнес Ревью", в сфере услуг не должны быть повторены ошибки, допущенные в производственном секторе. Отрасли, производящие услуги, не должны ждать,

пока их обгонят в более конкурентоспособных странах и "последовать за обрабатывающей промышленностью по пути спада".

Следует заметить, что сфера услуг в Японии все еще остается менее эффективной по сравнению с США, но японцы начинают переключаться на резкое повышение эффективности услуг, так же как они этого уже добились в промышленности. Признаки переориентации на развитие банковского дела, страхования, гостиничного бизнеса, операций с ценными бумагами проявляются все более заметно по мере того, как Япония переводит производственные предприятия в страны Азии с дешевой рабочей силой. Например, данные, приведенные А. Мэддисоном, говорят о том, что в 50-е годы по темпам роста производительности труда Япония опережала все остальные страны мира.

По воле случая японцы могут помочь США добиться ежегодного повышения темпов роста производительности в 2, 5%. Валовой внутренний продукт (ВВП) определяется, исходя из данных о продукции, производимой на территории США без учета того, кому принадлежит предприятие. Таким образом, если японцы будут владеть и управлять американскими предприятиями, то они будут не только создавать новые рабочие места для американцев, но и способствовать росту общей производительности промышленности США. К сожалению, прибыли будут уплывать в Японию, В этом случае производительность будет засчитываться в ВВП США, а деньги - в ВНП Японии, богатство которой будет возрастать,

Возможно ли в таких случаях добиться 2, 5%-ного прироста производительности? Если и возможно, то не теми методами, которые используются в управлении хозяйственной деятельностью сегодня. Необходимо провести значительную перестройку деятельности компаний, внедрить новые методы-управления, стимулы, повысить уровень образования работников, обеспечить переход на долгосрочные ориентиры, повысить качество.

Применявшиеся ранее подходы к решению этих задач не могут дать нужного эффекта.

Перед тем как будет сформулирована новая программа действий - так сказать, "программа ответных мер" для достижения поставленной цели, несколько глав будет посвящено анализу этой цели.

А сейчас, как сказал Ф. Скотт Фитцджеральд во вступлении к одному из своих рассказов: "Придвиньте стулья поближе к пропасти и разрешите мне рассказать вам одну историю". В нашем случае история будет называться "Всеобщий упадок и крушение".

Глава IV Всеобщий упадок и крушение

Нас часто спрашивают: "Правда ли то, что США находятся в начальной стадии периода упадка, как Англия в XIX веке?" Возможно. Параллель весьма мрачная. Должны ли США просто продолжать движение по этому пути? Думается, нет. Для исправления все еще остается время. Перед тем, как мы представим свою программу действий, полезно посмотреть назад и попытаться понять, что же случилось с другими странами - лидерами в области производительности, проанализировать причины их падения. Цель обращения к истории - использовать прошлый опыт для выработки действенной программы мер для США. Мы сконцентрируем внимание на анализе истории развития производительности труда со специальным акцентом на условия превращения Англии в мирового лидера в области производительности, рассмотрении конкурентного вызова, брошенного Англии Германией и США в XIX в.

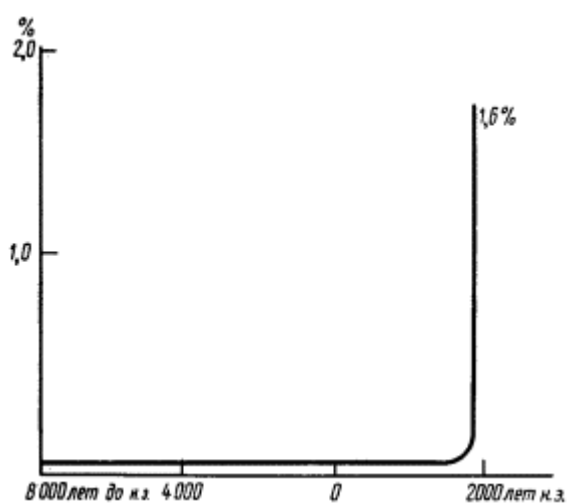
В [гл. 5](#) мы проанализируем этапы превращения США в экономическую державу №1, утрату лидирующих позиций Англией, легендарный "американский прорыв" в 50-х и 60-х годах, а также причины постепенного замедления темпов экономического развития. В [гл.6](#) мы попытаемся ответить на вопрос, почему так случилось. "Виноват ли дворецкий?"

Затем (в гл. [7-9](#)) мы сформулируем десять "исторических уроков", которые должны будут предостеречь США от трудностей, с которыми столкнулись страны, не сумевшие вовремя ответить на вызов конкурентов. Но перед тем, как начать наш экскурс в историю производительности, мы приготовили

сюрприз.

Производительность труда: исторический аспект

Как и большинство людей, мы считали, что производительность начала расти быстрыми темпами после того, как человек прекратил вести кочевой образ жизни, что произошло примерно за 8 тыс. лет до н.э., и занялся сельским хозяйством, Примерно в 4500 г. до н.э., после проявления первых "цивилизаций" и изобретения инструментов, рост производительности труда резко ускорился. Такая точка зрения, однако, не совсем верна (рис. 5).



**Рис. 5. Динамика ВВП на душу населения (историческая ретроспектива).
Использована идея построения графика темпов роста населения мира из
Kahn H. The Coming Boom. N.Y. 1982. Simon & Schuster. Braudel F. The
Perspective of the World. L. 1985. Fontana Press; Maddison A. Phases of
Capitalist Development Oxford. 1982. Oxford Umi. Press**

Однако приводятся на первый взгляд весьма странные сведения о том, что в течение почти 10 тыс. лет - вплоть до XVIII столетия практически не наблюдалось роста доходов на душу населения. Не наблюдалось ускорения и темпов развития. Затем сразу же произошел резкий "всплеск".

Приведенные оценки для большинства звучат неправдоподобно, Все знают, что в древности существовали очень богатые государства. Разве римляне, например, не имели сравнительно высоких для своего времени жизненных стандартов? Да, конечно, так же как и Афины, Вавилон, Египет, Персия,

которые аккумулировали баснословные богатства. Однако их богатства появились не в результате промышленного роста, Все эти богатства были фактически отобраны ими в результате завоеваний, военных действий, экспроприации и примитивных форм торговли с соседними странами.

Отсутствие влияния на развитие производительности не было связано с недостатком технологии. Древний Китай, Греция, Рим и Индия были странами со сравнительно высоким уровнем технологического развития. Например, в Китае была наиболее развитая цивилизация древнего мира, там были изобретены бумага, магнитный компас, наборная машина и порох, Китай в древние времена был далеко впереди Европы, "Неудача Китая в обеспечении стабильного роста, - отмечал Герман Кан, - вытекала из социальных и культурных традиций, которые создали ограничения для экономического роста. Ускоренное развитие предполагает трансформацию руководящих идеологических доктрин, имущественных прав и баланс власти, В противном случае, как это происходило в других древних обществах, экономический рост подавляется".

В то время как совокупный мировой продукт увеличивался медленно, население росло сравнительно быстро, поэтому доход на душу населения оставался практически неизменным, В результате единственным периодом, когда в доиндустриальных обществах уровень жизни населения заметно возрастал, были периоды эпидемий, сотрясавших Европу в средние века. Население сильно сокращалось, появлялось много свободных земель, и доходы оставшихся возрастали. (Конечно, такой подход не может быть рекомендован для политики экономического роста.)

В результате в доиндустриальном мире экономический рост был настолько незначительным, что едва различался в период жизни одного поколения. Например, индекс ежегодных доходов населения вырос в среднем за период в 200 лет - с 1500 до 1700 г., что соответствует 216 долл. и 265 долл. на душу населения. Ежегодный темп прироста составил 0, 1%.

Богатства и империи создавались в этот период торговыми войнами, армиями. Это был мир "победы или поражений".

Рост через производительность

Экономический рост за счет производительности труда без сомнения является изобретением западной цивилизации, которому всего-то 200 - 250 лет. Темпы роста стали медленно нарастать в начале XVIII столетия, за этот период только три страны сменили друг друга на месте лидера в области производительности. Что же это за страны? Перед тем, как ответить на этот вопрос, давайте определим само понятие "лидер". Под таким "лидером" мы подразумеваем страну, которая находится на первом месте по уровню производительности труда. Страны, которые развиваются, например, более быстрыми темпами, чем другие, могут быть определены как "лидеры по темпам развития" (к таким странам относится сегодня Япония), но они при этом не будут занимать лидирующие позиции по уровню производительности труда.

Лидер №1?

Кто же был первым лидером в области производительности? Нидерланды (Голландия), Многие ошибочно считают, что первым лидером была Англия - родина промышленной революции. Однако, как отмечал А.Мэддисон, бывший ведущий эксперт по экономическим вопросам ОЭСР, позиции мирового лидера в области производительности примерно с 1700 до 1785 г, удерживала Голландия.

В 1700 г. ВВП на душу населения в Голландии был примерно 440 долл., в то время как в Англии этот показатель составлял 288 долл., что почти на 50% меньше. Конечно, Голландия в те времена не была индустриальной страной в современном понимании, однако и тогда она имела довольно развитую промышленность, А именно: производство шерстяных тканей и полотна, пивоваренную промышленность, производство керамики, мыла, кораблестроение. Нидерланды имели более мощный по сравнению с Англией флот, активнее участвовали в международных банковских, страховых и транспортных операциях.

Н. Голл называл голландцев "японцами XVII века", потому что они, подобно японцам, смогли еще триста лет назад создать развитую торговую систему

мирового масштаба. Дешевые голландские ткани проникали на внутренний рынок Генуи, Венеции и Милана, потеснив и разорив местных производителей.

Как отмечал итальянский историк Карло Чиполла, "голландцы были гениальны в своей одержимости снижать цены".

"Голландцы достигали успехов в продаже чего угодно и кому угодно потому, что они продавали все по очень низким ценам, а их цены были низкими и конкурентоспособными потому, что затраты на выпуск продукции были у них ниже, чем где бы то ни было... Они увеличивали свои прибыли за счет максимизации объемов продаж".

Голландцы лидировали почти 85 лет, становились все богаче и могущественнее и чувствовали себя все более уверенными. Но их уже настигали британцы.

На протяжении большей части XVIII столетия Англия оставалась по производительности труда позади Нидерландов. Однако среднегодовой рост производительности труда в Голландии постепенно замедлился и стал даже отрицательным (-0, 1%) в последние годы XVIII в. В то же время в Англии он ускорился и составил 0, 4% в год. В результате англичане настигли голландцев как в сельском хозяйстве, так и в торговле. В 1760-е годы Англия, отодвинув Нидерланды, стала самой крупной торговой державой мира.

Уже в последней четверти XVIII в. Англия благодаря результатам первой промышленной революции вырвалась вперед. Такое техническое нововведение, как прялка "Дженни" (1764 г.), позволило в 16 раз повысить производительность труда в текстильной промышленности. Ткацкий станок (1768 г.), паровая машина Уатта (1776 г.) и другие технические изобретения обеспечивали высокие темпы роста производительности труда в Англии, Термин "производительность" впервые появился в 1766 г., и не в Англии, а во Франции. Работа [Адама Смита "Исследования о природе и причинах богатства народов"](#) была опубликована в 1776 г. Определенный этап был пройден.

Промышленная революция начинала разворачиваться, однако довольно медленными темпами. Темпы экономического роста в последние несколько десятилетий XVIII столетия едва достигали 0,5% в год. Однако даже такие темпы роста на фоне стагнации в Голландии оказались достаточными для того, чтобы британцы обогнали датчан. По имеющимся оценкам, Англия обогнала Нидерланды по уровню производительности примерно в 1785 г. В результате Англия стала лидером.

Второй лидер - Англия

На протяжении большей части XIX столетия Британия была вне конкуренции. Эта страна олицетворяла технологическое чудо и стала производственным центром мира, ее могущество и богатство, а также превосходство по сравнению с другими странами было огромным и невиданным. Доходы на душу населения были на треть выше, чем во Франции, и в два раза выше, чем в Германии.

Англия добывала 2/3 всего угля, производила более половины металла и холста, Лондон был центром мирового финансового рынка, английские купцы доминировали на всех мировых рынках, промышленники были вне конкуренции, торговля осуществлялась свободно и открыто, Англия была, как писал профессор Гарвардского университета Д. Лэндес, "наилучшей моделью совершенства и успехов!"

Уже в середине XIX столетия Великобритания достигла вершины своего могущества. Знаменитая Выставка в хрустальном дворце, состоявшаяся в 1851 г. в Лондоне, стала по сути дела всемирной выставкой передовых образцов техники периода индустриализации *[Дворец, в котором проходила эта выставка, сгорел в 1936 г. Он был восстановлен в Далласе, штат Техас. Это здание называется теперь "Информарт". Оно было создано Т.С. Кроу для того, чтобы собрать под одной крышей достижения не только периода промышленной, но и "информационной революции"].* В 1820 - 1870 гг. Великобритании удалось утроить темпы роста производительности по сравнению с предыдущим периодом, доведя их до 1,5% в год. Это был период самых быстрых темпов развития за всю историю этой страны, К 1870 г. торговый оборот Англии был больше, чем Франции, Германии и Италии,

вместе взятых, и в три раза превышал объем торговли США. "Солнце в тот период никогда не заходило над империей", и ее экономическое, военное и политическое могущество было значительно больше ее доли в населении мира. Британцы стали самодовольными, идеализировали себя и свое прошлое и не оглядывались назад, чтобы учесть исторический опыт тех, кто потерпел поражение.

Однако им следовало бы обратить внимание на этот опыт, так как два конкурента приближались к ним уже вплотную - это были Германия и США.

Англия в тревоге

Никто не может точно указать время, когда она начала осознавать растущее экономическое могущество других стран, однако уже в 1880-х годах усиливающееся конкурентное давление, особенно со стороны Германии, начало активно обсуждаться в британской прессе, в Парламенте, и в деловых кругах. Этот период можно сравнить с периодом 1980-х годов, когда США начали проявлять растущее беспокойство в связи с обострением международной конкуренции.

Одним из первых документов, свидетельствующих о росте беспокойства англичан, было исследование Королевской комиссии, сделанное в 1885 г. В этом документе отмечалось, что в производстве различных товаров британцы уже практически не имели преимуществ по сравнению с немцами и что немцы одерживают победу над британскими производителями.

Лондонская "Таймс" писала в редакционной статье в 1886 г.: "Немцы начинают побеждать нас по многим показателям, которые определяют коммерческий успех. Они довольствуются меньшими прибылями, их клерки работают за меньшую зарплату, они говорят на всех языках и не отягощены грузом традиций. Если мы хотим сплотить наши ряды, мы должны быть готовы снова использовать те методы, которые мы применяли в период становления нашей торговли и которые теперь в основном позабыты".

Один английский рабочий даже писал в "Таймс" в октябре 1877 г., что трудно найти газету без материалов об этой "немецкой мании" - "нам

постоянно говорят о том, что они вытесняют нас отовсюду".

Министерство по делам колоний признало в 1896 г. после специального исследования условий конкуренции на территории империи, что обвинения против Германии в "нечестности" не подтвердились. "Горькая правда состоит в том, что все наши коммерческие поражения являются результатом собственной неполноценности, мы никогда не сможем противостоять нашим континентальным соперникам без смиренного признания реальных фактов и серьезного поиска методов исправления ситуации. Чем скорее мы пойдем учиться у немцев, вместо того чтобы взывать к морали, тем будет лучше для нас самих".

Английский автор известной книги "Сделано в Германии" Э.У. Уильямс не только отразил в ней большую озабоченность ухудшения положения в 1896 г., но и показал, почему английские менеджеры не реагировали должным образом на конкурирующую угрозу Германии. Он, в частности, писал:

1. Они слишком сильно полагаются на уже достигнутое превосходство Англии и уделяют совершенно недостаточно внимания тому, как сохранить это превосходство.

2. Английские методы ведения бизнеса такие же косные и жесткие, как и выпускаемое на английских фабриках железо.

3. Германия имеет превосходство потому, что она идет впереди в области профессиональной подготовки работников и в накоплении научных знаний и опыта.

4. Они не знают иностранных языков... и они не видят необходимости изучать потребности зарубежных потребителей.

5. Немцы приезжают в Англию для того, чтобы изучить наши методы на практике.

Э.Уильямс предупреждал промышленников Англии, чтобы они не успокаивали себя соображениями, будто Германия действует более эффективно только потому, что там дешевая рабочая сила, и не надеялись на

то, что пример Германии станет своего рода стимулом для других отраслей экономики, которые еще имеют время для исправления положения.

Однако Германия была не единственной страной, которая соперничала с Англией за внешние и внутренние рынки. Уже приближались американцы.

Глава V Подъем и застой в США

Немногие американцы помнят те времена, когда Соединенные Штаты Америки еще не были мировым лидером. Выросло уже не одно поколение американцев, как отмечал С. Шлосштейн в книге "Торговая война", за то время, когда США были крупнейшей державой среди союзников. "Самый крупный ВВП в мире, наиболее высокий уровень потребления на душу населения, самая устойчивая валюта, самая развитая технология, богатейшие сырьевые ресурсы, самое лучшее продовольствие, церкви, клубы, все самое лучшее", - так характеризовались США в период расцвета. Но так было далеко не всегда.

1776 год

В 1776 г. на свет появилось несколько интересных документов, Король Англии Георг III, возможно, сделал 4 июля 1776 г. в своем дневнике следующую запись: "Сегодня не произошло ничего важного". Он даже не подозревал, что в этот день за океаном родилось государство, которое нанесет поражение Англии.

Именно в 1776 г. появились такие важнейшие документы, как Декларация независимости, которая наметила курс США к политическому могуществу. ["Богатство народов" - классическая работа Адама Смита](#), которая легла в основу курса США к экономическому могуществу и независимости.

В том же 1776 г, появилась еще одна не менее важная, но менее известная работа - книга Э. Гиббона "Закат и падение Римской империи", которая - мы можем только надеяться - не станет ироническим шутивым пророчеством по отношению к США.

[Адам Смит](#) расположил ряд стран по уровню их экономической эффективности, Нидерланды в этом списке занимали первое место, Англия - второе, а

североамериканские колонии (тринадцать колоний и Канада) - четвертое. На третьем месте стояла Франция и на пятом - Шотландия.

В то время США, конечно, не могли бросить вызов Англии в экономической области. Показатель ВВП на душу населения в развитых странах того времени находился в пределах 180-440 долл., а в США он был ниже. Борясь за создание новой страны, население США все еще занималось главным образом сельским хозяйством, где и было занято около 90% рабочей силы, в Англии и Нидерландах эта доля составляла 40 - 50%.

Переориентация на развитие тяжелой промышленности началась в США почти на сорок лет позже, чем в Великобритании. Следует отметить, что, даже вступив в период индустриализации, американцы не стали изобретателями технических новинок. Для повышения производительности они в основном использовали технические идеи, появившиеся в Англии. Французский исследователь Алексис де Токвиль описывал в то время США как "страну копировщиков", но таких, которые, копируя идеи, могли организовать выпуск более современной продукции. Текстильные фабрики Новой Англии нанимали мастеров, которые работали или хотя бы посещали британские текстильные фабрики, чтобы они могли копировать имевшиеся там идеи и оборудование.

Постепенно рабочая сила в США начала перемещаться из сельского хозяйства в промышленность, в результате уже к 1870 г. 50% трудовых ресурсов было занято в сельском хозяйстве, 24% - в промышленности и 26% - в сфере услуг. По мере развития американской промышленности товары, произведенные в США, начали завоевывать британские рынки как за рубежом, так и внутри страны. В результате доля США в мировой торговле промышленными товарами увеличилась с 3, 4% в 1883г. до 9, 8% в 1899.

На протяжении почти всего начального периода индустриализации Соединенные Штаты использовали высокие таможенные тарифы для защиты зарождающихся отраслей промышленности, в то время как Англия имела открытый, свободный рынок.

Один английский автор писал об американской "интервенции": "Американская предприимчивость, сообразительность и изобретательность подталкивают

английских коммерсантов к торговому соперничеству во многих странах... Америка уже обогнала нас в производстве чугуна и стали ... серьезно конкурирует с нами в производстве хлопка и планирует вытеснить нас из экспортной торговли углем.

Настоящая интервенция происходит без шума, незаметно и практически одновременно в пяти сотнях отраслей... Американцы продают свой хлопок в Манчестере, чугун в Ланкастере и сталь в Шеффилде. Они отправляют овсяную муку в Шотландию, картофель в Ирландию и говядину в Англию, Осталось только дожить до того, чтобы они отправляли уголь в Ньюкасл",

В книге Ф. Маккинзи под названием "Американские оккупанты" сочетаются восхищение и горечь. Как и Э.Уильямс, Ф. Маккинзи показывает, как американские товары проникают во все области английской жизни. Средний житель Британских островов, как отмечает автор, "просыпается на простынях из Новой Англии, бреется американскими безопасными лезвиями, обувает туфли из Бостона, носки из Северной Каролины". А "... когда наступает вечер, он смотрит последний американский мюзикл, пьет коктейль или калифорнийское вино, а заканчивает день приемом снотворных таблеток с указанием "сделано в США".

На выражах истории

В 1870 г, А.Мэддисон распределил страны по уровню производительности (по указанию ВВП/ч) следующим образом (табл.11).

Таблица 11

Страны	Уровень производительности, %
Англия	100
Нидерланды	93
Бельгия	93
США	88
Германия	54

Нидерланды хотя и утратили первенствующее положение, но не отстали по уровню производительности от нового лидера, Они занимали вместе с Бельгией второе место в этом списке. Германия в этот период хотя и развивалась более

быстрыми по сравнению с Англией темпами, находилась все еще позади из-за позднего старта в индустриальной гонке и франко- прусской войны 1870 г.

Соединенные Штаты тогда занимали четвертое место, однако развивались на 2, 1% быстрее, чем любая другая страна. В результате США обогнали Нидерланды в 1870-х, Бельгию - в 1880-х и вышли на финишную прямую в погоне за Англией,

Тем временем годовые темпы экономического роста Англии упали до 1, 2%. "Фактически, как отмечал Д.Лэндес, "Империя начала умирать в январе 1860 г." После этого "английские оборонительные линии начали гнуться, как увядающие цветы на ветру". Несмотря на то, что разница в годовых темпах роста США и Англии составляла всего 0, 8%, этого оказалось достаточно для того, чтобы США вырвались в перед в 1890-х годах.

Третий лидер - США

США стали лидером в области производительности труда 97 лет назад и до сих пор эти позиции сохраняют. Хотя США опередили Великобританию по уровню производительности, она продолжала развиваться даже после того, как дух лидерства и ускоренного роста производительности ослабел. Однако США развивались еще быстрее. Накануне первой мировой войны уровень производительности в США был на 25% выше, чем в Англии, а накануне второй мировой войны - на 42% выше.

Великобритания внешне сохраняла "прочность" вплоть до периода между двумя войнами, а затем "солнце, которое некогда всегда светило над Британской империей, зашло за горизонт". Период расцвета Англии закончился.

Годы победного марша

После окончания второй мировой войны отрыв США в области производительности от других стран был уже огромным. Во время войны производительность труда в США стремительно росла благодаря использованию новых технологий, гибкости в перемещении рабочей силы, сотрудничеству между профсоюзами, управляющими и правительством, США продемонстрировали, как говорил Ф. Гибни, вице-президент Британской энциклопедии и автор отличных

книг о Японии, способность "быстрее, чем любая другая страна, установить на берегу моря больше всех автоматов для разлива кока-колы",

Американская экономическая мощь в тот период была действительно ошеломляющей. В большинстве европейских стран производственные мощности были разрушены, хозяйство находилось в хаосе, людские ресурсы частично уничтожены, В европейских странах производительность труда составляла всего 30 - 40% уровня США, а в Японии - 14%. Американские производительные силы во время войны не только не пострадали, но, более того, были освоены новые технологии, а потребительский спрос вырос в четыре раза.

Экономика США развивалась со скоростью 3, 2% в год, количество деловых предприятий увеличилось. Производство телевизоров, автомобилей, стиральных машин, домов, лодок и электрических потребительских товаров приобрело лавинообразный характер, США производили 80% мирового выпуска автомобилей и 52% стали. Казалось, так и должно быть всегда. Американцы хотели всего и получили все.

Почти любая попытка предпринимательской деятельности приводила к успеху. Менеджеры казались гениями. Как шутливо заметил один писатель: "Быть в нужном месте в нужное время легко, потому что таких мест было множество".

Американские методы управления распространялись по всему миру не только менеджерами, но и преподавателями, обучающими пользованию компьютерами, принятию решений, целевым методам управления, стратегическому планированию, Эдвардс Дэминг был приглашен в Японию для обучения японцев методам управления качеством. Американские специалисты стали настоящими "гуру": Маслоу, Херцберг, [Друкер](#), Лайкерт, Фейгенбаум считались непревзойденными авторитетами.

Слова "Америка" и "управление" стали синонимами.

Конкуренция

Конкуренция? Что это такое? Т.Питерс, соавтор бестселлера „В поисках эффективного управления", описывал послевоенный период как период, когда,

соперников не было... было похоже, что мы живем на необитаемом острове и международной конкуренции вообще не существует".

Американцы не обратили внимания на команды японцев, сновавших по США для изучения методов управления и организации производства. Это было немного смешно и даже льстило. Японцы задавали интересные вопросы, делали фотографии и очень много записей. Менеджеры и университетские преподаватели заботливо наставляли японцев, не думая о том, что - как говорят японцы -лучший подарок учителю будет, если ученик его превзойдет. По имеющимся оценкам, за 10 лет более 10 тыс. японцев посетили США и вернулись домой, чтобы использовать и улучшить накопленный опыт. Они выражали огромную благодарность за полученные знания.

Американцы также не обратили внимания на то, что производительность труда в ФРГ и Франции возрастала на 5-6% в год, а в Японии - на 8-10%.

Бриллианты на небе

Благополучные годы продолжались. При темпах роста производительности в 3, 2% в год доходы населения США удваивались каждые 20 лет. Каждое следующее поколение получало в два раза больше, чем их родители. Американцы привыкли считать темп роста производительности 3, 2% таким же постоянным, как число "я". Казалось, что годы стабильного развития будут продолжаться вечно. Огромные масштабы производства маскировали потери и низкое качество продукции. Однако это не имело значения. США были богатой страной в бедном мире, и люди покупали все, что производилось, конкуренции американским товарам не было.

Американцы сконцентрировали в своих руках такое огромное богатство, что проблема стояла не в совершенствовании производственных процессов или повышении качества, а в том, чтобы наилучшим образом использовать время.

Американцы работали, когда веселились (поп-культура), и веселились, когда работали (молва советовала не покупать автомобиль, сделанный в понедельник и в пятницу). Это были благословенные времена изобилия потребительских товаров и патентованных лекарств. В тот период не возникало потребности

определять приоритет дня государственных программ. Пирог становился все больше и больше, поэтому для каждого находился кусок: осуществлялись программы для ферме ров, социальные программы, программы по защите окружающей среды, стимулирования инвестиций, оборонные. Это был настоящий "золотой век" Америки.

После продолжительного периода стабильного развития нобелевский лауреат в области экономики Д. Стиглер писал в журнале "Тайм": "Экономика достигла рубежа "золотого века" - более того, она уже одной ногой перешагнула порог".

Предсказания типа "экономика может выдержать все, кроме периода постоянного и благополучного развития" воспринимались как тонкая ирония. Считалось, что США в этом плане как раз то исключение, которое подтверждает это правило. По крайней мере так думали американцы. Затем произошли непредвиденные события.

Рост замедляется

После почти 20 лет устойчивого развития и счастливых дней процветания темп роста производительности начал замедляться. Это, конечно, произошло не в одну ночь, более того, никто даже не почувствовал, что ситуация начинает изменяться. Сначала замедление темпа роста происходило почти незаметно, не оказывая очевидного влияния на положение вещей. Некоторые признаки ухудшения в области экономики, конечно, проявлялись, но их списывали на циклические сдвиги.

Однако процесс распада по сути дела уже начался. Устойчивый темп роста производительности начал замедляться. Первая фаза снижения - примерно в 1968 г. - прошла практически незамеченной. Темп роста производительности после 3, 2% на протяжении периода с 1948 по 1965 г. в промышленности упал до 2, 1 % с 1965 по 1973 г., т.е. на 35%.

Затем произошел "нефтяной кризис", и ко всеобщему удивлению в 1974 г. наблюдалось падение производительности на 2, 1%. Это случилось в первый раз за всю историю США, Последовала серия кризисных явлений - второе

повышение цен. на нефть и рост темпов инфляции. Темп роста производительности, кроме периодов циклического подъема, продолжал замедляться.

С 1973 по 1977 г. ежегодный прирост производительности сократился до 1, 1% - уже на 50%. Затем с 1977 по 1986 г. еще на 27% - до уровня 0, 8% в год. В целом если принять за точку отсчета 3, 2% в первые два десятилетия послевоенного периода, то падение темпа роста производительности составило 75%.

Что же произошло?

США прошли в послевоенный период через 3 фазы развития: от (1) безграничного оптимизма к (2) изобилию и перераспределению и к (3) отрезвлению и реализму. Это было как бы сужение "американской мечты" и окончание периода "цветных снов". Представители поколения 40 - 50-х годов повесили в шкаф свои пестрые уличные одежды, закончили колледжи, подстригли длинные волосы и начали читать советы типа "какую одежду выбрать для успешной карьеры". Они надели деловые костюмы, галстуки и пересмотрели свои мечты, наметили реалистические цели. Многие выпускники колледжей, за исключением тех представителей элиты, которые по-прежнему "мыли золото" на Уолл-стрите, начали изучать практику бизнеса или открыли свое дело.

Америка стала переходить от иллюзий к реальности. Управляющим, которым в период расцвета было 35 - 50 лет, сейчас 65 - 80 лет. Появилось поколение менеджеров, которые не имели опыта работы в те прошедшие, опьяняющие годы. Даже те, кто работал тогда в качестве руководителей бизнеса, только сейчас поняли, какими необычайно успешными были те годы, как высоко взлетели США, какой был низкий уровень конкуренции и как низко пали сегодня.

Многие забыли о том, как тяжело боролись США за то, чтобы завоевать первенство в XIX в., и как они использовали ту же самую тактику, которую их соперники и конкуренты используют сегодня, а именно: копирование, проникновение на рынки, протекционизм, международные инвестиции, ориентация на потребителей, постоянное улучшение выпускаемой продукции.

В табл. 12 представлены данные о продолжительности периода, во время которого различные страны занимали лидирующее положение.

Таблица 12

Годы	Страны	Продолжительность, годы
1700 -1785	Нидерланды	85
1785 -1890	Англия	105
1890 -?	США	98

Будет ли четвертый лидер? Кто? Когда?

Люди задают вопросы: "что произойдет с Америкой?", "что делается неправильно?", "кто виноват?"

Глава VI Виноват ли дворецкий?

В конце фильма "Касабланка" шеф полиции капитан Рэно, наблюдая, как Хэмфри Богарт застрелил немецкого офицера, говорит подчиненным: "Схватить обычных подозреваемых".

Таким же образом действовали многие экономисты, объясняя причины снижения темпов производительности. Они "хватали" традиционных "подозреваемых".

1. Капиталовложения. Недостаточно высокий уровень капитальных вложений уменьшил выигрыш, получаемый от совершенствования технологии и сокращения издержек производства.

2. Исследования и разработки. Недостаточные инвестиции в эту область уменьшали эффект, получаемый от развития техники и технологии.

3. Структура рабочей силы по возрасту и полу. Увеличение доли женщин и молодежи в структуре рабочей силы обуславливало появление неквалифицированных работников.

4. Энергоресурсы, резкое увеличение цен на энергоресурсы делало многие виды оборудования неэффективными и приводило к росту издержек.

5. Инфляция. Рост цен и уменьшение реальных доходов сокращали объем капитала для инвестиций и увеличивали риск.

6. Прочие причины. Чрезмерное государственное вмешательство, налоги, расходы на охрану окружающей среды и т.д.

К списку традиционных причин снижения производительности мы добавили ряд других, упомянутых представителями деловых и академических кругов, а также консультантами в области управления. Все они обобщены в табл. 13.

Таблица 13

Причины снижения темпов роста производительности труда

Макроуровень	Микроуровень
Высокие налоговые ставки	Устаревшие предприятия
Недостаточно высокий уровень исследований и разработок	Устаревшее оборудование
Низкая норма накопления и размер инвестиций	Неэффективное оборудование
Чрезмерное государственное регулирование	Неэффективные исследования и разработки
Инфляция	
Жесткое антитрестовское законодательство	
Неустойчивое развитие экономики	
Бюрократизация	
Чрезмерное количество документов в государственных органах управления	
Высокие правительственные расходы	
Низкая производительность труда в правительственном аппарате	
Высокие расходы на оборону	
Рост цен на энергоресурсы	
Дефицит материальных ресурсов	
Протекционизм	
Субсидии неэффективным предприятиям	

Высокие расходы на содержание гос
аппарата (доля в ВВП)

Низкий уровень образования
Безграмотность

Враждебное отношение к частному сек-
тору
Изменение отношения к труду

Рост доли сферы услуг
Высокий уровень преступности

Изменение моральных ценностей

Рост индивидуализма

Психология исключительности

Склонность

Лоббизм

А. Управление

Ориентация на краткосрочные
цели

Пренебрежение к технологии и
организации
Недостаточное внимание к про-
блемам качества

Чрезмерное число управляю-
щих

Увлечение количественными
методами

Невнимание к человеческому
фактору

Чрезмерное увлечение слияния
ми и поглощениями пред-
приятий

Низкий уровень подготовки пе-
рсонала

Слишком высокие оклады ру-
ководителей

Сопротивление изменениям

Нежелание рисковать

Враждебность к профсоюзам

Чрезмерно высокая специали-
зация

В. Профсоюзы

Ограничения на трудовую дея-
тельность

Чрезмерные уступки рабочим

Чрезмерно дробный перечень
профессий

Чрезмерно мягкие правила ра

боты
Враждебное отношение к руко
водству
Опережающий рост оплаты по
сравнению с ростом произ
водительности труда
С. Работники
Нежелание интенсивно работать
Сопротивление изменениям
Отсутствие рабочей гордости
Распространение алкоголизма и
наркомании
Низкая квалификация моло
дых рабочих
Неразвитая рабочая этика

Матричная концепция разработана на основе Source: The matrix concept was adapted from Robert H. Hayes and Steven C. Wheelwright, Restoring Our Competitive Edge. New York: John Wiley & Sons, 1984. P. 393.

Существуют различные взгляды на то, в какой степени каждый фактор повлиял на снижение темпа роста производительности. По одним оценкам, например, сокращение объемов инвестиций привело только к 10%-ному падению темпов производительности, по другим - к 50%-ному. Одни специалисты утверждают, что самый значительный негативный эффект имело повышение цен на энергоносители, другие считают, что главная причина - неэффективное управление. Следует отметить, что почти каждый исследователь после проведения эконометрического анализа приходил к выводу: по меньшей мере 40 - 50% общего снижения производительности произошло по "необъяснимым" причинам. Поэтому неудивительно, что многие специалисты называют снижение производительности "таинственным".

Если бы мы были уверены в том, что именно традиционные факторы в наибольшей мере повлияли на падение темпов роста производительности, то

рекомендации, приведенные в этой книге, были бы совсем другими. Мы бы защищали меры, направленные на улучшение финансовой политики, стимулирование инвестиций, накопление, научные исследования и разработки, активизацию государственных программ профессиональной подготовки, увеличение субсидий в некоторых секторах экономики. Однако мы этого не делаем по ряду причин.

- Даже после того, как за несколько последних лет некоторые негативные факторы, снижающие темпы роста производительности, были нейтрализованы, заметного улучшения не произошло.

- Практически все "неэкономические" факторы, которые влияют на производительность, не включаются в экономическую модель, так как их нельзя оценить количественно.

- Возникает сомнение в правильности ряда причинно-следственных связей между снижением производительности и его последствиями. Например, проведение корреляционного анализа не выявляет связи между инвестициями и производительностью. Поэтому, возможно, производительность влияет на инвестиции, а не наоборот.

- Падение темпов производительности началось еще до 1968 г., т.е. до того, как начали действовать такие факторы, как ускоряющаяся инфляция, рост цен на энергоносители и высокие затраты на природоохранные мероприятия.

- Некоторые японские фирмы, купившие или построившие предприятия в США, обеспечили на них высокопроизводительную и высококачественную работу, используя американских рабочих и действуя в тех же условиях, что и местные предприятия.

- Личный опыт показывает, что главными причинами снижения динамики производительности являются традиционные факторы.

Конечно, не вызывает сомнения то, что макроэкономические переменные влияют на производительность, в частности на снижение темпов ее роста. Однако мы думаем, что главные причины проявления неблагоприятных тенденций кроются в чем-то другом. Специалисты в области конкретной эко-

номики обычно рассматривают факторы, которые можно выразить количественно, и не принимают во внимание воздействие неэкономических причин. Между тем необходимо выделить 5 важнейших причин снижения производительности, которые обычно не рассматриваются.

1. Ослабление международной конкуренции

Большую часть послевоенного периода американские фирмы действовали практически вне международной конкуренции как на внутреннем, так и на внешних рынках. США настолько опередили всех как в области экономического развития, так и в области техники и технологии, что практически не обращали внимания на возможных соперников. Это было лидерство, о поддержании которого не нужно было заботиться. США практически не имели проблем с торговым балансом, не нужно было думать о качестве и ценах, у них не было конкурентов. Такое положение действовало расслабляюще как на частные, так и на государственные компании.

Результаты на уровне фирм были следующие.

1. Низкий или средний уровень качества товаров. Потребителю не из чего было выбирать.

2. Число лиц с юридическим образованием в управленческом аппарате увеличивалось.

3. Психология массового производства распространялась на все области управления.

4. Посредственные управляющие не воспринимались как посредственные, так как не с кем было сравнивать.

5. Высокая текучесть кадров не создавала условий для организации обучения работников и повышения их квалификации.

6. Менеджеры не ощущали потребности перенимать ценный зарубежный опыт. Так, в 1981 г. процессы штамповки, разработанные на "Дженерал Моторс", обеспечивали эффективность в 30 - 40%, а японские - в 80%.

7. Закупки образцов и лицензий были наиболее легким и выгодным путем налаживания выпуска новых изделий.

Профсоюзы также значительно ослабели в период отсутствия конкуренции.

1. Повышение зарплаты стало возможным без увеличения производительности. Компания могла удовлетворить требования о повышении зарплаты без анализа их обоснованности.

2. Не было дефицита на рабочих местах, поэтому прогулы или низкое качество не вызывали беспокойства.

3. Каждый знал правила игры и воспринимал их как удобный ритуал.

Влияние правительства

- Главной проблемой был дележ пирога - ориентация на потребление, а не на производительность.

- Антитрестовские законы были ориентированы на внутренний, а не на внешний рынок.

- Увеличение затрат и налогов в частном секторе не вызывало беспокойства.

- Не было необходимости в расширении экспорта или получении информации об уровне производительности и развитии технологии в других странах.

Как спортсмен теряет форму без соревнований, США потеряли форму без конкуренции и стали "толстыми", ленивыми и апатичными.

Х. Перо, бывший председатель компании "Электроник Дейта Системс", высказал мысль о том, что ослабление конкурентоспособности США произошло из-за "неподходящего игрового поля". "После второй мировой войны США не сталкивались с эффективной конкуренцией. На "игровом поле" американской стороне принадлежало все: мячи, биты, обе команды, ворота, стадион и табло. При таких условиях проиграть, конечно, очень трудно".

2. Изобилие

История свидетельствует о том, что очень богатые страны перестают развиваться. "Богатство и успех являются заклятыми врагами". "Успех делает нас ленивыми, самодовольными или самонадеянными".

Богатое общество, как представляется, в меньшей степени склонно к тяжелой работе, жертвам, совместной работе с другими по достижению общих целей, экономии, чем общество бедное. Оно уже не "торопится" к успеху. Оно больше озабочено тем, чтобы "сохранить богатство", а не тем, чтобы его "приумножить". Проверенные методы ведения дел преобладают над стремлением найти что-то новое, приспособиться к изменениям. Общество становится консервативным.

Мы, конечно, не верим, что изобилие может полностью убить в людях потребность к работе и творчеству. Потребности никогда не заканчиваются. Большинство людей иногда сталкиваются и с обратной стороной изобилия, превосходством тех, кто вынужден действовать в условиях дефицита ресурсов, преодолевать трудности, действовать совместно для достижения общих целей, как это делали Япония и ФРГ после второй мировой войны.

Мы, конечно, не защищаем бедность. Богатство не является чем-то плохим само по себе, но с ним часто приходят плохие привычки.

3. Политика и экономика

Один из авторов этой книги Дж. Грейсон работал в должности государственного инспектора цен в 1971 - 1973 гг. и имел возможность лично убедиться в том, какую сложную смесь образуют политика и экономика.

Вследствие необходимости учитывать политические интересы возникает по меньшей мере три проблемы, связанные с повышением производительности.

Справедливость и эффективность, а также их взаимоотношение были темой классической работы экономиста Артура Окана. Политические науки согласно Окану ориентированы на обеспечение социальной справедливости, законности, власти; экономические дисциплины - на повышение эффективности и оптимизацию. Едва два подхода сталкиваются в сфере общественного производства, то эффективность (производительность) обычно падает. В

результате чем больше правительство вмешивается в сферу экономики, тем ниже эффективность.

В конце 60-х и в 70-е годы правительство уделяло гораздо больше внимания различным программам по перераспределению доходов, регулированию, предоставлению прав, охране окружающей среды и меньше - проблемам повышения производительности. Эти области деятельности правительства не являются взаимоисключающими. Однако перекоп в ту или иную сторону вреден. А. Мелабр, редактор отдела новостей "Уолл Стрит Джорнэл", опубликовал статистические данные, свидетельствующие о том, что "каждый второй американец зависит целиком или в значительной степени от механизма перераспределения доходов правительством", это означает, что на каждого работающего приходится один человек, который живет за счет общественных средств. В начале 1970 г. это отношение составляло 1: 3. В результате растет число людей, которые заинтересованы в изъятии доходов из производственной сферы.

Временные горизонты совершенно различны для общественного и частного секторов экономики. Экономическое мышление политиков сфокусировано в основном на периоде между выборами. Деятельность, направленная на увеличение производительности, часто требует более длительных периодов времени. В этом плане политические и экономические цели обычно не совпадают.

Отсутствие единства интересов общественного и частного секторов. В этом нет ничего нового. Такое противостояние существует со времени образования США.

Конституционная система США ориентирована в основном на предотвращение авторитаризма, а не на консультации, сотрудничество и консенсус. Группы людей, работающие совместно над решением общественных проблем, обнаруживают, что им мешают существующие законы и процедуры, которые ориентированы скорее на процесс, а не на результат.

Профессор Д. Бовер из Гарварда говорит о том, что "призыв к обеспечению консенсуса и сотрудничества является фактически призывом переписать или

изменить Конституцию и тем самым обеспечить условия для более эффективного управления обществом".

Влияние правительства на производительность состоит в том, что оно сейчас оказывает гораздо большее, чем раньше, влияние на распределение ресурсов. Сейчас, в условиях снижения темпов роста, у политических деятелей остается все меньше ресурсов для распределения. Это приводит к соперничеству за контроль над ресурсами. А в условиях, когда политики всегда хотят быть вновь избранными, "потребительский подход", как правило, побеждает.

4. Недостаточное внимание к человеческому фактору

Серьезной причиной снижения темпа роста производительности является недостаточное внимание как со стороны деловых кругов, так и со стороны правительства к проблемам качества трудовых ресурсов.

Со стороны правительства это проявляется в том, что на образование выделяется недостаточно финансовых ресурсов.

На производстве работники недостаточно вовлекаются в управление, они рассматриваются как своего рода "переменные" величины. Основное внимание концентрируется на таких показателях, как прибыль, доходы на акцию, затраты. Повышению квалификации работников, их моральному стимулированию при этом уделяется второстепенное внимание.

Многие менеджеры только на словах, но не на деле ориентировались на развитие трудовых ресурсов, соответствующих методов управления.

А ведь именно недостаточное внимание к развитию трудового потенциала станет важнейшим сдерживающим фактором сохранения конкурентоспособности США на высоком уровне.

5. Старение

Пятая причина снижения производительности, о которой каждый знает или догадывается, это старение. Попросту говоря, население США в целом становится старше.

"Экономика США, - как отмечает Ч. Киндельбергер, профессор экономики Массачусетского технологического института, - становится старше, у нее появляются признаки склероза или климакса".

В пору "юности" нация голодная, активная, работающая, ориентирована на достижение целей, прагматична. Она сравнительно мало обращает внимания на правила, традиции, процедуры, ограничения. Вдохновляет дух развития и роста.

Затем нация стареет. На первое место выходит безопасность. Защита того, что уже имеется, распределение. Расходование имеющихся средств выходит на первое место в списке приоритетов. Появляются группы, заинтересованные в получении как можно большей части общественного "пирога". Областями, которым уделяется первостепенное внимание, становятся юриспруденция, составление инструкций и т.д. Возникает негативное отношение к молодым людям - ведь они хотят сделать карьеру, выдвинуться и составляют конкуренцию кадровым работникам.

Можно выделить 6 основных симптомов, которые позволяют говорить о том, что США вступили в фазу старения.

А. Снижение готовности осуществлять изменения на национальном уровне.

Снижение готовности быстро переключаться на развитие высокопроизводительных отраслей.

Дефицит бюджета и рост субсидий.

Усиление трудностей в присоединении к различным профессиональным группам.

Неэффективность прежде эффективных методов макроэкономического регулирования.

Б. Ослабление готовности к переменам на уровне фирм и профсоюзов,

Трудности с внедрением новых методов.

Тенденция к сохранению привилегий.

Жесткая классификация работ и обилие инструкций.

Предпочтение узким специалистам по сравнению со специалистами широкого профиля.

Развитие функциональной специализации, протекционизм.

В. Ориентация на изменение "условий торговли", а не на повышение эффективности.

Манипуляция с обменными курсами.

Силовой нажим на партнеров.

Протекционизм - квоты, тарифы, защиты.

Г. Передача большого числа регулирующих функций правительству.

Увеличение доли ВВП, идущей на содержание госаппарата.

Увеличение числа конгрессменов и комитетов.

Усиление вмешательства государства в экономику.

Увеличение числа людей, получающих пособия.

Д. Преимущественная ориентация на краткосрочные, а не на долгосрочные цели.

Ориентация на получение краткосрочных прибылей.

Недостаточные инвестиции в образование и профессиональную подготовку.

Низкий уровень накопления, рост потребительских расходов, снижение объема инвестиций.

Негативное отношение к добросовестным работникам.

Боязнь идти на риск.

Е. Увеличение числа привилегий.

Рост числа "ассоциаций" и профессиональных обществ.

Рост числа "законных" привилегий.

Увеличение масштабов лоббистской деятельности.

По оценкам специалистов, США проявляют все те признаки "стареющей" экономики и государства, которые наблюдались ранее во многих других странах, например в Великобритании.

Означает ли это, что США неизбежно обречены на длительный спад и лучшее, что можно сделать, - это плыть по течению. Видимо, нет. Выход есть, нужно только своевременно осуществить необходимые изменения, перегруппировать силы, использовать резервы.

США, конечно, не первая страна-лидер, которая сталкивается с вызовом соперников. Тойнби характеризовал взлеты и падения стран как серии успешных "вызовов и ответов на вызовы".

Сейчас США находятся в наивысшей по сравнению с другими точке. Образно говоря, позиции стран на скале прогресса характеризуются уровнем производительности, а скорость, с которой они поднимаются вверх, - темпом роста производительности труда.

Движение США сейчас замедлилось по сравнению с соперниками. Поэтому возникают вопросы:

1. Является ли замедление роста "творческой паузой" перед новым рывком?
2. Или США готовы сдаться и уступить свои позиции соперникам?

Ответа на эти вопросы пока нет, но исторический опыт, к которому мы обращаемся, может дать ключ к поиску этого ответа.

Часть III. Историческая перспектива - Глава VII Уроки истории: установки лидера

История полна примеров расцвета и разорения городов и стран. Шумерское царство, Вавилон, Ассирийское царство, Египет, Персия, Финикия, Карфаген, Афины, Рим, Китай, Индия, Венеция, Испания, Антверпен, Португалия, Амстердам, Нидерланды, Франция - все эти свободные города и государства обладали в свое время огромным могуществом и богатством, а затем по различным причинам теряли завоеванные позиции. Последний пример расцвета и упадка - Британская империя.

В этой связи возникает ряд вопросов:

1. Как страны создают огромную экономическую и военную мощь?
2. Почему они теряют это могущество? Что они делают неправильно?
3. Было ли известно о том, что случится, заранее?
4. Почему не предпринимались усилия по исправлению положения, если опасность осознавалась?
5. Какие ошибки допускали правители? Какова была сила соперников?

Мы уверены в том, что изучение экономической истории различных стран может быть полезно для выработки мер по возрождению конкурентоспособности американской экономики.

Во-первых, анализ экономической истории различных стран должен помочь преодолеть иллюзии о неуязвимости США, а также заблуждение относительно того, что США всегда будут устанавливать правила развития мировой экономики.

Во-вторых, американцы могут извлечь из этого опыта полезные "уроки" для выработки стратегии, направленной на сохранение лидерства. Экономика, как показывает история, является одной из наиболее могущественных сил, создающих любую цивилизацию. Поэтому развал экономики приводит к падению государства.

В-третьих, экономическая история и анализ опыта других стран могут помочь американцам избежать близорукой ориентации на использование опыта одних лишь западных стран. Следующее столетие будет, по-видимому, "веком тихоокеанских стран". Поэтому необходимо понять историю цивилизаций стран Азии, которые существовали за тысячи лет до образования США.

Исторические ограничения

Общеизвестно, что использование исторического опыта для выработки стратегии действий имеет ряд ограничений, так как двух одинаковых исторических периодов не существует. В то же время можно провести определенные исторические параллели и выделить тенденции, оказывающие влияние на развитие страны в будущем. Датский философ Ш. Киркенгаард заметил по этому поводу: "Жизнь может быть понята только задним числом, но всегда необходимо ориентироваться на будущее". История не повторяется с какой-то периодичностью. Мы не согласны с теорией "исторической неизбежности" или с тем, что "игнорирующие историю обречены повторять ошибки". В оценке исторического опыта мы согласны с Тойнби, утверждавшим, что каждое государство может исправить неблагоприятное положение, а не обречено двигаться по заданной исторической спирали.

В следующих двух разделах будут описаны десять "исторических уроков", или факторов, ставших причиной ослабления стран-лидеров и усиления стран, претендующих на лидерство.

1. Самодовольство. Как и другие страны, занимавшие лидирующие позиции, США в условиях отсутствия конкуренции после второй мировой войны проявили самоуспокоенность, уверовали в свое превосходство, недооценили конкурентов и использовали защитную стратегию.

2. Копирование. В прошлом США ориентировались на активное использование опыта других стран. В настоящее время высказывается недовольство тем, что другие страны используют американский опыт.

3. Качество. По сравнению с конкурентами качество американских товаров и услуг ухудшилось, стало уделяться меньше внимания потребителям.

4. Образование. Система образования в США значительно ухудшилась. Сейчас этой сфере уделяют гораздо меньше внимания, чем конкуренты.

5. Протекционизм. США, так же как и другие страны, позиции которых стали ослабевать, встали на путь протекционизма, причем в наихудших формах, что неблагоприятно сказывается на уровне конкурентоспособности.

6. Самоуспокоенность. США не замечали преимуществ и потенциальных возможностей своих конкурентов до тех пор, пока соперники не оказались в непосредственной близости.

7. Размеры. Американцы недооценивали возможности стран Азии до тех пор, пока они не превратились в серьезных конкурентов в области технологии.

8. Медленная реакция. Из-за того, что процесс ослабления позиций протекал медленно, США не смогли вовремя осознать опасность снижения конкурентоспособности и не приняли достаточно быстрых и действенных ответных мер.

9. Активность. Активность американских компаний снизилась по сравнению с новыми конкурентами.

10. Реагирование. США, так же как и другие стареющие страны, утратили гибкость вследствие большого числа законов, традиций, привилегий, моделей управления и правил, которые ослабили возможности быстрого реагирования.

Представляется целесообразным кратко рассмотреть каждый из этих факторов в исторической перспективе.

**ВОСПРИЯТИЕ ЛИДЕРА. ПАССИВНОСТЬ, МЕДЛЕННАЯ РЕАКЦИЯ,
МАСШТАБЫ ПРОИЗВОДСТВА**

Урок 1: пассивность - злокачественная опухоль лидерства

США удерживали лидирующие позиции в области производительности в течение 98 лет. Почти 20 лет - с 1948 по 1968 г. США практически доминировали в политической, экономической и военной областях. Постепенно у американцев появилось чувство превосходства и ощущение своей исключительности. Можно

выделить пять направлений, по которым у страны-лидера развивается чувство исключительности и превосходства, что создает условия для утраты лидирующих позиций.

1. Изобилие. Опыт таких древних цивилизаций, как Вавилон, Персия, Китай, Египет, Греция, отчетливо показывает, что по мере увеличения богатства страны теряют активность, концентрируют внимание на сохранении уже завоеванных позиций, Это создает предпосылки для поражения. Например, историк К. Куигли выделял в развитии древних цивилизаций семь этапов. На первых четырех этапах страны успешно двигались по пути завоевания власти и богатства. На пятом этапе наступал период расцвета, "золотой век", после которого начинался спад. На шестом этапе происходил распад, а на седьмом страна терпела поражения от завоевателей, которые на этот момент находились в периоде расцвета.

2. Недостаточный уровень конкуренции. Многие ведущие историки считают, что одной из причин распада Римской империи было отсутствие действительных соперников, с которыми нужно было бороться за выживание. Британская промышленность также потеряла динамизм из-за того, что в течение длительного времени сохраняла монопольные позиции.

Отсутствие конкуренции в СССР явилось одной из важных причин низкого уровня производительности в этой стране. Мы также уверены в том, что недостаточный уровень конкуренции после второй мировой войны стал одной из скрытых причин замедления темпов роста производительности в США.

3. Уверенность в непобедимости. Исторический опыт наглядно свидетельствует о появлении у стран-победителей после крупных побед или длительного периода господства своего рода "комплекса непобедимости".

Например, Рим, разбив Карфаген и Македонию, объявил, что Римская империя является вечной, "как солнце". В XIX в. Д. Лэндес утверждал, что "Британия самодовольно наслаждалась в закатных лучах своего экономического превосходства".

США должны быть особенно внимательными к такому "комплексу непобедимости", потому, что у многих американцев существует уверенность, что в случае необходимости выигрыш "всегда" будет на стороне США. Однако история свидетельствует о том, что уверенность в превосходстве, основанная на прошлых успехах, обычно не оправдывается.

4. Новые проблемы, старые методы. Многие страны-лидеры пытались решить новые проблемы и нейтрализовать новых соперников старыми методами, которые когда-то приносили успех. Исторический опыт показывает, однако, что это ошибочная тактика, которая чаще всего приводит к поражению,

5. Пренебрежение. Страны-лидеры, получая информацию об усилении своих потенциальных соперников, зачастую относились к ней пренебрежительно и не предпринимали необходимых мер.

В течение длительного периода времени США попросту игнорировали усиление конкуренции со стороны других стран. На удивление большое число американцев до сих пор не осознают надвигающейся опасности со стороны конкурентов и воспринимают их как нечто абстрактное.

Таким образом, в США проявились все негативные факторы, которые возникают в случае, когда страна слишком долго занимает лидирующие позиции. Несмотря на растущее беспокойство, пока еще рано говорить о том, что американцы действительно осознали реальный уровень опасности.

Урок 2. Лидеры не замечают ускоряющихся темпов развития своих соперников

История показывает, что страны-лидеры, как правило, слишком мало внимания уделяют анализу темпов роста производительности труда у своих соперников, особенно если разрыв в темпах роста этого показателя сравнительно невелик, например 1 %. Это ошибка. Даже такой незначительный разрыв, сохраняющийся в течение длительного времени, может стать решающим.

Сегодня США все еще лидируют по уровню производительности труда. Однако многие страны в течение длительного времени развивались быстрее и почти догнали США. Мы, считаем, однако, что тенденции роста производительности, наблюдавшиеся в 70-е и 80-е годы, изменятся, однако нельзя игнорировать

тенденции развития, имеющие место сегодня. Если они сохранятся, США потеряют позиции лидера в области производительности. Поэтому представляется очень важным понять, что:

1) сравнительный анализ темпов роста производительности в различных странах имеет очень важное значение;

2) небольшие различия в темпах роста с течением времени суммируются и достигают очень крупных значений;

3) если США не смогут повысить темпы роста производительности до уровня своих наиболее опасных конкурентов, потери лидерства неизбежны (табл. 14).

Таблица 14

Сравнительный уровень производительности

1870г.		1986г.	
Великобритания	100	США	142
Бельгия	93	Канада	135
Нидерланды	93	Нидерланды	123
США	88	Франция	120
Канада	76	Италия	118
Италия	55	Бельгия	116
Германия	54	ФРГ	115
Франция	53	Норвегия	114
Норвегия	50	Великобритания	100
Япония	21	Япония	98
1886г.		2006г.	
		(в случае сохранения тенденций 1973 - 1986 гг.)	
США	100	Франция	118
Канада	95	Норвегия	117
Нидерланды	86	ФРГ	113
Франция	84	Бельгия	109
Италия	83	Канада	109
Бельгия	81	Япония	108
ФРГ	81	Италия	103
Норвегия	80	США	100
Великобритания	70	Нидерланды	90

Урок 3. Изменения происходят так медленно, что приближения соперников не чувствуют

Исторические книги нередко преподносят события в драматическом ракурсе, однако экономическая история не столь драматична. Усиление экономического могущества стран, завоевание лидерства и постепенное ослабление могут происходить в течение нескольких столетий. Поэтому стране-лидеру трудно вовремя почувствовать опасность потери лидерства в экономической области.

Страны, вошедшие в период спада, но создающие иллюзию благополучия, как это делают сейчас США, берут крупные займы, начинают жить в долг. Такой подход может помочь стабилизировать ситуацию на короткий период. Поддерживаются иллюзии, будто трудности имеют временный характер и скоро исчезнут. Застойные явления в области экономики приписываются циклическим сдвигам. Политические лидеры ошибочно считают, как, например, сегодня в США, что соперники не смогут длительно поддерживать высокие темпы развития, необходимые для того, чтобы обогнать лидера. В результате ответные меры начинают предприниматься тогда, когда уже ситуация становится критической или даже безнадежной.

Поэтому, если США не смогут своевременно разработать эффективные меры для сохранения лидирующих позиций, американская лягушка погибнет в закипающей воде.

Урок 4. Первоначальные масштабы еще ничего не значат

В 390 г. до н.э. Рим был захолустным городком на границе, постоянно подвергавшимся налетам галлов. Через 100 лет Рим уже правил всей Италией, став наиболее могущественным государством древнего мира.

Голландцы были экономическими лидерами в XVIII в., несмотря на то, что Голландия была значительно меньше, чем Англия. Например, население Голландии составляло всего 2 млн. человек, Англии - 11 млн. человек. Еще в 1724 г. испанский экономист Устарис писал, что "Голландия - страна, наполовину находящаяся под водой или на бесплодной земле, которая не может прокормить

даже пятую часть своего населения". Однако уже в XVIII в. она стала наиболее мощной в экономическом отношении державой мира.

Англия стала местом начала первой промышленной революции и превратилась в экономического лидера, несмотря на то, что Франция, по утверждению историка Ф. Броделя, была гораздо больше по территории и численности населения.

Германия даже в 1870-е годы была преимущественно сельскохозяйственной страной, большая часть населения жила в сельской местности. Производительность труда в Германии составляла всего 50% уровня Англии, она находилась на седьмом месте по этому показателю. Германская промышленность была крайне неразвита, а экспорт настолько мал, что даже не учитывался в официальной статистике того периода.

США также в начале своего развития никогда не рассматривались Англией в качестве потенциального соперника, будущего индустриального лидера. Когда США начали гонку за мировое лидерство, их экономика была крайне неэффективна, а мысль, что они могут опередить Англию, - просто нелепой.

В 1883 г. Япония находилась на задворках индустриального мира. Доля Великобритании в мировой торговле промышленной продукцией составляла в то время 37 %, доля США - 3, 4, а Японии - 0, 1%. Даже совсем недавно - в 1960 г. - на долю Японии приходилось 3% мирового производства, а уровень производительности труда составлял всего 15% уровня США.

Сейчас удельный вес Японии в мировой экономике вырос до 10%, а производительность труда достигла 70% американского уровня. Более того, Япония стала самой конкурентоспособной страной в мире.

Урок состоит в том, что нельзя недооценивать соперника, даже если его возможности сначала кажутся незначительными. Когда новый соперник начинает закрепляться на внутреннем и внешнем рынках, уже поздно обвинять его в "нечестной" игре, США должны внимательно присматриваться не только к Японии, но и к таким странам, как Тайвань и Южная Корея.

Глава VIII Уроки истории: развитие

конкурентов

Урок 5. Победителям свойственна жажда победы

Любая страна, бросающая вызов экономическому лидеру, часто компенсирует малочисленность населения, недостаточные размеры или дефицит ресурсов такими качествами, как "активность", "напор", "голод", "настойчивость", "горячность" или "старательность".

Эти, так сказать, внеэкономические, нематериальные факторы, которые мы называем "движущей силой" или "стимулами", помогают многим народам не только преодолевать неблагоприятные стартовые условия, но и быстро возрождаться после разрушений и поражений, так как это было, например, с ФРГ и Японией в послевоенный период. Страны, показавшие способность развиваться в начальный период своего становления, впоследствии, как кажется, теряют былую активность.

Англия, например, продемонстрировала повышенную "жажду" успеха, изобретательность, стремление к инновациям в период, когда она двигалась к вершине успеха, - в конце XVIII и начале XIX столетия.

Предпринимательский и изобретательский дух был столь силен, что британцам удалось создать новые методы производства и продажи товаров, находившиеся далеко за пределами обычных тогда представлений. Изобретателями и предпринимателями в те дни становились все: парикмахеры, учителя, министры. В этот период было перепробовано множество новых способов делать привычные, обыденные вещи.

Однако Англия, как оказалось, утратила способность к быстрому развитию, примерно в то же самое время Германия продемонстрировала свой первый "рывок".

Исследователями подчеркивается, что немцы столкнулись с множеством проблем. Трудности заставили их работать еще интенсивнее. Важной причиной успеха Германии в соперничестве с Англией, по мнению Д.Ландеса, явилось то, что в этой стране были задействованы не столько материальные,

сколько преимущественно духовные факторы и социальные стимулы.

США на заре своего развития также продемонстрировали выдающиеся качества, причем американцы трудились интенсивнее и дольше англичан,

Сегодня многие американцы задают вопрос: а существует ли еще та "движущая сила", которая была у США раньше и, если она ослабела, можно ли ее возродить, поднять до уровня, демонстрируемого странами Азии. Один американский бизнесмен, вернувшись в 1982 г. из поездки в Японию, писал в своем отчете: "На всех предприятиях люди стремятся победить нас, и если мы не применим того же средства, мы не сможем выжить". Все эти невидимые, моральные факторы практически невозможно включить в расчеты производительности или экономические модели или выразить количественно.

Любой человек творческой профессии - артист, спортсмен или управляющий - может подтвердить: "вдохновение", стремление к победе являются критическими моментами в достижении высоких результатов. Для того чтобы победить соперника, нужны "глаза тигра".

Урок 6. Конкуренты делают упор на систему обучения

Отличительное свойство стран, бросающих вызов лидеру, состоит в том, что они уделяют большое внимание развитию системы образования. Германия, например, обратила особое внимание на развитие образования в самые ранние периоды своей истории. В некоторых районах Германии обязательное начальное образование существовало еще в XVI в. Фридрих Великий ввел обязательное начальное образование во всей Пруссии в 1763 г. В 1860 г. доля детей школьного возраста, посещавших школы, была на уровне 97, 5%, а немецкая система школьного обучения распространилась по всей Европе. Иностранцы отмечали в тот период, что по сравнению с другими странами система образования в Германии более совершенна, занятия длятся дольше, предметов больше, ученики послушнее. Все немцы признавали важность образования.

Немцы также создали развитую систему технического образования и объединили профессиональное, техническое и научное образование.

Немецкие рабочие имели хорошую общую и техническую подготовку, могли без труда работать на сложном в техническом отношении оборудовании, осуществлять более строгий контроль качества. Кроме того, высокий уровень образования, которое имел обычный немецкий рабочий, позволял ему осознавать свою роль в производственном процессе и адаптироваться к потребностям производства.

Эта ситуация разительно отличалась от того, что было в Англии. В 1860 г. только половина детей школьного возраста посещала школы. Только в 1870 г. была создана первая система начального образования - это произошло более чем на сто лет позднее, чем в Германии.

Образовательная система в Англии была элитарной, ориентировалась на частные школы и университеты, в которых обучались самые одаренные и богатые. Даже в 1897 г. только 7% учеников английских школ второй ступени были выходцами из рабочего класса. Англия продолжала отставать в развитии системы образования и в начале XX столетия. В канун первой мировой войны, в 1913 г., в Англии было 9 тыс. студентов университетов, а в Германии - 60 тыс. В то время как в Англии и Уэльсе дипломы выдавались всего 350 специалистам по всем областям знаний, в Германии ежегодно подготавливалось 3 тыс. дипломированных инженеров.

Различия между английской и немецкой системами образования широко обсуждались в Англии на протяжении второй половины XVIII в. Слышалось множество голосов о необходимости исправления сложившегося положения. Однако, несмотря на это, система образования в Англии не изменилась. Англичане сохранили свою элитарную и классическую ориентацию в системе образования и по сей день. Образовательная система в Германии была более интенсивной, глубокой по содержанию и ориентирована на то, чтобы дать каждому гражданину хорошее образование, сформировать основу для понимания научных и технических проблем.

В тот период, когда США были колонией, образовательная система в этой стране была неразвитой - мешало отсутствие традиций, недостаток ресурсов, а также то, что американцы считали образование исключительно личным делом. Впоследствии, конечно, отношение изменилось. Образование стало

рассматриваться как важная область деятельности государства, как неотъемлемое "право" каждого гражданина и как способ вырваться из нищеты. Постепенно американская система образования эволюционировала в направлении к свободной, общедоступной, общественной, общеобразовательной модели.

Однако до середины XIX столетия идея обязательного образования не получила широкого распространения. Первый подобный закон был принят в штате Массачусетс в 1852 г. Другие штаты внедряли этот закон длительное время, и только в 1918 г. последний штат - Миссисипи - принял соответствующий закон.

Таким образом, Германия и США перешли к массовой системе образования, в то время как Англия продолжала держаться за свою элитарную, классическую модель. Конечно, трудно утверждать, что это была единственная причина утраты Англией лидирующих позиций. Тем не менее развитая система образования, как считают многие специалисты, является одним из важнейших факторов, определяющих уровень конкурентоспособности.

Паундс и Брунер в книге "Школа в американском обществе" сделали вывод, что "школы имеют тенденцию отражать процессы, происходящие в обществе в целом". К этому хотелось бы добавить, что общество и экономика также испытывают воздействие системы образования.

Япония в течение длительного периода также имела неразвитую систему образования. Перед революцией Мэйдзи, в 1868 г., по имеющимся оценкам, только 40% мальчиков и 25 % девочек посещали школу и получали начальное образование. В Англии в тот же самый период школу посещали только 25% мальчиков и ничтожный процент девочек. Первым шагом нового правительства было введение всеобщего обязательного обучения.

Правительство пригласило преподавателей из Европы и США для того, чтобы они обучали японцев новым идеям, методам и технологиям. Сознательно или случайно Япония не стала внедрять элитарной системы

образования, а приняла модель всеобщего образования, принятую в США.

Уже к 1925 г. 99, 4% всех японских детей посещали школу, а к 1927 г. 93% всех японцев умели читать. Сегодня Япония продолжает уделять пристальное внимание образованию.

Урок 7. Победители копируют лидеров

Многие американцы обвиняют японцев в том, что они копировали американские идеи и технологии, как будто бы в се эти идеи нечто уникальное. Это ошибка. История говорит о том, что все страны копируют что-то друг у друга.

В древние времена процесс копирования или поглощения опыта других стран происходил в основном с помощью силы, Так, монголы и скифы поглотили такие богатые и передовые страны, как Вавилон, Египет, Шумерское царство. Они не только присваивали себе ценности, но и копировали технологию: колесо, ирригационные системы, письменность, плуг, гончарное искусство и т.д.

Распространение новых технологий и идей происходило. также через торговлю, например через финикийцев или "шелковые" караваны из стран Азии. Новые идеи приносили и великие путешественники древности, например Марко Поло, который вынес из Китая идею использования бумажных денег взамен золотых и серебряных монет.

Европейцы скопировали множество идей и технических приспособлений, появившихся сначала в странах Азии, например порох, магнитный компас, телегу, коленчатый вал, игру в карты, бумажные деньги, хомут, бумагу.

Британцы заимствовали многие идеи и технологии из Китая, Греции и Древнего Рима. Ф. Бродель сообщает о том, что первые "настоящие фабрики", появившиеся в Англии в 1716 - 1717 гг., были скопированы с ткацких фабрик Италии в результате двухлетнего шпионажа. Особенно много англичане заимствовали у голландцев. А. Мэддисон, например, отмечает: "Фактически большинство британских достижений было связано с копированием голландского опыта создания торговой капиталистической

модели хозяйствования.

Об этом можно говорить в таких областях, как сельское хозяйство, строительство каналов, судостроение, банковская система, международная специализация. В сельском хозяйстве и услугах... Великобритания была последователем, а не лидером".

В 1776 г. даже [Адам Смит](#) убеждал в необходимости конкурировать с достижениями голландцев в области технологии, разделения труда и т.п.

В известной книге, вышедшей в 1890 г., Уильямс приводил много конкретных примеров того, что немцы раздражали англичан стремлением к имитации.

"Немцы следовали за англичанами след в след, импортируя их оборудование и инструменты, нанимая там, где это было возможно, лучших работников, копируя их методы работы и организации производства".

Немцы даже посылали большое количество людей в английские учебные заведения. Например, в Манчестерской технической школе каждый третий ученик был иностранцем, который после занятий изучал практические навыки работы со специальным учителем.

США, соперничая с Англией в XIX в., самым активным образом копировали опыт европейских стран, особенно английский. В годы своего становления США были известны как "страна копировщиков". Процесс заимствования зарубежного опыта не остановился и после того, как США заняли лидирующие позиции.

Например, реактивный двигатель был изобретен в Англии, но освоен коммерчески в США. Английская компания "И Эм Ай" изобрела прибор для считывания сигналов мозга, но продала технологию американской компании "Дженерал электрик". Количество идей и изобретений, скопированные США у стран Европы, удивляет - автомобиль, бессемеровский метод разлива стали, ткацкая машина, радио, радар, атомные электростанции, полиэстер, пенициллин. США не были лидером в области науки и техники вплоть до

послевоенного периода.

В 1543 г. попавшие в шторм португальские моряки пристали к берегу Японии и обменяли несколько ружей на еду и воду. Тридцать лет спустя один из моряков, вернувшись в Японию, обнаружил там 20 тыс. вооруженных людей - их ружья были точной копией его оригинала.

Гораздо раньше японцы заимствовали у китайцев философию, музыку, кулинарное искусство, одежду, виды спорта, поэзию, иероглифы, методы административного управления, приспособив все это к своему собственному духу и характеру. В конце концов Япония стала конкурировать в области культуры с Китаем.

Японцы сами изолировали себя от остального мира на протяжении 250 лет, начиная с XVII столетия. А затем, после революции Мэйдзи, начиная с 1868 г. они снова сделали страну открытой и начали самым активным образом использовать чужие идеи и технологии.

Команды японцев буквально хлынули в Европу и США для того, чтобы изучить там опыт в самых различных отраслях.

Они копировали немецкие законы, французское устройство армии, английскую систему управления флотом. Английские специалисты приглашались для руководства строительством железных дорог, телеграфной связи и военных судов, была использована немецкая система организации медицинской помощи и здравоохранения. Итальянцы приглашались в Японию для того, чтобы обучать живописи и ваянию.

В послевоенный период Япония заимствовала множество идей в США. Например, транзистор был придуман в "Белл лаборатори". Так как эта лаборатория не смогла организовать его коммерческого использования, то лицензия была предложена за 25 тыс. долл. В 1953 г., несмотря на сопротивление правительства, компания "Сони" купила эту лицензию.

Компания "Ар Си Эй" в 1950 г, продала японцам технологию по изготовлению цветных телевизоров "Юнимейшн", продала лицензию на изготовление роботов "Кавасаки". Первый коммерческий видеомаягнитофон

также был разработан американской компанией "Эмпекс", однако именно "Сони" превратила эту разработку в удачный коммерческий продукт.

Обычно "преследователи" не просто копируют идеи лидера. Они приспособливают их к своим особенностям, совершенствуют, а также, что особенно важно, гораздо быстрее реализуют эти идеи на рынке.

Как говорил один старый японец: "Самая большая благодарность ученика по отношению к своему учителю заключается в том, чтобы превзойти его".

Глава IX Уроки истории: соперник приближается

Урок 8. Повышение качества и ориентация на потребителя - основные стратегические установки стран, преследующих лидера

В начале XIX столетия британские промышленники были широко известны в мире своим искусством, вниманием к деталям и тщательным контролем запасов. Пренебрежительное отношение к организации производства не допускалось. Поэтому на всемирной выставке, состоявшейся в 1851 г. в лондонском Хрустальном дворце, Англия лидировала по уровню качества.

Немцы, наоборот, производили в то время низкокачественные товары. Например, на парижской выставке 1865 г. немецкие товары были низкокачественными и дешевыми.

Одиннадцать лет спустя, в 1876 г., на выставке в Филадельфии немецкие товары также были подвергнуты критике за низкое качество даже немецкими экспертами. Это создало переполох в Германии, немецкие промышленники в самые короткие сроки пересмотрели подход к обеспечению качества: они стали ориентироваться на потребителя.

Одной из причин повышения качества немецких товаров было особое внимание к развитию промышленного производства в целом. Основной упор стал делаться на использование новейшей технологии, которая к тому же постоянно обновлялась, Все работники крупных предприятий целенаправлен-

но и сознательно вовлекались в процесс технического и технологического обновления производства, причем особенно энергичные усилия предпринимались для того, чтобы каждый сознательно участвовал в этом процессе.

Английские бизнесмены, посещавшие в то время немецкие предприятия, писали после возвращения о высокой эффективности и чистоте, которую они там обнаружили. Они писали о том, как рационально используются на немецких предприятиях различные материалы, например масло и топливо, отмечалось также рациональное расходование денежных средств. Английские наблюдатели отмечали также аккуратность и хороший внешний вид работников на немецких предприятиях, который выгодно отличался от внешнего вида рабочих тех же профессий в Англии.

Немецкие менеджеры имели в основном техническое образование. В Англии многие управляющие в промышленности умели главным образом считать деньги.

К концу XIX в. ситуация изменилась, исчезли "рабское" подражание и подделки, характерные для первой половины столетия немецкие товары наконец завоевали признание высоким качеством, В конце XIX в. немецкие товары удостоились настоящего триумфа на выставках в Чикаго (1893 г.) и в Париже (1900г.).

Одновременно с повышением качества изделий немецкие фирмы стали все больше внимания уделять обслуживанию потребителей, в то время как британцы практически игнорировали эту область деятельности.

Немецкие производители подгоняли конструкцию и внешний вид изделий под вкусы различных групп потребителей и были готовы учесть любой намек на необходимость улучшения конструкции и качества.

Английские торговцы в это время отказывались осуществлять расчеты и использовать систему мер и весов, отличную от принятой в Англии. Торговые дома принимали только крупные заказы, а немецкие были готовы выполнять любые мелкие заказы, которые позднее возрастали.

Британские компании требовали оплаты счетов наличными или давали кредит не более чем на три месяца. Немецкие торговцы обычно предоставляли кредит на срок от четырех до десяти месяцев.

Британцы, как правило, оставались дома, писали письма и рассылали каталоги на английском языке. Немцы, наоборот, издавали каталоги на местных языках, изучали иностранные языки, всегда были готовы к путешествиям за рубеж и неудобствам.

Немецкие фирмы обычно продавали продукцию непосредственно потребителям. Это позволило оперативно устранять недостатки и постоянно совершенствовать изделия. Англичане использовали посредников. Короче говоря, если немцы ориентировались главным образом на интересы потребителей, то английские производители, наоборот, - на свои.

Американцы в тот период также в большей степени ориентировались на удовлетворение запросов потребителей, постоянно обновляли свою продукцию в соответствии с новыми потребностями.

В XX в. Япония фактически повторила немецкую модель промышленного развития, перейдя от выпуска низкокачественных и дешевых товаров к товарам высшего качества, ориентированным на потребителя.

Например, один из работников японской компании "Фудзи-Ксерокс" так охарактеризовал этот подход: "Мы стали на путь учета всех пожеланий потребителей, изучения методов работы конкурентов, интенсивных научных исследований".

Некоторые американские производители товаров и услуг стали обращать также внимание и на качество. Однако многие уже опоздали. Американские потребители предпочитают сегодня японские товары и стиль работы.

Урок 9. Парадокс протекционизма - соперники выигрывают, а лидер проигрывает

В начальные периоды промышленного становления Англия, США и Япония использовали политику протекционизма для того, чтобы защитить слабые

отрасли и начать преследование лидера.

На протяжении XVIII столетия, в период соперничества с Нидерландами, Англия была страной с развитой системой протекционизма.

[Адам Смит](#) был первым, кто утверждал, что Англия должна отменить протекционистские барьеры и что "свободная торговля", базирующаяся на сравнительных преимуществах партнеров, принесет всем взаимную выгоду,

Однако идеи [А. Смита](#) о политике невмешательства правительства в сферу торговли воспринимались очень медленно. Даже в 1815 г. Англия была антиподом свободной экономики. Правительство регулировало уровень заработной платы; цены; условия работы; тарифы, защищающие сельское хозяйство и промышленность; устанавливало запреты на экспорт оборудования и эмиграцию квалифицированных рабочих. Специальные законы регулировали колониальную торговлю и морские перевозки, тысячи налогов регулировали всю экономическую жизнь.

Фактически в течение многих лет Англия имела в высокой степени регулируемую экономику.

По мере развития и укрепления позиций многие ограничительные законы и барьеры были отменены. Одни специалисты считали, что именно торговые барьеры и правительственное регулирование создали условия для процветания. Другие, наоборот, утверждали, что как только Англия отменила протекционистские барьеры, она стала самой могущественной державой. Никто не мог привести научных доказательств своей точки зрения, однако факты говорят о том, что на начальных стадиях развития в Англии существовала развитая система протекционизма и протекционизм ослабевал по мере развития экономики и укрепления позиций.

К середине XIX столетия в Англии были отменены практически все торговые ограничения, и ее экономика стала самой открытой в мире. Поощрялось даже использование демпинговых цен.

Позднее обстановка изменилась. Новые конкуренты, особенно Германия и США, становились все сильнее. Новости об усилении конкуренции во всех

странах мира стали все чаще появляться в английской прессе. Более дешевые и качественные импортные товары хлынули на внутренний рынок Англии. Американцы стали увеличивать поставки на британский рынок телефонов, инструментов, оборудования для электрических железных дорог, спичек, обуви, книг, пищевых продуктов, лекарств и т.д. Количество рабочих мест стало сокращаться, предприятия разорялись. Поднялся крик, что Англия может быть раздавлена зарубежными производителями.

Число сторонников свободной торговли стало уменьшаться. Стали раздаваться обвинения со стороны конкурентов в "нечестных" методах. Напряженность и недовольство возрастали. Увеличилось число сторонников свертывания торговли с Германией и США.

Однако, несмотря на усиливающееся давление, правительство Англии не сразу пошло на возведение протекционистских барьеров. На протяжении первого десятилетия XX в. система свободной торговли оставалась практически без изменения. Однако по мере обострения конкуренции количество защитников свободной торговли в Англии становилось все меньше. В 1915 г. были введены импортные квоты. Сталелитейная промышленность Англии начала полагаться на протекционизм, создалось положение, при котором английская экономика стала как бы уходить в отставку из промышленности, торговли и финансов. В 1919 г. были предприняты новые протекционистские шаги, в результате которых страны, входящие в Британскую империю, получили специальный преференциальный режим торговли.

Когда США отменили в 1930 г. тарифы Смута-Хьюли, Англия развернула протекционизм в полном масштабе.

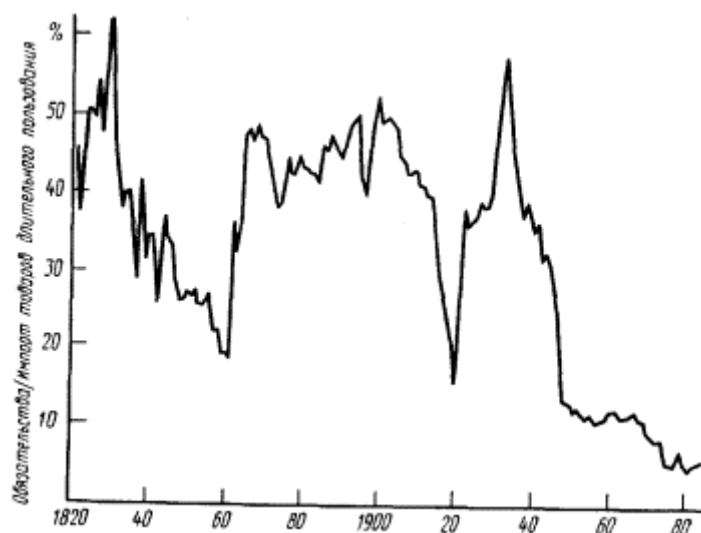


Рис. 6. Усредненные уровни тарифов США. U.S. Bureau of the Census. Highlights of U.S. Export and Import Trade, Historical Statistics 1982.

Многие считают, что США всегда защищали систему свободной торговли. Это верно, если иметь в виду внутренний рынок. Отношение к внешней торговле было иным. США окружили себя мощными протекционистскими барьерами (рис. 6). США на протяжении почти трех четвертей периода своего существования были протекционистской страной с высокими таможенными тарифами. Единственными периодами относительно низких протекционистских барьеров было время накануне Гражданской войны и после каждой из мировых войн. Даже после того, как США обогнали Англию по уровню производительности труда, в 1890 г. были введены новые тарифы, повышающие цену импортных товаров в среднем на 50%, а в 1897 г. - до 57%. Эти меры поставили барьер на пути многих товаров из Англии и других стран. Британские производители обвинили тогда США в создании "закрытого рынка" и в "нечестной" конкуренции. Американский протекционизм достиг своего пика с принятием знаменитого закона Смута - Хьюли. Он вызвал немедленную изоляцию от других стран, повышение уже существующих торговых барьеров и начало Великой депрессии 30-х годов.

В конце второй мировой войны США сменили тактику в этой области и в 1947 г. возглавили движение по сокращению торговых тарифов через Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ), а также через Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Обе эти организации были созданы для того, чтобы хотя бы частично снизить

торговые барьеры между их членами. В тот период именно США стали страной с самыми низкими торговыми барьерами и выступали за создание мирового свободного рынка.

Однако в последнее время стремление США к созданию свободной системы торговли по мере того, как усиливается конкуренция, начинает ослабевать. Это напоминает ситуацию, сложившуюся в Англии в конце XIX в. США могут повторить все ошибки, которые были сделаны Англией в период спада и ослабления экономических позиций.

Япония также использовала высокие протекционистские барьеры в начальный период промышленного развития, а именно в 50-е и 60-е годы. Однако уже с конца 60-х годов Япония начала ликвидировать как тарифные, так и нетарифные торговые ограничения. По имеющимся оценкам, Япония и США имеют сегодня примерно равный уровень протекционизма.

Японцы действовали в этой области примерно так же, как и другие страны, включавшиеся в прошлом в гонку за мировое лидерство. Сначала, когда промышленность была относительно слабой, они использовали высокие протекционистские барьеры, а затем их снижали по мере усиления позиций отечественных фирм. Если Япония и США вместе или порознь последуют примеру Англии и повысят протекционистские барьеры, то история повторится.

Девятый урок истории состоит в том, что после достижения экономической зрелости страны-лидеры используют протекционистские барьеры для того, чтобы снизить уровень конкуренции на внутреннем рынке, сохранить рабочие места и помешать изменениям. Этот бумеранг, к сожалению, возвращается и поражает экономику ослабевающего лидера. Самый лучший ответ в такой ситуации - принять вызов. Однако для богатой и уже "зрелой" страны это нелегко,

Урок 10. Возможности страны-лидера бороться со временем ослабевают

Большинство древних цивилизаций создавали свою систему поддержки социальной стабильности, развития религии, политических и экономических

воззрений, Однако стабильность и традиции далеко не всегда могли содействовать нововведениям.

Например, пока древние греки уважали традиции, они постоянно стремились к познанию нового, "Человек всегда хочет услышать новую песню", - говорил Телемах своей матери в поэме "Одиссея", А один из древних авторов описывал жителей Афин как людей, которые "проводят все время, стараясь сказать или услышать что-то новое".

Однако через несколько столетий дух новаторства исчез, и греки потеряли способность быстро реагировать на изменения в окружающем мире. Они достигли определенного равновесия и жили прошлым. В результате Греция была включена в состав более сильной Римской империи.

Римляне также менялись по мере усиления и развития империи. Это проявлялось даже в строительстве укреплений. Так, если в период становления римские военные отряды строили вокруг своих походных лагерей заборы с широкими проходами для контратак, то в более поздние времена они насыпали высокие земляные укрытия с узкими проходами, через которые контратаковать было невозможно. Они уже ориентировались на сохранение имеющегося, что привело к преобладанию оборонительной стратегии над наступательной. В результате Рим стал легкой добычей для захватчиков.

В начале XVIII в, голландцы также были активными экономическими и социальными реформаторами. Впоследствии, однако, стремление к реформам сменилось консерватизмом, Став богатыми, они стали бояться предпринимательского риска. Новые методы производства и торговли с трудом пробивали себе дорогу.

Пассивных голландцев сменили на позиции лидера предприимчивые и активные англичане, они оснастили свою промышленность новыми машинами, создали фабрики первой промышленной революции. Даже разрушения машин и механизмов луддитами в начале XIX в. не смогли остановить процесс развития. Однако постепенно, так же как и многие другие нации, англичане, стараясь удержать достигнутое, потерпели поражение от

Германии и США.

Ориентируясь на сохранение достигнутого в промышленном производстве и управлении, англичане утратили лидирующие позиции в добывающей промышленности, судостроении и других областях, а их место заняли немцы и скандинавы.

Когда британцы сталкивались с превосходством и новой технологией иностранцев, типичной реакцией на это, как отмечал Маккинзи, была следующая:

"Послушай, Дик, возможно, ты прав. Я не буду говорить, что ты ошибаешься. Но почему я что-то должен менять? Эти станки служили верой и правдой моим отцу, деду, поэтому я считаю, что они сойдут и для меня".

Работники умственного труда, инженеры, технические специалисты также потеряли восприимчивость к новому. Они стали ориентироваться не на изменения, а на стабильность. Их главным интересом стало сохранение постоянной работы, а не поиски чего-то нового.

В конце концов Англия попыталась что-то сделать для организации отпора соперникам, однако было уже слишком поздно.

Перед американцами возникает естественный вопрос -смогут ли США оказать сопротивление? Или под грузом привычек и традиций американская экономика уже не сможет сопротивляться наступлению конкурентов? Вступила ли Америка в свой критический период?

Поворотный пункт: закат или возрождение?

Не вызывает сомнения то, что США вступили в своего рода "критический возраст", который необходимо будет преодолеть. Совершенно ясно, что период экономического могущества и лидерства, пришедшийся на 50 - 60-е годы, уже никогда не повторится. Другие страны уже почти догнали США по уровню производительности и экономическому развитию.

Хотя США пока и остаются экономическим лидером, однако неизвестно, что

случится в ближайшие десятилетия. Вступление США в критический период совершенно не означает неизбежного проигрыша. Рост может возобновляться, и развитие может пойти по нарастающей, а не по нисходящей.

Для того чтобы превратить период "критического возраста" в творческую паузу и обеспечить дальнейший рост производительности, для американского бизнеса и правительства существует только один путь - выработать программу действий и осуществить новый рывок.

Следующие десять глав мы хотим посвятить описанию десяти направлений, по которым нужно предпринимать действия, необходимые для обеспечения нового рывка вперед. Это будет своего рода программа для корректировки курса.

Часть IV. Программа корректировки курса: частный сектор - Глава X Программа корректировки курса

Подводя итоги нынешнего этапа структурных изменений, можно охарактеризовать результаты фразой, которую использовали еще древние китайцы, когда хотели подчеркнуть безрезультатность реформ: "Много людей шумит на верхней ступени лестницы, но никто не спускается вниз".

Огромное количество слияний и поглощений, планы по изменению ассортимента, финансовые маневры и тому подобные действия приводят к скромным результатам в плане повышения производительности и конкурентоспособности.

Возникает вопрос - почему? Наверное потому, что при всей возможной целесообразности все эти оборонительные маневры не могут заменить тех решительных действий, которые нужно осуществить в сложившейся ситуации. Еще хуже то, что все эти действия создают опасную иллюзию, что американская промышленность перестраивается и что она готова дать отпор конкурентам. На деле, однако, происходит отвлечение внимания и усилий от использования

настоящих резервов повышения производительности и конкурентоспособности, затемняя методы создания товаров и услуг, а также роль людей в этом процессе.

Конечно, было бы неверно утверждать, что менеджеры и рабочие просто сидят и ждут, что скажут банкиры с Уолл-стрита. Американские компании пытаются использовать самые разные методы, такие, как "кружки качества", новые формы оплаты, уменьшение размеров предприятий, долгосрочные программы повышения качества работы, переход на новые источники снабжения, инициативные планы, премии, автоматизацию.

Как отмечал один менеджер, работникам американских компаний кажется, что их как бы пропускают через своеобразную экономическую стиральную машину.

Однако большинство этих нововведений очень быстро терпит неудачу по причинам, которые лежат в основе их популярности. Все они не способны изменить соотношения сил, сложившегося между руководством компаний и профсоюзами, Они не бросают вызов методам работы, управленческому аппарату, профсоюзам или традиционной системе взаимоотношений между производителями и потребителями.

Все эти методы не способны устранить базовые, исторические причины того, почему промышленность США не может обновиться. Как будет показано ниже, возможность сделать что-то в нужном направлении есть у каждого, кто готов предпринять радикальные действия.

К счастью, сотни американских фирм уже начали перестройку деятельности в нужном направлении, понимая, что только за счет финансовых маневров невозможно решить сложные проблемы и победить в развернувшейся борьбе. Но для того чтобы достигнуть необходимого уровня понимания проблем, требуется драгоценное время, менеджеры должны пройти через ряд этапов, который мы условно назвали "рабочим циклом".

Сквозной цикл

Изучение показало, что американские компании реагируют на угрозу конкурентов примерно так же, как предупрежденные люди реагируют на

кризисную ситуацию или травму. Их действия можно разделить на пять этапов, которые психологи называют "сквозным циклом".

1. Отрицание и недоверие.
2. Злость и поиск виновных.
3. Выгадывание времени и проведение тестов.
4. Отступление.
5. Осознание реальности и выработка новой программы действий.

Рассмотрим каждый из них.

Этап 1: отрицание и недоверие

Первой реакцией на информацию о кризисе в области производительности и конкурентоспособности является отрицание и недоверие. Несмотря на газетные статьи, репортажи и выступления политиков, удивительно много людей до сих пор не верят в то, что они столкнулись с кризисом, который требует от каждого изменения поведения.

Они обычно считают, что:

1. Проблемы эти - временные, они появились под воздействием временных факторов: изменение курсов валют, циклические явления, омоложение рабочей силы, высокая зарплата, налоги, инфляция и т.п.

2. "В то время, когда другие фирмы испытывают трудности, с моей компанией ничего не случится". Например, обследование 1000 руководителей из 512 крупнейших американских компаний показало, что, хотя 78% опрошенных считают производительность "важнейшей проблемой", менее чем 5% из них признали, что повышение производительности труда и качества является их главной задачей.

3. "Мы имеем самый высокий в мире уровень технологии. Почему мы должны делиться своими знаниями".

4. "Все новые методы управления просто трюки, они не для серьезных деловых людей".

5. "Мы - великая компания. Если мы просто реализуем то, что мы знаем и умеем лучше других, то этого будет достаточно для успеха".

Подобное отношение к имеющимся проблемам можно было наблюдать еще совсем недавно в наиболее мощных отраслях американской промышленности: сталелитейной и автомобильной. Сталелитейная промышленность США не могла освоить новые технологии, изменить систему управления или уменьшить размеры предприятия до тех пор, пока ее доля рынка не сократилась очень значительно. Несмотря на предупредительные сигналы, президент "Бетлехем Стил" объявил в 1971 г.: "Долгосрочная угроза зарубежных конкурентов, по-видимому, уменьшена".

То же самое отношение имело место и в автомобильной промышленности. Председатель совета директоров "Дженерал Моторс" сказал в 1989 г. следующее: "Дженерал Моторс" готова встретить и победить любого отдельного конкурента и всех зарубежных конкурентов вместе взятых". Вскоре компания потеряла 10% рынка, частично в пользу иностранных фирм, а частично в пользу "Форда" и "Крайслера", которые не были столь самоуверенными. Фактически в 1986 г. прибыли компании "Форд" впервые с 1924 г. превысили прибыли компании "Дженерал Моторс".

Как мы уже доказали в ходе анализа исторического опыта, для лидеров является фатальной ошибкой отрицать наличие проблем и относить тревожные предупреждения к разряду неудобных, обманчивых и непатриотических действий.

По нашим оценкам, около 20% американских компаний все еще отрицают угрозу со стороны конкурентов. Большая часть таких компаний действует в сфере услуг. До сих пор слишком много людей в банковской и финансовой сферах, в секторе промышленных и потребительских услуг действуют так, словно они имеют иммунитет против иностранной конкуренции,

Постепенно, когда угроза уже не может игнорироваться, наступает следующая стадия - "злость и поиск виновных".

Этап 2: злость и поиск виновных

Когда люди начинают на себе чувствовать различные негативные явления, такие, как потеря доли рынка, потеря рабочих мест, потеря членства в профсоюзе, уменьшение зарплаты и прибыли, они начинают оглядываться вокруг и искать виновного. По нашим оценкам, около 20% американских фирм находится именно на этой стадии - обвиняют кого-то в своих ошибках и ожидают, что правительство им поможет.

Многие управляющие обвиняли во всех бедах профсоюзы, которые требовали повышения зарплаты. Профсоюзы в свою очередь обвиняли во всех грехах руководство компаний. Обе противодействующие силы заняли позиции по разные стороны баррикад и не хотят идти, как это бывало раньше, на компромисс.

Особая раздражительность и обида направлены против внешнего "врага", который обвиняется в демпинге, слишком больших накоплениях, низких ставках зарплаты или в непонимании значения крупных ежеквартальных премий. Слишком многие менеджеры отстаивают рыночную систему и свободу конкуренции в принципе, однако только до тех пор, пока зарубежные конкуренты не начинают брать верх. После этого компании и профсоюзы требуют у правительства защиты своих интересов с помощью протекционистских мер,

Доходит до того, что положительное торговое сальдо приводит к обвинениям в нечестной торговле. Если проводить оценку по таким меркам, то можно говорить о том, что США вели нечестную торговлю весь послевоенный период.

Конечно, можно привести примеры того, как компании использовали протекционистские тарифы для наведения порядка в своей области. Например, компания "Харлей энд Дэвидсон" обратилась после пяти лет действия ограничительных тарифов к правительству США с просьбой об их отмене. К сожалению, такой пример является исключением, а не правилом. Данные говорят о том, что протекционизм помог сохранить отрасли рабочие места только в

небольшом количестве случаев. Такая практика стоила потребителям миллиардов долларов из-за искусственного завышения цен (например, на мотоциклы) и замедляла процесс принятия корректирующих мер,

В случае когда отрицание и злость не действуют, люди постепенно переходят к третьему этапу.

Этап 3: выгадывание времени и проведение тестов

На этапе 3 люди начинают выгадывать время и пытаются выяснить причины. Примерно 30% американских фирм, как мы считаем, находятся именно на этой стадии, а те, которые находятся на следующих этапах, уже прошли этап 3.

Здесь можно выделить два наиболее распространенных подхода. Первый используют компании, имеющие коллективные контракты с профсоюзами. Обе стороны пытаются выиграть время, идут на мелкие взаимные уступки, потом требуют возврата к прежним договоренностям. Это напоминает торг кредитора с должником, просрочившим платеж.

Когда начинаются такого рода переговоры, можно прогнозировать, что никакие сокращения зарплаты не смогут обеспечить повышения эффективности труда. Например, в период с 1978 по 1986 г, авиакомпания "Истерн Эйрлайнс" четыре раза снижала зарплату своим работникам, однако возможность банкротства все время была за спиной. В конце концов эта компания была продана другой фирме.

Другая стратегия оттягивания времени заключается в том, чтобы начать реализацию программ, нацеленных на повышение производительности, качества и вовлечение работников в управление. Некоторые из таких компаний успешно переходят к этапу 5 и начинают проводить взаимоувязанный комплекс мероприятий, направленных на повышение производительности и качества.

Другие ограничиваются короткими программами, которые редко приводят к ощутимым результатам. Менеджеры таким образом только создают видимость активных действий, обеспечивая отличные материалы для слайдов и ежеквартальных собраний.

Профессор Ричард Хаксмен из Гарвардской школы бизнеса выделяет три наиболее популярных и наименее эффективных подхода к повышению производительности. Первый - делается что-то, но не меняются базовая технология и система управления, используемые для производства товаров или услуг. Второй - не осуществляется изменений в системе ответственности и власти в организации. Третий - не учитывается "человеческий фактор".

Неудивительно, что многие программы повышения производительности заканчиваются неудачей из-за недостатков средств, слабого планирования, организации второстепенных видов деятельности. Именно поэтому многие американские потребители предпочитают импортные товары за их качество, точную доставку и хорошее обслуживание.

После того, как усилия на этом этапе не приносят результатов, перед компаниями появляются следующие альтернативы. Они могут отдать рынок и продать убыточные производства, Они могут попытаться взаимовыгодно решить десять сложных проблем, произвести реальную перестройку своей деятельности и не выходить из игры.

Этап 4: отступление

В условиях осады для того, чтобы выжить, компании могут многое сделать:

1. Перенести операции за границу.
2. Закрывать предприятия.
3. Прекратить финансирование неприбыльных видов деятельности.
4. Сократить количество выпускаемых изделий.
5. Большую долю комплектующих частей покупать за рубежом.
6. Продать предприятие иностранцам.

По нашим оценкам, около 15% фирм находятся именно на этой стадии. Они сворачивают производство, продают предприятия, уходят с рынка, уступают место иностранным компаниям, Практика свидетельствует, что долю рынка,

отданную однажды агрессивному конкуренту, очень трудно вернуть назад. Как будет показано ниже, компания "Ксерокс" была одной из немногих фирм, которой удалось вернуть рынок недорогих копируемых машин после ухода с него под давлением конкурентов.

Некоторые из перечисленных выше шагов являются, без сомнения, вполне рациональными с точки зрения достижения краткосрочных результатов, особенно если они - часть более обширного плана по борьбе с новыми, непривычными методами конкуренции. Однако существует и много примеров того, что компании слишком поспешно закрывают предприятия и уходят с рынка под предлогом неспособности действовать там эффективно. Новые владельцы неэффективных предприятий - это зачастую иностранцы, которые открывают снова эти предприятия, обеспечивают их успешную работу, изменив подход к управлению. Факты говорят о том, что многие фирмы предпочитают добровольный уход с рынка попыткам повысить эффективность производства за счет перестройки деятельности. Обследование причин закрытия предприятий, проведенное в 1986 г., показало, что ни на одном из них не предпринимались попытки использовать такие прогрессивные методы, как вовлечение работников в управление, обеспечение широкого доступа к информации, распределение прибыли с целью повышения эффективности.

Одни компании могут пройти этап 4 и осуществить глубинные изменения в своей деятельности. Другие переходят прямо от этапа 3 к этапу 5, т.е. к этапу осознания необходимости изменений и их осуществления.

Этап 5: осознание реальности и выработка новой программы действий

Фирмы, находящиеся на этапе 5, обнаружили различные подходы к перестройке своей деятельности. Обследование нескольких сотен компаний в Американском центре производительности показало, что невозможно обеспечить заметный успех в повышении производительности и конкурентоспособности без комплексного решения так называемых "десяти наиболее важных проблем". Именно они и составляют предлагаемую нами Программу действий.

Каждый из последующих разделов посвящен будет одной из проблем:

1. Операционные системы управления.
2. Организационная структура.
3. Качество.
4. Вовлечение работников в управление,
5. Конкурентная компенсация,
6. Стабильный состав работников.
7. Профессиональная подготовка и повышение квалификации.
8. Система финансовой отчетности.
9. Символы, статус и членство.
10. Взаимоотношения между рабочими и руководством.

По нашим оценкам, не более чем 15 % американских фирм осуществляют взаимосвязанное решение этих десяти важнейших проблем и осуществляют изменения в своей деятельности, способные обеспечить повышение уровня конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Большинство же американских компаний продолжают использовать методы и системы управления операциями, созданные в "золотой век" американского бизнеса с помощью школ бизнеса и своих собственных бюрократов, продолжающих "спать" на своих постах.

В отличие от рыночной стратегии, управления активами или финансовой структурой десять важнейших проблем, перечисленных выше, привлекают внимание руководителей бизнеса далеко не автоматически, так как никакие стратегические решения не принесут результатов без одновременного решения и этих проблем. Другими словами, задача состоит в том, чтобы не только реализовать новые стратегические установки ведения бизнеса, но и подготовиться к соперничеству с более изощренными конкурентами.

Почему эти проблемы „критические“

Где бы мы ни информировали управляющих и рабочих о "десяти критических проблемах", практически у каждого возникают вопросы типа: "Почему мы должны это делать?" или восклицания: "Мы не можем делать это!"

Естественно, они не очень хотят осуществлять описанные выше изменения. Причина такого нежелания состоит в том, что:

эти изменения входят в конфликт с американскими управленческими традициями, представлениями, принципами и опытом;

использование "человеческого фактора" в управлении является наиболее слабым местом американского менеджмента;

необходимость осуществлять структурные изменения в процессе принятия решений и контроля, оплате труда, организационной структуре нарушает традиционную модель управления и подходы к руководству, усвоенные раньше в школе бизнеса или эмпирически;

изменения несут разочарование в традиционных системах распределения власти и информации;

предпринимаемые реформы затрагивают деятельность всей организации, а не отдельных подразделений.

По этим причинам выработка и реализация новых программ повышения конкурентоспособности являются нелегким делом, и поэтому большинство американских компаний ограничиваются пока только словами о необходимости глубинных реформ. Конечно, проводить реформы нелегко. Как говорил один руководитель, этот процесс можно сравнить с "попыткой перебрать двигатель, когда автомобиль мчится по шоссе".

К счастью, число компаний и профсоюзов, начавших осуществлять пятый этап реорганизации, увеличивается каждый день и все больше фирм открывают для себя следующие принципы решения возникших проблем.

1. Для решения накопившихся проблем необходима фундаментальная перестройка традиционных систем управления, Все другие локальные меры либо не принесут эффекта, либо уже запоздали.

2. Настоящие, глубокие реформы являются длительным процессом, а не одноразовым событием. Необходимые изменения должны подготавливаться, инициироваться и осуществляться. Даже если проблемы сегодняшнего дня будут решены, фирмы могут столкнуться с другими проблемами в будущем.

3. Перестройка работы будет затрагивать все аспекты ведения бизнеса - от технологии, организации работы и оплаты труда до взаимоотношений между производителями и потребителями.

Сможем ли мы переориентироваться вовремя?

На протяжении последних 10 лет Американский центр производительности обследовал сотни фирм, уже начавших перестройку своей деятельности. Все эти фирмы можно разделить на пять групп в зависимости от того, на каком этапе они находятся. Данные этого обследования представлены в табл. 15.

Таблица 15

Распределение фирм по этапам проведения реформ, %

Этапы	1977 Г.	1982 Г.	1987 Г.
Отрицание	90	50	20
Злость	5	20	20
Выгадывание времени	0	20	30
Отступление	0	5	15
Проведение реформ	5	5	15
	100	100	100

Как можно увидеть из таблицы, тенденция весьма обнадеживающая, однако число компаний, вступивших на этап 5, по-прежнему слишком незначительно. По-видимому, для многих будет странно то, что по меньшей мере 20% американских компаний до сих пор отрицают наличие самой проблемы усиления конкуренции.

Одна из причин такого положения состоит в том, что многие менеджеры, профсоюзные лидеры и рабочие просто не знают, что нужно делать, и не уверены, что изменения нужны вообще. В следующих главах мы приведем много примеров успешных действий и творческого подхода к решению десяти критических проблем, о которых упоминалось выше. Мы начинаем с важнейшей проблемы: создания более эффективных операционных управленческих систем.

Глава XI Интегрированные операционные системы

Первой сложной проблемой нашей программы реорганизации компании является перестройка операционной системы, или системы управления производственно-сбытовыми операциями. Главным тестом, по которому можно определить эффективность такой системы, является способность компании конкурировать на рынке. Используя этот критерий, можно говорить о том, что обобщенная модель системы управления американской компании не отвечает сегодняшним рыночным условиям.

1. Жизненный цикл товаров стал короче, номенклатура шире, объемы выпуска меньше. Однако многие фирмы продолжают действовать, используя системы управления, рассчитанные на выпуск больших партий стандартных продуктов,

2. Технологические процессы существенно усложнились по сравнению со старыми конвейерными линиями, возросли требования к квалификации и уровню подготовки рабочих и специалистов.

3. Требования к уровню качества обслуживания и времени выполнения заказов стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизма принятия решения.

4. В то время как доля стоимости рабочей силы в издержках производства уменьшается, а объем информационной работы возрастает, производительность все еще измеряется затратами труда.

Новые условия на рынке требуют создания более простых и гибких систем

управления. Наиболее конкурентоспособные системы управления операциями, которые мы когда-либо встречали, имели следующие 10 характеристик.

1. Небольшие подразделения, укомплектованные меньшим числом, но более высококвалифицированных людей.
2. Небольшое число уровней управления.
3. Структура, основанная на группах (командах) специалистов,
4. Графики и процедуры работы, ориентированные на потребителей.
5. Возможности для гибкой комплектации.
6. Минимальный объем запасов.
7. Быстрая реакция на изменения.
8. Гибко перенастраиваемое оборудование.
9. Высокая производительность и низкие затраты.
10. Высокое качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителями.

К сожалению, американцы слишком полагаются на традиционные системы управления. Это происходит потому, что они или не хотят осуществлять необходимые изменения, или не знают, что делать. К счастью, существуют примеры более рационального подхода.

Например, 18 предприятий компании "Проктер энд Гэмбл" работают на 30 - 40% эффективнее и производительнее, чем другие заводы данной компании. Эти предприятия действуют также более гибко и оперативно.

Подразделения компании "Ксерокс" после реорганизации работают на 30 % производительнее, чем до нее.

Компания "Федерал Экспресс", ориентируясь на повышение

эффективности, организует доставку грузов за один день, принимая заказы на 60 дней вперед.

Электронные пишущие машинки и клавиатуры для персональных ЭВМ, выпускаемые компанией "Ай Би Эм" в Лексингтоне, штат Кентукки, вполне сопоставимы по качеству и издержкам с аналогичными изделиями японских фирм. Издержки на галлон продукции лакокрасочного завода компании "Шэрвин-Уильямс" в Ричмонде, штат Кентукки, на 45% ниже, производительность - на 30% выше, а уровень невыходов на работу на 60% ниже, чем на аналогичных предприятиях при использовании такого же оборудования и материалов.

Совместная американско-японская компания "НУММИ" ежегодно выпускает 250 тыс. автомобилей двух типов силами 2500 работников. Перед тем, как этот завод перешел в руки японцев, он принадлежал "Дженерал Моторс", где 7800 человек выпускали меньшее количество машин.

Эти американские компании работают по меньшей мере на 30% производительнее своих конкурентов. Поэтому они могут успешно конкурировать с японскими фирмами, показатели которых в области качества и издержек обычно на 30% превосходят достижения западных компаний.

Возникает вопрос, почему эти и другие передовые компании могут действовать более гибко, эффективно и лучше использовать технику и технологию.

Представляется, что секрет их успеха в более эффективной системе управления операциями, которая была создана заново или перестроена с использованием составных частей новой социотехнической системы.

Социотехническое конструирование

Несмотря на сугубо академическое звучание, этот термин на деле означает не что иное, как проведение социологических экспериментов в университетских городках. Цель работы - создать систему управления для более активного вовлечения работников, повышения производительности, качества и прибыли. Можно выделить две составные части такой

социотехнической системы. Первая - техническая подсистема - ориентирована на управление инвестициями и технологией. Ее задача - обеспечить условия наиболее эффективного использования технологии, оборудования, причем решение проблемы эффективного использования является более важным, чем выбор тех или иных типов оборудования. Техническая система включает не только оборудование, но и процедуры организации производства, компоновки рабочих мест, рационального использования производственных площадей, обучение работников передовым навыкам, повышение их квалификации.

Социальная подсистема должна обеспечивать эффективную работу технической системы. Она создается в тесной взаимосвязи с технической системой и не передается в распоряжение отдела управления персоналом после установки оборудования. Социальная подсистема должна включать подбор и продвижение кадров, обеспечение распределения ответственности в ходе принятия решений, эффективную систему оплаты и премирования, решение проблемы статуса.

В этой главе мы рассмотрим, каким образом такая социотехническая система действует и что она собой представляет.

Начнем с технической подсистемы, так как многие руководители начинают анализ работы всей компании именно с этой стороны.

Техническая подсистема

В технической подсистеме можно выделить шесть взаимосвязанных характеристик, которые можно трактовать по-разному в ходе социотехнического конструирования.

1. Функциональное назначение и концептуальные установки.
2. Организационная структура.
3. Конструирование рабочих мест и роль работников.
4. Планирование и использование площадей.

5. Профессиональная подготовка.

6. Использование финансовых средств и оборудования.

1. Функциональное назначение. Успешно действующая система управления операциями, создаваемая с использованием методов социотехнического конструирования, имеет четкое функциональное назначение и набор целей, или ценностных ориентиров, которые определяют особенности ее создания и работы. Работники всех уровней компании непосредственно вовлекаются в развитие этой системы и ориентируются на соответствующие концептуальные установки.

Функциональное назначение системы состоит в ответе на вопрос, что организация должна производить и поставлять на рынок для достижения успеха. Концептуальные установки объясняют, как человеческие, технические и финансовые ресурсы должны быть объединены в одно целое для достижения поставленных задач. Опыт обследования различных компаний говорит о том, что необходимо произвести анализ ситуации и понять, какие действия, как и зачем необходимо осуществлять в первую очередь. Задача заключается в том, что нужно вовремя перейти от общих программных лозунгов к конкретным действиям, иначе положительных изменений добиться невозможно.

2. Организационная структура. Традиционные организации, т.е. большинство действующих компаний, имеют чрезмерно сложные и громоздкие организационные схемы, в которых функциональные отделы разобщены.

При таком построении аппарата управления функциональные специалисты общаются преимущественно друг с другом, связи между отделами развиты весьма слабо, а барьеры между ними высоки, как стены Древнего Вавилона.

В таких условиях конструкторы "перебрасывают" свои разработки через высокую стену в производственные подразделения, те в свою очередь передают изделия в службу маркетинга, которая объясняет покупателю, почему качество товара такое низкое, а цена, наоборот, высокая.

Социотехническое конструирование ориентировано на совершенно другие принципы. При таком подходе создается специальная группа (команда) специалистов, в которую входят представители всех функциональных служб. Ей предоставляются необходимые ресурсы, и она должна обеспечить выполнение конкретной задачи от начала до конца.

Формируется своего рода управленческий центр, который ориентирован на определенный вид деятельности, производство товара или осуществление процесса. Этот центр несет полную ответственность за прибыли и убытки, хотя и действует в рамках более крупного структурного образования.

Такой подход помогает, стимулировать индивидуальную и групповую предприимчивость и устраняет большинство бюрократических преград. Создаются условия для объединения в рамках одного небольшого подразделения усилий самых различных специалистов и направить их на достижение конкретной цели.

Обычно противники такого подхода говорят, что главный недостаток таких "команд" состоит в дублировании усилий различных специалистов. Однако в современных условиях именно такой подход дает наибольший эффект.

Например, именно групповой принцип был использован фирмой "Форд" при разработке одного из самых популярных автомобилей последних лет - "Таурус". Другие компании также с успехом использовали такой подход для создания различных образцов популярных товаров.

Опыт ряда компаний показывает, что принцип формирования целевых команд позволяет сократить не только число уровней управления, но и число работников аппарата управления на 35%.

В традиционных многоуровневых структурах управляющие тратят усилия не на творческую работу, а на преодоление межведомственных барьеров и бюрократические процедуры.

3. Организация рабочих мест и роль работников. Ориентация на групповую и индивидуальную предприимчивость, обеспечиваемая социотехнической организационной структурой, находит отражение и в новой организации

рабочих мест.

Принцип узкой специализации каждого из работников заменяется подходом, при котором группа рабочих универсальной квалификации несет полную ответственность за определенный участок работы. Она отвечает за качество, экономию ресурсов, привлечение новых специалистов, подготовку персонала - т.е. за весьма широкий набор видов деятельности.

Такой групповой подход получил в последние годы довольно широкое распространение в США, Так, проведенное в 1986 г. обследование 1600 компаний показало, что более 8% из них использовали различного типа самоуправленческие структуры. Многочисленные примеры свидетельствуют о том, что групповой подход к организации работ приносит значительный экономический эффект и позволяет повысить производительность от 60 до 600%.

Кроме того, создание самоуправляющихся целевых команд позволяет резко упростить число отдельных операций, сделать систему производства и сборки более простой и эффективной. Число операций, выполняемых на отдельных специализированных рабочих местах, сокращается с нескольких сотен до нескольких десятков.

Большинство случаев повышения эффективности работы в результате использования новых методов руководства отмечаются в производственном секторе, потому что именно этот сектор испытывает наиболее сильное конкурентное давление. Однако компании, действующие в сфере услуг, также не застрахованы от конкуренции. Мы уверены, что, ориентируясь на такие ведущие организации, как "Американ Транстех" и "Ферст Нейшнэл Банк оф Чикаго", продемонстрировавшие новые успешные подходы к интеграции усилий людей и технологий, другие аналогичные компании будут достаточно предусмотрительными и проведут необходимые реформы.

4. Планирование и использование площадей. Планирование рабочего пространства и рациональное размещение рабочих мест на этом пространстве необходимы потому, что в ходе совместной работы все члены группы должны находиться в постоянном контакте. Изменяется и схема

движения деталей, которые перемещаются в большей степени по кругу, а не вдоль, как на традиционном сборочном конвейере,

Рациональное планирование рабочих мест и организации производства и сборки позволяет резко сократить время на транспортировку и сборочные операции. Например, на авиастроительном заводе "Макдоннел Эйркрафт" в Сент-Луисе использование такого рода "операционных центров" позволило сократить время сборки определенных типов оборудования более чем в 10 раз при использовании тех же самых инструментов. В интегрированных операционных системах люди и механизмы объединяются в одно целое, что дает возможность резко повысить производительность труда.

5. Профессиональная подготовка. В социотехнических системах подготовка персонала не является изолированной функцией. Это - в большей степени задача общей рабочей группы, обладающей множественной квалификацией. Члены целевой группы сами отвечают за повышение собственной квалификации и постоянное совершенствование производственных навыков. Постоянная сменяемость операций создает условия для работы на всех этапах производственного цикла, что способствует высокому творческому подходу и изобретательской деятельности.

Следует отметить, что на организационную структуру напрямую влияет уровень подготовки и компетентности работников, Высококвалифицированные специалисты могут работать на своем участке более независимо и без постоянного контроля представителей вышестоящих уровней руководства. Это позволяет резко сократить число уровней управления в организационной структуре. Именно такой подход используется японскими компаниями. Это позволяет им обеспечить высокий уровень эффективности при одновременном сокращении числа руководителей и контролеров.

6. Финансовые средства и технология. Американские компании пока не получают достаточно высокой отдачи от миллиардных инвестиций, которые были вложены в оборудование и автоматизацию информационных процессов, потому что, несмотря на эти инвестиции, производительность служащих осталась фактически на уровне конца 60-х годов. Кроме того, наиболее

заметный рост производительности в сфере производства достигается скорее за счет однократных сокращений затрат, уменьшения числа работников и изменений в организации труда, чем самих инвестиций.

Можно выделить пять причин такого положения.

Во-первых, как свидетельствуют данные соответствующих исследований, только 20% повышения производительности труда в США зависят от собственно финансовых затрат. Поэтому эффективность инвестиций имеет гораздо большее значение, чем их объем.

Наибольшую отдачу от инвестиций можно получить только в случае, если они направляются в уже эффективно действующую производственную систему. Если же организация производства - на низком уровне, качество низкое, персонал не обладает достаточно высокой квалификацией и не несет ответственности за выполняемую работу, то даже самое современное оборудование не обеспечит роста производительности и эффективности, т.е. не даст соответствующей отдачи.

Во-вторых, вкладывать средства в неэффективно действующую систему - это все равно, что бросать деньги на ветер. Например, одна из крупных страховых компаний затратила в 1980 г, около 2 млрд. долл. на покупку информационно-вычислительного комплекса для совершенствования системы работы с клиентами. Однако установка этой системы без реорганизации всей системы управления компании не дала никаких результатов. Только после полной реорганизации и создания целевых групп работников удалось сократить период ответа на жалобы клиентов с 27 дней до 2 и резко повысить качество обслуживания. К 1986 г. компании удалось увеличить объем операций на 50%, одновременно сократив число работников на 10% по сравнению с 1980 г. Этот пример подтвердил еще раз правило, что прежде чем автоматизировать работу, нужно провести рационализацию операций внутри системы.

В-третьих, недостаточно высокая отдача на инвестиции и их незначительное влияние на производительность зачастую имеют место потому, что эти инвестиции направляются на сокращение затрат на рабочую

силу, хотя эти затраты составляют во многих отраслях уже менее 15%, Косвенные и материальные затраты, затраты на использование оборудования играют гораздо более значительную роль.

Примером правильного подхода к повышению производительности являются гибкие производственные системы, разработанные японцами. Основная идея использования таких систем состоит не в том, чтобы автоматизировать все операции подряд, а использовать автоматизированное оборудование там, где это технически и экономически целесообразно.

В результате они работают гораздо эффективнее, чем американские системы, ориентированные на полную автоматизацию.

Например, компания "Дженерал Моторс", вложив 600 млн. долл. в новый сборочный завод, попыталась реализовать своего рода технократическую мечту: создать "завод будущего", где 260 роботов под управлением ЭВМ должны были выполнять почти все операции. Однако мечта обернулась кошмаром. Роботы все время ломались, системы работали совсем не так, как их запрограммировали. На этом предприятии производилось 35 машин в час вместо 60 по плану.

Тем временем на американо-японском сборочном заводе компании "НУММИ", расположенном в Калифорнии, без экзотической автоматизации, а просто за счет создания рациональной системы управления удалось добиться гораздо более высоких производственных результатов. В результате "Дженерал Моторс" уменьшила объем инвестиций в автоматизацию и переориентировала освободившиеся средства на создание рациональной социотехнической системы управления. Один из руководителей этой компании заметил, что на 33 млрд. долл., которые были затрачены на автоматизацию, за последние 6 лет можно было бы просто купить и "Тоету", и "Хонду".

В-четвертых, отдача на инвестиции в оборудование недостаточна потому, что современные станки настолько сложны, что использовать их должным образом могут только люди, досконально в них разбирающиеся. Работник недостаточно высокой квалификации попросту не знает, что с ним делать в

случае малейшей неполадки.

В-пятых, часто сложное и гибкое оборудование используется в США не по назначению, а для производства крупных партий продукции. Например, по данным одного из обследований, в Японии каждая гибкая производственная система производит 93 различные детали, а в США - только 10.

Рассмотрение этих пяти причин недостаточно высокой отдачи инвестиций американских компаний позволяет сделать вывод о том, что новые технологии действуют настолько эффективно, насколько вся социотехническая система готова обеспечить эту эффективность.

Социальная система

Когда мы говорим, о "социальной системе", мы не имеем в виду организацию пивных вечеринок по пятницам (хотя они тоже не исключаются). Компании, конечно, не будут перестраивать свою социальную систему просто для того, чтобы "сделать жизнь своих работников приятнее". Их социальная система создается таким образом, чтобы она соответствовала потребностям технической системы, так как техническая система должна обеспечивать наилучшее использование человеческих способностей. Социальная система имеет три ключевых компонента.

1. Выбор и продвижение. В организациях, где людей и технику оценивают по заслугам, часто один работник может отбираться из сотен претендентов. Существует два главных критерия отбора и продвижения работников в организациях социотехнического типа: 1) высокая техническая квалификация и способность к обучению и 2) опыт общения и готовность к сотрудничеству, который должен позволить работать эффективно в условиях самоуправляющихся коллективов.

Продвижение по службе также основано на том, какой индивидуальный и групповой вклад вносит каждый работник и группа в целом в достижение поставленных целей и насколько его поведение соответствует принятой всеми модели.

Вследствие необходимости крупных инвестиций в обучение и

переподготовку каждого работника социотехнические организации нового типа ориентируются на максимальное сокращение текучести кадров.

2. Принятие решений и решение проблем. В организациях нового типа оплата труда организуется на конкурсной основе для того, чтобы заинтересовать в конкретной работе наиболее достойных кандидатов. Работник может рассчитывать на получение более высокой зарплаты, в случае если он овладеет несколькими смежными специальностями. При такой системе зарплата каждого члена рабочей группы напрямую зависит от уровня его квалификации и числа освоенных специальностей. Зарплата продолжает возрастать с увеличением количества новых специальностей, освоенных работником, и ростом квалификации в их выполнении.

Для устранения искусственных барьеров между работниками с повременной и стабильной оплатой многие компании переводят работников на оплату по базовой ставке.

3. Символы статуса. Групповой подход к организации работы, создание условий для тесного взаимодействия различных групп способствуют ликвидации барьеров между различными категориями персонала. В организации формируется благоприятный психологический климат, ориентирующий на сотрудничество, а не на иерархическое подчинение одних работников другим.

Все эти три компонента социальной подсистемы обеспечивают гораздо более благоприятные условия для эффективной работы, чем просто создание "кружков качества" и улучшение систем коммуникаций. Все эти методы использования "человеческого фактора" для повышения производительности и эффективности часто не воспринимаются американскими компаниями, ориентированными на использование традиционных методов управления и организации производства.

Препятствия на пути социотехнического конструирования

Мы думаем, что описанный выше социотехнический подход к управлению является более рациональным и работает эффективнее традиционных

систем. Каждый, кто имел случай наблюдать работу производственной организации, использующей такие методы руководства, сразу мог заметить ее преимущество по сравнению с традиционными формами организации.

Однако возникает резонный вопрос, почему же все не используют такую эффективную систему, если ее преимущества настолько очевидны?

Ответ здесь состоит в том, что компания должна осознать необходимость перехода и быть готовой перейти на новые методы управления. В случае если такой готовности нет, может быть найдена тысяча причин, почему коренную реорганизацию проводить не следует. Очень важным моментом является готовность не только руководства, но и рабочих отойти от устаревших традиций, проявить творческий подход и готовность идти на временные жертвы ради получения позитивных результатов в будущем.

Глава XII Перестройка организации

Руководители компаний всегда ищут организационные структуры, которые могут обеспечить решение двух задач. Первая - создать условия для производства и быстрой доставки высококачественной продукции и услуг при одновременном повышении уровня эффективности работы. Вторая - обеспечить разработку, освоение и поставку на новый рынок новых видов изделий.

При создании таких структур руководители компаний должны преодолеть три препятствия.

1. Функциональные барьеры, образующиеся вследствие традиционного распределения обязанностей.
2. Неприемлемые масштабы.
3. Чрезмерное количество работников функциональных служб и уровней управления.

Функциональные барьеры

Традиционные организационные структуры функционального типа имеют ряд положительных черт.

Действующие специалисты имеют высокую квалификацию.

Эти структуры - эффективный способ организации выполнения постоянно повторяющихся, рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений.

Эти структуры легко управляются.

В то же время структуры функционального типа имеют и большое число недостатков. Прежде всего это - затрудненные коммуникации между функциональными отделами, медленный процесс принятия решений, иерархическая структура взаимоотношений, отсутствие взаимопонимания между представителями различных отделов, слабая кооперация.

Как представляется, недостатки традиционных линейно-функциональных структур, действующих в большинстве американских компаний, состоят в слишком слабых связях на горизонтальном уровне и чрезмерно развитой системе вертикальных взаимодействий. В то же время ясно, что для повышения эффективности функционирования крупной организации необходимо тесное взаимодействие как раз на горизонтальном уровне. Многочисленные примеры из опыта американских фирм свидетельствуют о том, что только при обеспечении самого тесного взаимодействия между представителями различных подразделений удается решать сложные производственные и сбытовые проблемы и противостоять напору конкурентов. Однако переход от традиционных структур к структурам нового типа требует перестройки системы организации труда всех категорий работников.

От конструирования рабочих мест к конструированию организации

Начиная с периода Промышленной революции, предприятия пытались организовать производственный процесс, разбивая его на простейшие операции, которые выполнялись отдельными работниками. Эти операции осуществлялись на конвейерных линиях, слабо связанных друг с другом, каждый работник отвечал только за свой узкий участок, производственный процесс был монотонным и не стимулировал повышения качества и производительности.

В 70-е годы сторонники метода "обогащения" содержания труда предпринимали усилия по ликвидации монотонного характера труда путем увеличения самостоятельности, стимулирования творческого подхода, уровня сознательности каждого работника при выполнении им производственных обязанностей. Этот подход приносил иногда положительные результаты, работа становилась более интересной, но в целом данные мероприятия слабо влияли на повышение общей эффективности производства. Это происходило потому, что проблема повышения эффективности не может быть успешно решена на уровне рабочих мест. Вместо того, чтобы перестраивать мельчайшие ячейки организации - рабочие места, представляется необходимым обратить внимание на более крупные системы - потребителей и рынки - и сконцентрировать усилия на создании производственно-сбытовой структуры, которая могла бы в наилучшей степени удовлетворять требования рынка.

Базовым структурным элементом такой системы должна стать не отдельная функция или вид деятельности, а межфункциональная команда или группа, которая должна отвечать за выполнение всего набора функций для удовлетворения запросов потребителей и требований рынка. Групповая организационная структура создает все условия для того, чтобы работники чувствовали такое удовлетворение от работы, какое им никогда не может дать традиционная система специализации рабочих мест.

Например, на заводе компании "Гудир" в штате Оклахома в ходе реорганизации было создано 164 рабочие команды, в каждой из которых состояло от 5 до 27 человек. Эти команды, называемые "бизнес-центрами", несли полную ответственность за достижение поставленных перед ними целей, отвечали за повышение производительности, затраты, потери, все прочие показатели. Их деятельность координировалась на уровне предприятия четырьмя группами управляющих. В результате реорганизации затраты на производство единицы продукции стали ниже, чем в Южной Корее.

Концепция групповой организации труда в наибольшей степени подходит для организации процесса сборки в условиях современного производства. Традиционный производственный рабочий центр создает условия для перехода к

так называемым "ячеистым" производственным центрам и изменению роли работников в производственном процессе.

Обычный рабочий центр основан на концепции функционального разделения обязанностей. При таком подходе различные виды оборудования группируются в отдельных местах, Детали, узлы и полуфабрикаты движутся от одного центра обработки или сборки к другому, превращаясь постепенно в готовое изделие. Каждый работник встречает одну деталь только один раз, а операции и конечный" продукт носят обезличенный характер. Эта схема не совсем подходит для организации гибкого, постоянно перестраивающегося производства с низким уровнем запасов.

В отличие от этого так называемые производственные ячейки включают весь необходимый набор машин, оборудования и работников. Каждая такая ячейка становится ответственной за часть производственного или сборочного процесса, Конкретный продукт или деталь выходит из каждой такой ячейки в готовом виде. Это позволяет резко сократить время на перемещение полуфабрикатов и деталей от участка к участку, обеспечивая условия для сокращения рабочего времени, позволяет лучше следить за уровнем качества.

Каждый работник, который трудится в такой многопрофильной ячейке, получает возможность овладеть различными профессиями и навыками. Он участвует в процессе производства от начала до конца и может видеть результаты своего труда. Каждый член такой команды является более автономным и независимым, чем при других производственных схемах, он получает возможность полнее реализовать свои возможности,

Так как каждая такая автономная производственная ячейка может сама быстро и оперативно решать возникающие производственные проблемы, то для компании гораздо выгоднее иметь, например, шесть таких автономных центров, чем шесть традиционных цехов или отделов. Такой принцип организации работ становится более эффективным, когда работники сами составляют графики производства, поставки материалов и доставки готовых изделий. Когда члены такой бригады получают возможность нести полную ответственность за свой участок работы, включая контроль за качеством, подготовку персонала, то такая

схема организации приближается к модели социотехнической операционной системы, описанной в [гл. 11](#).

Аналогичные принципы организации деятельности можно использовать и на предприятиях, действующих в сфере услуг. В этом случае также создаются автономные группы, которые обеспечивают предоставление заказчику полного набора требуемых услуг.

Во многих профсоюзах, однако, такая схема организации работ встречает определенное сопротивление. Причина сопротивления в том, что при создании многоцелевых автономных производственных групп пересматривается действующая система классификации работ, становятся ненужными подробные рабочие инструкции, которые в ряде случаев являются гарантией сохранения стабильной зарплаты,

В то же время представители профсоюзов и руководства компаний понимают, что традиционные формы организации труда должны уступить место новым, которые дадут возможность рабочим не только действовать более свободно, но и нести большую ответственность за результаты своего труда. Следующая важная проблема - это размеры предприятий.

Размеры

Возможность получить экономию на масштабах производства дает, конечно, определенные преимущества крупным организациям. Но далеко не всегда эти преимущества перевешивают недостатки, которые имеют огромные производственные системы.

Многие люди, как показали исследования, гораздо эффективнее работают в рамках небольшой группы. Например, производительность в группе численностью менее 500 человек на 50% выше, чем в группе в 4500 человек. Немаловажное значение имеет также и то, что небольшие предприятия требуют меньших объемов инвестиций и, следовательно, меньшего инвестиционного риска.

В своей известной, книге Т. Питерс и В. Уотерман приводят много примеров того, что небольшие рабочие группы действуют гораздо эффективнее, общаются

лучше, обучаются быстрее, чем огромные по численности подразделения. В заключение они делают вывод, что независимо от отрасли промышленности группы более 500 человек, действующие под одной крышей, имеют гораздо больше проблем и конфликтов, чем небольшие команды.

Компании, которые поняли преимущества такого подхода, разукрупнили свои гигантские подразделения и создали организационную модель, базирующуюся на относительно малых группах работников.

Конечно, конструирование и производство таких сложных в техническом отношении товаров, как автомобили и самолеты, невозможно наладить силами пятисот человек, однако они могут быть произведены в нескольких автономных подразделениях, в которых работает менее пятисот человек.

Общее количество работников в той или иной компании здесь не имеет значения. Например, в компании "Моторола" занято 90 тыс. человек, а в "Дженерал Моторс" - 350 тыс. Независимо от общего количества наилучшим организационным решением будет создание на каждом участке работы групп численностью 15-20 человек, работающих в подразделении общей численностью не более 500 человек. Все эти подразделения могут объединяться вместе различными способами. Это может быть отделение, филиал, отдельный завод или территориальное отделение.

Прежде всего каждый производственный процесс должен быть разделен на полуавтономные подразделения, на которые возлагается полная ответственность за выполнение определенных задач. Затем все подразделения увязываются в единое целое одной задачей - ориентацией на потребителя.

Децентрализация и ликвидация функциональных барьеров помогают преодолеть по крайней мере два из перечисленных барьеров на пути создания эффективной организационной структуры. Третий барьер - это чрезмерное количество работников штабных подразделений и юристов.

Чрезмерная численность работников функциональных подразделений и уровней управления

Одно из исследований позволило выяснить интересный факт. Компании, где показатель роста объема продаж и прибылей был ниже среднего уровня, имели в четыре раза больше работников функциональных служб и уровней управления, чем успешно действующие передовые фирмы.

Обилие канцелярских работников неизбежно порождает обилие канцелярской работы, которая скорее мешает, чем помогает делу,

Точно так же, как слишком большие запасы на складах и на самом производстве маскируют ошибки и неэффективность производственных операций, чрезмерно большое число управленческих и канцелярских работников скрывает ошибки в управленческих решениях. Бюрократическая система не может найти и исправить собственные ошибки.

Японская пословица говорит: "Если понизить уровень воды, то можно увидеть подводные камни". Многие проблемы можно было бы решить, делегировав право принятия оперативных решений на более низкие уровни и сократив число штабных и канцелярских работников.

Некоторые компании за последние 5 лет пошли по пути уменьшения числа административно-управленческих работников и уровней управления. Так, по имеющимся оценкам, с 1981 г, около 35 % управленческих постов было просто ликвидировано. Например, компании "Форд" и "Крайслер" сократили примерно 40% штабных должностей,

Однако простое сокращение числа рабочих мест на среднем уровне управления еще не решает проблемы. Это имеет смысл только в случае изменения организационной структуры компании в целом, так как наряду с сокращением численности управленцев необходимо перестроить и систему информационных потоков и принятия решений. В противном случае освободившиеся места вскоре снова окажутся занятыми. Один из руководителей компании "Бетлехем Стил" приводит пример того, как он сокращал число управленцев: "Я беру список работников и вычеркиваю всех, название должности которых начинается со слова "помощник".

Следует подчеркнуть, что проведение сокращений управленческого аппарата требует тщательной предварительной проработки, и, конечно, эта проблема не может быть решена чисто механически - т.е. без реорганизации структуры компании в целом.

В заключение можно выделить следующий ряд принципов создания эффективных организационных структур.

1. Структурные блоки должны быть ориентированы на товары, рынок или потребителя, а не на выполнение функций.

2. Базовыми блоками любой структуры должны быть целевые группы специалистов и команды, а не функции и отделы.

3. Необходимо ориентироваться на минимальное число уровней управления и широкую зону контроля.

4. Каждый работник должен нести ответственность и иметь возможности для проявления инициативы.

Продвижение новых товаров на рынок

Американцы обнаружили, что без конкуренции даже самые перспективные изобретения не доходят до рынка и не становятся товарами. Японцы буквально разгромили американские компании, выпускающие бытовую электронику, когда первыми выбросили на рынок изделия, основанные на американской технологии видеозаписи. В настоящее время биотехнология, компьютеры и сверхпроводимость становятся новым полем битвы за новые рынки.

Успех здесь зависит от быстроты освоения новых изделий и доведения их до рынка и рациональной конструкции.

Традиционный подход к разработке новых продуктов под названием "фазовое планирование проекта" [*Phased project planning (PPP)*] был разработан НАСА в конце 60-х годов. В основе этого подхода лежало разделение всего процесса конструирования и создания образца на отдельные фазы (этапы). За выполнение каждого этапа несла ответственность определенная группа специалистов -

конструкторов, технологов, инженеров, которые действовали самостоятельно. Задачей управленческого аппарата являлась координация их деятельности.

По мере того, как жизненный цикл товаров становился все короче, традиционный подход к разработке новых изделий стал уступать место другому - основанному на создании целевых междисциплинарных групп. На эти группы или команды возлагалась ответственность за проведение всех видов работ - от конструирования до производства и маркетинга. Этот подход получил название "одновременное создание продуктов и процессов" и в настоящее время широко и с успехом применяется ведущими американскими фирмами. Было обнаружено, что параллельная разработка изделий и технологии одной и той же целевой группой позволяет сэкономить не только время, но и средства.

Выводы

Несмотря на определенные различия, инновационные структуры в стабильно действующих операционных системах имеют много общих черт,

1. Они базируются на небольших группах специалистов с многопрофильной квалификацией, которые отвечают за все аспекты осуществления данного проекта от начала до конца.
2. Координация и интеграция осуществляются внутри каждой группы, а не между функциональными блоками.
3. Успех работы группы зависит от того, насколько эффективно ее члены будут сотрудничать между собой и объединять усилия для достижения общей цели.

Однако здесь существуют и определенные отличия. Первое состоит в том, что команды по разработке новых продуктов могут создаваться на относительно короткое время. В отличие от этого операционные производственные системы действуют на стабильной основе и состоят из команд, которые длительное время работают совместно.

Второе отличие состоит в том, что если разработка новых товаров требует концентрации умственных усилий в течение коротких периодов времени, то

операционные производственные системы совершенствуются и изменяются постоянно, по мере возникновения новых задач и проблем.

Сегодня уже ясно, что традиционные структуры, используемые американскими компаниями, претерпевают серьезные изменения, причем эти изменения охватывают все аспекты управленческой деятельности.

Любая реорганизация всегда является сложным и длительным процессом, который может происходить почти постоянно. Конкретные организационные формы, конечно, могут быть различными, однако общая тенденция направлена на обеспечение условий для всех работников действовать более свободно, творчески и эффективно на любом участке работы.

Глава XIII В поисках качества

Качество, реализованное в производственных процессах, товарах и услугах, может обеспечить фирме огромные конкурентные преимущества на рынке. И наоборот, если потребитель решит, что он может получить за нормальную цену лучшее качество в другом месте, его деньги быстро отправятся именно туда. Точно так же, как победитель Олимпиады 1972 г. Марк Спитц не был даже включен в олимпийскую команду США, уровень качества, достаточный, например, 10 лет назад, сегодня совершенно неприемлем.

В то время как управленцы всегда говорили о том, что они "верят" в качество, что они "за" качество и всегда "боролись" за качество, большинство из них начинает понимать, что они ориентировались в основном на достижение некоего приемлемого уровня качества.

Несмотря на лозунги и призывы, качество пока еще не стало для американцев первоочередной задачей. Большинство руководителей компании, управляющих, правительственных чиновников и экономических стратегов пока не думают о проблемах качества постоянно и ежедневно. Качество остается одной из важнейших проблем для американской промышленности в период реорганизации, поскольку эта реорганизация еще не закончена.

В то же время в последние пять лет все большее число компаний строят свою деятельность с использованием шести базовых принципов управления качеством.

1. Работа, направленная на повышение качества, должна выступать обязательной составной частью стратегии компании.

2. Гораздо более перспективно в плане сокращения издержек ориентироваться на совершенствование производственного процесса, чем просто на уменьшение затрат.

3. Для решения производственно-сбытовых проблем необходимо проводить постоянную целенаправленную работу, а не ждать возникновения кризисной ситуации.

4. Поставщики должны быть партнерами, а не противниками, которых можно обвинить во всех неудачах.

5. Каждый работник компании должен постоянно повышать свою квалификацию.

6. Необходимо помнить, что каждый работник обслуживает своего потребителя как внутри компании, так и вне ее.

Эти уроки, как показывает практика, изучить нелегко, но необходимо.

Урок 1. Интеграция

Процесс повышения качества может быть организован точно так же, как и любой другой процесс, имеющий стратегическое значение. Он должен осуществляться в рамках специально разработанной стратегии, так как в противном случае всегда существует опасность потратить силы и время впустую. В американских компаниях действовало и действует множество конкретных программ, направленных на повышение качества. Однако подобные программы осуществляются обычно разрозненно, они недостаточно тесно увязаны с другими областями деятельности, что вызывает недовольство исполнителей, которые не видят достигнутых

результатов.

Ряд крупных передовых компаний, таких, как "Форд", "Моторола", "Армко", "Ксерокс", "Федерал Экспресс", "Хьюлетт-Паккард" и ряд других, разработали более совершенные и глубокие программы повышения качества, что позволило им избежать хаоса и добиться существенных положительных результатов.

Например, компания "Ксерокс" еще в начале 80-х годов начала проводить в жизнь специальную стратегическую программу тотального обеспечения качества, девизом которой стал лозунг: "Лидерство через качество". Для реализации этой цели была перестроена вся деятельность компании. В компании был создан специальный центр управления качеством, который координировал и направлял работу в этой области. В результате только за два года реализации этой программы качество сборочных операций возросло на 63%, надежность продукции - на 20%, а издержки снизились на 20%. Повышение качества продукции обеспечило возможность на 10% увеличить долю рынка.

Успех компании "Ксерокс" во многом обусловлен не только использованием передовых теоретических разработок Джурана, Деминга и Кресби в области управления качеством, но и целенаправленной работой управленческого персонала компании, которому удалось создать единый механизм управления качеством.

Урок 2. Главное в управлении качеством - не контроль, а бездефектная работа

Высокое качество, как показывает опыт, обеспечивается главным образом путем налаживания бездефектного производства, а не через контроль уже готовой продукции. Основная идея такого подхода, целесообразность которого доказана практикой, состоит в том, чтобы все усилия направить на ликвидацию самой возможности появления брака в процессе производства и сборки. В результате возможные дефекты устраняются еще на промежуточных этапах, а не в готовом изделии. В американских компаниях такой подход не получил пока массового распространения. Во многих случаях

непроизводительная работа по проверке качества и устранению дефектов, выпуску новых деталей взамен бракованных отвлекает от 15 до 40% производственных мощностей предприятия. Причем затраты на эти работы составляют от 20 до 40% на каждый доллар продаж.

Одним из подходов, который дает возможность решить эти проблемы, является разработанная японцами система организации производства, получившая название "точно вовремя" [*Just-in-Time (JIT)*].

Базовая идея этой системы весьма проста. Материалы и детали должны поступать на каждое рабочее место точно в тот момент, когда в них возникает необходимость, а не храниться в больших количествах возле каждого рабочего места. Все материалы и детали должны подаваться потребителям по соответствующим запросам в определенное время.

Главная цель такой системы состоит в постоянном совершенствовании процесса производства, ликвидации всех возможных потерь: времени, материалов и т.п.

В настоящее время сотни американских компаний с успехом применяют эту систему на практике - от "Кэмпбелл" и "Уорнер Ламберт" до "Моторолы" и "Интел". Например, применение этой системы в компании "Харлей энд Дэвидсон" позволило высвободить 22 млн. долл., которые ранее были фиксированы в материальных запасах.

Использование такой системы позволяет также резко сократить расходы на аппарат управления, обнаруживать дефекты в ходе производства и устранять их сразу же на месте, обеспечить работу всех подразделений при минимальных затратах.

Конечно, внедрение такой системы требует четко отлаженного механизма и ответственности каждого работника на своем рабочем месте. Необходимо также преодолеть психологическое сопротивление менеджеров, которые не привыкли работать без страховых заделов и запасов.

Преодолеть психологический барьер можно только в ходе постоянного совершенствования производственного процесса и организации

производства.

Урок 3. Необходимо постоянное усовершенствование, а не ожидание авральской ситуации

"Мозговой штурм" может обеспечить получение ценных результатов при проведении научных разработок, однако для повышения качества товаров и услуг необходима ежедневная и кропотливая работа. Многие менеджеры все еще считают, что любую сложную проблему, включая проблему повышения конкурентоспособности, можно решить быстро, решительным штурмом. Они верят в результативность авралов при решении сложных проблем. Однако в то время как они ждут этих "авральских" ситуаций, японские компании справляются с ними без больших усилий, совершенствуя ежедневно свои товары и производство.

Конечно, постоянная и скрупулезная работа по совершенствованию деятельности не столь привлекательна и эффективна, как, например, какой-нибудь "прорыв" в той или иной области.

Эта работа требует участия всех работников компании, делегирования ответственности и полномочий, готовности взять на себя ответственность и инициативу, проявить творческий подход. В традиционной системе управления работники предпочитают не делать этого, чтобы не отвечать за возможные неудачи.

Важным препятствием здесь является также действующая на многих фирмах система бухгалтерского учета. Эта система тщательно фиксирует все издержки и потери, которые уже произошли, но не учитывает тех средств, которые были сэкономлены, или предотвращенных убытков.

Для того чтобы решить эту проблему, передовые компании разрабатывают свои собственные критерии оценки эффективности работы в области качества. Например, "Ксерокс" использует следующие три показателя: количество дефектов на миллион поступающих деталей, количество дефектов на сто готовых изделий и (для потребителей) процент оборудования, установленного без дефектов.

Урок 4. Поставщики должны стать партнерами, а не противниками, которых можно обвинить во всех неудачах

Исторически американские компании никогда не доверяли одному поставщику и предпочитали иметь в орбите несколько фирм, конкурирующих между собой за право осуществлять поставки. С другой стороны, поставщики в такой ситуации не были заинтересованы в том, чтобы постоянно учитывать интересы всех потребителей, - ведь они в любой момент могли отказаться от поставок.

Волна снижения цен, начавшаяся в первой половине 80-х годов, привела к тому, что многие компании стали оказывать давление на своих поставщиков, требуя снижения цен на сырье, материалы и полуфабрикаты. Такой путь, естественно, был более простым, чем проведение комплекса мероприятий по снижению издержек за счет повышения производительности и эффективности. С целью сокращения объемов материальных запасов компании, выпускающие конечную продукцию, вынуждали своих поставщиков держать эти запасы у себя. То есть запасы как бы смещались из одного звена цепочки в другое, но не уменьшались по объему. А стоимость их хранения и транспортировки так или иначе включалась в себестоимость продукции и отражалась на конечной цене изделия.

Наиболее прогрессивные компании начали привлекать своих поставщиков к совместной работе на самых ранних этапах создания того или иного изделия. Они предлагали им долгосрочные контракты, обучение новым методам управления, включая методы "работы с колес" и "поставок точно в срок". Такой подход, например, используют "Форд", "Ксерокс", которые резко, в 2 - 3 раза, сократили количество поставщиков и заключили с оставшимися контракты о совместной работе сроком на 2 и 3 года. Использование такого подхода позволило не только резко повысить надежность поставок, но и снизить затраты на входной контроль, устранение брака в поставляемых деталях и т.п. В результате, например, только в компании "Харлей энд Дэвидсон" такого рода издержки снизились после установления новых отношений с поставщиками на 60%.

Урок 5. Каждый работник компании должен постоянно повышать свою

квалификацию

Практически каждая компания, ставшая на путь повышения качества, делает ставку на постоянное повышение квалификации своих работников. Это, без сомнения, правильный путь. Очень многие компании могли бы многому поучиться в плане организации подготовки своих работников у таких фирм, как "Вестингауз", "Моторола", "Ксерокс", "Форд", которые уделяют процессу повышения квалификации особое внимание.

При организации процесса подготовки специалистов целесообразно учитывать следующие моменты:

1. Руководители высшего уровня руководства нуждаются в специальной подготовке по управлению качеством. Такая подготовка необходима им для того, чтобы они могли говорить со своими подчиненными на равных и представляли себе, как организовать и поддержать процесс повышения эффективности.

2. Реальные проблемы гораздо сложнее тех, которые описаны в учебниках, и нужно, чтобы каждый был готов с ними справиться на своем рабочем месте.

3. Работники низовых звеньев должны иметь возможность использовать новый опыт и навыки.

Для сравнения с типичным подходом к повышению квалификации, принятым пока еще во многих американских компаниях, ниже приведен перечень проблем, включаемых в курс переподготовки высшего управленческого персонала в крупной японской компании, решившей внедрить у себя новую систему управления качеством (табл. 16).

Таблица 16

Тема	Количество часов
Роль высшего руководства в использовании концепции "кружков качества"	1, 5
"Кружки качества" и совершенствование выпускаемой продукции	2, 0
Статистические методы контроля качества	3, 5

Управление "кружками качества"	3, 5
"Кружки качества" в производственных подразделениях	3, 5
"Кружки качества" в закупках и продажах	3, 5
Качество и страхование	3, 5
"Кружки качества" в Японии и в мире	3, 5
Групповые обсуждения проблем внедрения "кружков качества" в компании	3, 0
Итоги групповых обсуждений	3, 0
Итого	30, 5

Можно утверждать, что очень немного управляющих высшего звена в американских компаниях прошли такие курсы подготовки перед началом реализации программ повышения качества.

Однако в некоторых компаниях успехи, достигнутые в области повышения качества, весьма впечатляют.

Например, довольно большие успехи в объединении усилий по повышению квалификации персонала с программой борьбы за качество были достигнуты в компании "Вестингауз",

Специальный "колледж качества" организовал подготовку в области качества 20 тыс. работников компании, объединенных в 2 тыс. "кружков качества". Это помогло компании увеличивать в последние 3 года производительность труда на, 7% в год. Кроме того, компания удваивает объем производства каждые 10 лет без привлечения дополнительных ресурсов.

Компания "Моторола", столкнувшись с ожесточенной конкуренцией на рынке электронного оборудования и полупроводников, начала осуществлять интенсивные программы повышения квалификации своих работников. За один год около 30 тыс. работников компании отзанимались около 3 млн. часов. По оценкам руководства, каждый доллар, инвестированный в повышение квалификации, принес 30 долл. прибыли.

Урок 6. Каждый работник обслуживает своего потребителя

Журнал "Экономист" недавно определил "услуги" как "вещи, которые могут

быть куплены или проданы, но которые нельзя уронить себе на ногу". Услуги могут быть неосязаемые, но многие методы управления качеством, применяемые в сфере производства, могут с таким же успехом использоваться и на предприятиях сферы услуг. Различия здесь часто надуманы.

Услуги, как и товары, могут предоставляться двум группам потребителей - внешним и внутренним.

Внешние потребители. Иметь, удовлетворенного и преданного потребителя очень выгодно. Например, преданный одной марке автомобиля покупатель приносит за свою жизнь компании около 140 тыс. долл. Производители электроприборов оценивают приверженность одного потребителя в сумму 2800 долл. каждые двадцать лет.

Оценка уровня обслуживания и качества услуг имеет, конечно, более субъективный характер. Например, Американское общество по контролю качества провело в 1985 г. специальное обследование с целью определить качество услуг. Опрашиваемым предлагалось оценить различные виды услуг по десятибалльной шкале. К сожалению, процент потребителей, оценивших качество услуг от 8 и выше, был весьма невысок и составил для банков 52%; для больниц - 44; для гостиниц - 41; для страховых компаний - 34%.

Трудно поверить, но многие компании, выпускающие товары, а не услуги, даже не проводят оценок степени удовлетворенности потребителей их деятельностью.

В отличие от этого довольно значительная доля фирм сферы услуг использует показатель удовлетворенности потребителей как важнейший индикатор качества своей работы.

Внутренние потребители. Работники производственных узлов и подразделений компаний сферы услуг, не контактирующие напрямую с потребителями, могут забыть о том, что у каждого из них тоже есть свои потребители, которым они поставляют товары и услуги. Забывать об этом, однако, не стоит.

Например, когда компания "Корнинг гласс" начала программу, направленную на повышение качества, то одним из ее лозунгов был следующий: "Каждый имеет своего потребителя". Реакция на такой призыв была неоднозначной.

Работники инженерных подразделений и снабженцы не имели здесь больших проблем и легко выработали методы улучшения взаимодействия с потребителями и поставщиками своей продукции и услуг. Работникам умственного труда, занятым в исследовательских подразделениях, пришлось несколько труднее. Для того чтобы сделать связи между различными подразделениями в максимальной степени тесными, в компании была создана система постоянной обратной связи между научными подразделениями и всеми потенциальными потребителями их продукции. Работники научных подразделений поняли, что одной из наиболее важных "услуг", которые они могут предоставить другим службам, является объяснение результатов их экспериментов и возможностей использования этих результатов на практике. Это позволило существенно повысить уровень взаимодействия и эффективности работы.

Результаты

Для многих американцев состояние автомобильной промышленности является неким обобщающим критерием эффективности экономики США в целом. Степень усвоения этих шести уроков автомобилестроительными компаниями: позволяет говорить с некоторым оптимизмом о повышении качества американских товаров.

Автомобили марки "Форд" за 5 лет из худших по качеству стали лучшими. В 1985 г. на каждый автомобиль компании "Форд" приходилось 2, 1 бракованной детали, на "Крайслер" - 2, 8, на "Дженерал Моторс" - 2, 6. (На японский автомобиль в среднем приходится 1, 3 бракованной детали.)

Алобы на двигатели автомобилей компании "Форд" сократились с 60 на каждые 100 машин в 1982 г. до 24 в 1986 г.

Удовлетворенность потребителей изделиями компании "Дженерал Моторс"

выросла с 74 до 91 %.

Компании "Крайслер" также удалось на 50% сократить рекламации на свою продукцию.

Новые производственные системы состоят не только из совершенных машин и механизмов, которые практически не делают ошибок. Они включают также и людей, которые должны работать в тесном взаимодействии, быть готовыми к выработке и реализации новых идей, уделять внимание деталям.

Обеспечить тесное взаимодействие множества людей в ходе решения сложнейших технических и производственных проблем невозможно без глубокой заинтересованности каждого в конечном результате и сознательного отношения к работе. Следующая глава посвящена обсуждению именно этих проблем.

Глава XIV Совершенствование системы оплаты труда

Системы оплаты труда, принятые в большинстве американских компаний, уже не отвечают современным требованиям. Они негибкие, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности. Эти системы были разработаны в период быстрого роста объемов производства, низкого уровня конкуренции, поэтому они редко стимулируют работников на повышение квалификации или стремление к совместной работе, общим целям.

Перед тем как сформулировать возможные направления развития системы оплаты труда, целесообразно выделить пять главных недостатков системы материального стимулирования, действующей в американской промышленности.

1. Темпы роста заработной платы выше темпов роста производительности

Существует базовый закон в уровне ценовой конкуренции, который можно выразить следующим соотношением:

Увеличение размера зарплаты - Увеличение производительности труда - Увеличение затрат на рабочую силу в единице продукции

В случае если заработная плата растет более быстрыми темпами, чем производительность труда, то затраты на рабочую силу, приходящиеся на единицу продукции или услуг, также будут увеличиваться. Именно это и происходило в последние годы в США (табл. 17).

Таблица 17

Рост затрат на рабочую силу в единице продукции

Годы	Оплата в час, %	Производительность в час, %	Трудовые затраты на единицу продукции, %
1947 - 1968	5, 1	2, 6	2, 5
1968 - 1973	6, 9	1, 6	5, 3
1973 - 1982	9, 0	0, 7	8, 6
1982 - 1985	4, 0	1, 5	2, 3

Как видно из данных таблицы, в период 1947 - 1968 гг. темпы роста оплаты труда и производительности не слишком сильно различались между собой. Однако с 1968 г. заработная плата начала расти гораздо быстрее, чем производительность. В результате в период 1968 - 1982 гг. наблюдался резкий рост затрат на рабочую силу.

Увеличение этих затрат оказало неблагоприятное воздействие на состояние всей обрабатывающей промышленности США. С 1973 по 1985 г. трудовые затраты на единицу продукции росли в промышленности США со скоростью 5, 8% в год. В Японии этот показатель составлял только 2, 8% в год. В результате по уровню цен американские товары каждый год становились на 3% менее конкурентоспособными, чем японские.

На падение уровня конкурентоспособности американских товаров, кроме снижения темпов роста производительности, негативное влияние оказали и другие факторы: десятикратное увеличение расходов на здравоохранение;

затраты на компенсацию увеличения платы за жилье, а также другие социальные программы, осуществляемые за счет бюджета.

Темпы роста зарплаты несколько уменьшились уже после 1983 г. вследствие снижения инфляции и усиления конкуренции со стороны зарубежных фирм. Однако существует реальная опасность того, что в случае увеличения темпов инфляции также произойдет и увеличение зарплаты, что неизбежно самым отрицательным образом скажется на уровне конкурентоспособности американских товаров. В результате реальные доходы американцев не вырастут, а упадут.

2. Трудовые затраты в других странах гораздо ниже, чем в США

Конечно, американские компании должны конкурировать на основе высокой производительности труда и качества, а не за счет низких расходов на рабочую силу. Но нельзя игнорировать и тот факт, что некоторые из наших торговых партнеров имеют гораздо более низкий уровень оплаты труда (табл. 18).

Таблица 18

Страны	Размер зарплаты, долл.	Индекс (США=100)
ФРГ	15, 68	122
Швейцария	15, 54	121
США	12, 82	100
Швеция	12, 80	96
Франция	11, 52	90
Италия	11, 37	89
Канада	10, 89	85
Япония	10, 26	80
Великобритания	7, 28	57
Гонконг	1, 75	14
Тайвань	1, 68	13
Южная Корея	1, 44	11

Однако следует отметить, что большинство конкурентов не могут уже использовать аргумента дешевой рабочей силы в конкурентной борьбе с американскими компаниями. Например, Япония уже не является страной с низким уровнем заработной платы. Только за последние два десятилетия

уровень заработной платы в Японии поднялся с 50 до 80% уровня США. Рабочие в ФРГ и Швейцарии получают сегодня даже больше, чем американцы.

[Почасовая заработная плата рабочих в промышленности (данные 1985 г.)]

В то же время в таких странах, как Тайвань, Гонконг и Южная Корея, при довольно высоком уровне производительности труда и качества все еще гораздо более низкий уровень оплаты труда. Это обстоятельство делает их товары конкурентоспособнее американских. Поэтому, если американские фирмы хотят сохранить высокий уровень оплаты труда и одновременно возможность конкурировать, они должны иметь более высокую производительность.

После ознакомления с данными о разнице в оплате труда в различных странах многие руководители компаний предпринимают попытки сохранить размер почасовой оплаты рабочих. Однако, насколько мы знаем, ни одна из американских фирм не предпринимала попыток сопоставить, а затем сократить размер оплаты управленческим работникам, которые в США имеют гораздо более высокие оклады, чем в других странах. Важно иметь в виду, что любая эффективно действующая компания может платить своим работникам очень много и без ущерба для своих конкурентных позиций. Такие примеры имеются. Но при этом очень важно, чтобы рост оплаты труда не опережал темпов роста производительности, эффективности. В большинстве американских компаний это, к сожалению, не так.

3. Рост оплаты труда не связан с ростом эффективности

Большинство работников американских компаний уверены в том, что не существует тесной связи между размером их заработной платы, производительностью и качеством их работы. Они считают, что в большинстве случаев увеличение зарплаты зависит от качества других факторов: традиций, текущего уровня прибыльности, коллективного договора, времени года, государственной политики в области оплаты труда. Многие так называемые справедливые системы оплаты труда на деле усиливают неудовлетворенность рабочих, ведут к росту соперничества и ориентируют на получение краткосрочного эффекта.

Несмотря на то, что компании ежегодно тратят миллионы долларов и огромное число рабочих часов для того, чтобы оценить размер "вклада" работников и рассчитать на основе этого вклада размер зарплаты и премии, результаты таких оценок разочаровывают.

Имеющиеся обзоры показывают, что 45% работников уверены в отсутствии прямой связи между размером зарплаты и эффективностью и только 22% считают, что такая связь существует; всего 13% уверены в том, что их зарплата возрастет, если они будут работать более эффективно и производительнее, а 48% считают, что от этого выиграют только руководство компании и ее владельцы.

Анализ аналогичных данных в японских компаниях, проведенный в 1982 г., показал, что 93% работников считают, что увеличение производительности обеспечит рост их заработной платы. Это, конечно, не результат слепой преданности. Оценки свидетельствуют о том, что в 1986 г. менее чем на 0,9% американцев распространилась гибкая система премиальных выплат. В Японии доля работников, труд которых оплачивался на основе такой системы, составляла 28%. С 1982 по 1984 г. премии, выплачиваемые дважды в год, составили 26% размера базовой ставки в мелких японских фирмах и 41% в крупных.

Гибкая система оплаты труда, без сомнения, могла бы стимулировать рост производительности и эффективности в американской промышленности, однако, к сожалению, она еще не получила в США достаточно широкого распространения.

4. Система оплаты труда в США не является достаточно гибкой

Система оплаты труда в США построена таким образом, что величина зарплаты может только расти и практически никогда не уменьшается. Для подавляющего большинства американцев фиксированный размер зарплаты воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Случаи, когда размер оплаты изменяется при изменении эффективности работы компании, крайне редки. Большинство компаний просто увеличивает часть работников перед тем, как возникает необходимость снизить расходы на рабочую силу. Зачастую сама

вероятность увольнения оказывает резко негативное психологическое влияние на работников, снижает стимулы к повышению эффективности своей работы.

Использование гибкой системы оплаты, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы компании, обеспечивает возможность избежать увольнений и разовых сокращений базовой зарплаты. Например, использование гибкой системы оплаты труда, основанной на участии рабочих в прибылях, позволило целому ряду наиболее успешно действующих компаний не только сохранить высокий уровень оплаты и избежать увольнений, но и резко повысить производительность труда.

5. Действующая система оплаты не ориентирует на сотрудничество

Большинство действующих в США систем оплаты труда вызывают чувство, что различные группы работников компании имеют различные цели и не заинтересованы в сотрудничестве. Крупные премиальные выплаты для управленцев, компенсационные выплаты при выходе в отставку (даже в случае крупных просчетов), специальные премии, выплачиваемые менеджерам вне зависимости от их успехов, разобщают работников компании и не стимулируют рядовых служащих повышать эффективность своей работы. Многие выплаты, которые получают руководители компании, воспринимаются другими работниками как несправедливые и незаслуженные.

Например, если рост зарплаты в сталелитейной промышленности для рабочих составил за последние 10 лет 16%, то у работников аппарата управления заработная плата возросла на 52%. Если в Японии соотношение между зарплатой президента и неквалифицированного рабочего составляет обычно 8:1, то в США - 20:1, а в автомобильной промышленности - 36:1.

Многие руководители американских компаний, естественно, защищают существующую систему оплаты труда, которая обеспечивает им получение существенных привилегий. Однако кое-кто из них начинает понимать, что эта система нуждается в корректировке, так как в своем нынешнем виде она не сможет создать у большинства работников компании действенной системы стимулов для решения проблемы повышения конкурентоспособности. В то же

время ясно, что усовершенствовать действующую в США систему оплаты труда достаточно сложно.

Изменения в системе оплаты труда

Изменить систему оплаты труда невероятно сложно по нескольким причинам. Во-первых, ни один работник независимо от должности, которую он занимает в организации, не хочет, чтобы его зарплата уменьшилась, даже если компания "идет ко дну". Многие даже предпочитают "тонуть", но не согласиться на уменьшение зарплаты.

Во-вторых, если сокращение размера оплаты все-таки будет проводиться, то как организовать эту процедуру? Уменьшать зарплату каждому работнику на определенный процент или проводить дифференцированное сокращение? Сокращать зарплату сначала управленческим работникам, а затем рабочим или наоборот?

Возможна ситуация, когда компания не планирует уменьшать зарплату, а просто хочет усовершенствовать систему оплаты труда для того, чтобы стимулировать повышение производительности и качества. Каким образом организовать этот процесс? Какую методику использовать? Какой критерий выбрать в качестве главного - прибыль, производительность или оба? Четких ответов на эти вопросы пока нет.

В-третьих, процесс изменения системы оплаты труда часто затягивается на несколько лет из-за сопротивления профсоюза. В последние годы многие компании пошли на использование различного рода промежуточных систем оплаты, когда при замораживании величины базового оклада использовались различные системы премирования, зависящие от величины прибыли.

Без всякого сомнения, это является определенным шагом вперед, однако различные промежуточные шаги, как представляется, не могут решить главные проблемы - установить тесную зависимость между размером оплаты труда и эффективностью работы, стимулировать постоянный рост производительности, обеспечить заинтересованность работников в тесном сотрудничестве при достижении общих целей.

Для решения этих проблем в большей степени подходят системы оплаты, базирующиеся на участии в прибылях и распределении доходов.

Гибкие системы оплаты

Участие в прибылях. В настоящее время более 350 тысяч американских фирм используют различные программы участия в прибылях для пенсионных выплат и оплаты труда руководителей. Большинство таких программ используются для образования пенсионных фондов и имеют весьма слабую связь с уровнем прибыльности. Кроме того, усиливается тенденция использовать разовые премиальные выплаты, по итогам года, величина которых зависит от объема полученной компанией прибыли.

Прямое участие всех категорий работников компании в прибылях уже давно практикуется в Японии, где, например, каждый работник автомобильной компании получает в качестве премиальных выплат до 50% величины базовой зарплаты. Например, при основной зарплате в 15 600 долл. каждый рабочий компаний "Тоета" получает вместе с премиями до 235 000 долл.

В 1986 - 1987 гг. после девальвации доллара рабочие японских автомобильных компаний согласились на 10%-ное сокращение премиальных выплат для того, чтобы снизить себестоимость продукции, сохранить уже завоеванную долю рынка и уровень занятости. За долгую историю развития японской экономики работники японских компаний не одни раз демонстрировали готовность пойти на временные жертвы для достижения долгосрочных целей в будущем.

В автомобильной промышленности США в 1982 и 1984 гг. компании "Форд" и "Дженерал Моторс" проводили переговоры с Объединенным профсоюзом рабочих автомобильной промышленности о замене ежегодного 3%-ного повышения величины заработной платы каким-то другим компенсационным механизмом. В результате эта сделка оказалась удачной для членов профсоюза автомобилестроителей. Рабочие компании "Форд" получили по 400 долл. премии в 1982 г. и 1983 г., около 2000 долл. в 1984 г., 1200 долл. в 1985 г. и 2100 долл. в 1986 г. Общая сумма премиальных выплат на каждого рабочего составила за эти годы 6100 долл. Рабочие компании "Дженерал Моторс" получили за этот же период по 1500 долл. на человека.

По иронии судьбы работники компании "Крайслер" не приняли плана участия в прибылях, а предпочли сохранение стабильных выплат. Если бы такой план участия в прибылях был одобрен профсоюзом, то каждый рабочий мог бы получить в 1983 г. 2600 долл., а в 1984 г. - 5000 долл. Этот пример показывает, что рабочие могут предпочесть некую гарантированную стабильность очевидным выгодам, которые могут быть получены в результате более интенсивной и эффективной работы.

Несмотря на очевидные преимущества, система участия в прибылях имеет и ряд ограничений, которые сдерживают ее широкое распространение в США.

1. Размер получаемой компанией прибыли и, следовательно, величина премий зависят от множества внешних факторов, которые часто не зависят напрямую от работников компании.

2. Для работников крупных компаний часто довольно трудно оценить, какое влияние они оказали своей работой на величину прибыли.

3. Не обеспечивается тесной обратной связи между уровнем эффективности и системой управления.

Для того чтобы преодолеть эти недостатки, многие компании переходят к использованию так называемых планов распределения доходов.

Распределение доходов. Система распределения доходов подразумевает создание механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности. В то же время этот механизм включает большое число разнообразных премиальных систем, которые основаны на том, что определенная часть зарплаты каждого зависит от эффективности работы подразделения, в котором он находится.

Система участия в доходах стимулирует повышение эффективности определенной группы работников: завода, отдела или компании в целом. При этом премиальные выплаты получает каждый работник. В отличие от системы участия в прибылях система распределения доходов построена таким образом, что премиальные выплаты зависят от таких показателей, как производительность, качество, экономия материалов, удовлетворение

потребителей, надежность работы. В результате каждый работник может почувствовать тесную взаимосвязь между результатами своей работы и величиной премии.

Существует огромное количество вариаций планов распределения доходов. Однако существует по меньшей мере четыре ключевых элемента, которые нужно учесть, чтобы такой план был успешным.

1. План участия в доходах должен обеспечивать возможность каждому работнику участвовать в повышении эффективности работы. Участие в доходах - это не просто новая система оплаты, а новый подход к управлению и повышению эффективности работы.

2. Система и методика определения премиальных выплат должны зависеть от тех факторов, на которые каждый работник может оказать непосредственное влияние. В ходе одного из исследований, посвященного оценке влияния системы участия в прибылях и системы распределения доходов, было выяснено, что первая система оказывает позитивное влияние на привлечение работников и сокращение текучести кадров и в меньшей степени стимулирует повышение производительности, качества, сокращение издержек. Вторая система в большей степени воздействует именно на эту группу показателей (табл.19).

Таблица 19

Доля фирм, отметивших положительное влияние программы участия в прибылях (в%)*

Область воздействия	Участие в прибылях	Распределение доходов
Производительность	65	93
Снижение затрат	56	81
Качество	70	80
Уменьшение отходов и переделок	39	61
Трудовые отношения	73	74
Вовлечение работников	70	81
Коммуникации	77	78
Оплата	77	77

** Данные опроса 200 фирм.*

3. Третьим фактором успеха является предоставление работникам возможности самим разрабатывать план участия в прибылях или доходах. В разработке такого плана должны участвовать представители всех заинтересованных групп. Только в этом случае можно рассчитывать на успех.

Многие компании приводят данные об успешном опыте использования планов участия. По имеющимся оценкам, около 13% американских компаний используют такие планы, 90% которых было внедрено в практику за последние 5 лет. Во многих случаях рост производительности труда составил 20 - 30%.

Стратегии создания эффективных систем оплаты

Мы рассмотрим основные недостатки действующей системы оплаты труда. Что же можно предложить в качестве альтернативы? Мы предлагаем провести радикальные изменения в системе оплаты труда, основанные на использовании гибких систем оплаты, пересмотреть базовые принципы самого подхода к решению проблемы, как и почему труд людей должен оплачиваться.

1. Пришло время обеспечить тесную связь между уровнем зарплаты, производительностью и эффективностью. Только в этом случае работник будет чувствовать достаточно сильные стимулы для повышения эффективности своей работы и будут созданы условия для стабилизации затрат на рабочую силу.

2. Доля переменных и стабильных выплат должна меняться и зависеть от производительности и прибыльности. Каждый работник должен иметь возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результативности своего труда. Премии должны выплачиваться не только руководству компаний.

3. Компании и профсоюзы не должны использовать при определении величины зарплаты внешние по отношению к фирме факторы, такие, например, как стоимость жизни или ситуация в отрасли.

4. Система оплаты труда должна создаваться таким образом, чтобы обеспечить объединение, а не разобщение работников в рамках фирмы, стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками.

Мы по сути дела предлагаем радикальное изменение подхода к созданию систем оплаты труда.

Предложение состоит из пяти пунктов. Первые два касаются фиксированной, или постоянной, части зарплаты. Остальные три - переменной части общей суммы заработка. Естественно, что все эти предложения носят концептуальный характер, а детали могут изменяться в зависимости от специфики каждой конкретной организации.

Постоянная часть заработной платы: базовая зарплата. Размер заработной платы должен быть достаточным для того, чтобы привлечь и удержать квалифицированных работников. Однако базовая ставка должна составлять не более 70 -90% той суммы заработка, которую работник может получить в принципе. Конечно, здесь не идет речь о том, чтобы сократить зарплату на 10 - 30%. Необходимо переходить к гибкой системе оплаты, при которой фиксированная зарплата будет составлять относительно небольшую часть общего заработка.

Увеличение фиксированной части заработка должно быть напрямую увязано и зависеть от повышения производительности на уровне группы или организации в целом. Увеличение зарплаты необходимо увязать с производительностью и эффективностью, которые зависят от внутренних факторов.

Переменная часть зарплаты: участие в прибылях. Системы участия в прибылях (которые могут иметь множество вариаций) должны распространяться на всех работников компании и зависеть от прибыльности компании в целом или отдельных ее подразделений. При использовании систем участия необходимо помнить о двух моментах. Первый: увеличение прибыли может в значительной мере зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения зарплаты. Второй: система участия в прибылях подразумевает также участие в риске потерпеть убытки, так как на фирму действует множество внешних, не поддающихся контролю факторов.

Таким образом, если работники компании хотят участвовать в прибылях, то они должны также быть готовыми разделить и риск понести убытки.

Так как система распределения доходов стимулирует работников повышать эффективность своего подразделения (завода, отделения и т.д.), то в идеальном варианте все работники компании должны быть вовлечены в соответствующую программу. В небольших фирмах целесообразно применять или программу участия в прибылях, или программу распределения доходов. Крупные компании могут использовать обе эти системы. Например, на уровне компании или отделения - систему участия в прибылях, а на уровне отделов и т.д. - систему распределения доходов.

Практика показывает, что использование этих гибких систем участия позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности и прибыльности.

Предположим, однако, что США вступит в новый период галопирующей инфляции. В этом случае комбинации фиксированных и гибких систем оплаты труда может оказаться недостаточно. Поэтому мы предлагаем механизм корректировки стоимости жизни.

Механизм корректировки стоимости жизни не должен быть составной частью системы оплаты труда. Корректирующие выплаты должны выдаваться ежегодно - раз в квартал или ежемесячно. Их величина должна рассчитываться, исходя из уровня инфляции. Они не могут быть частью фиксированной зарплаты, которая увеличивается только при увеличении производительности.

Наряду с системой участия в прибылях и доходах американские компании используют и другие механизмы оплаты труда и премирования, которое, хотя и базируется на этих системах, но имеет и ряд отличий. Наиболее широкое распространение получают такие формы оплаты, как доплаты за повышение квалификации и стаж работы, оплата без почасовых ставок, продажа работникам акций компании, и ряд других.

Наряду с прямыми выплатами и методами материального стимулирования в последние годы в практике многих передовых компаний широкое распространение получают разнообразные формы морального стимулирования, например за рационализаторскую деятельность.

Совершенно ясно, что сегодня для стимулирования повышения эффективности и производительности необходимо менять не только систему оплаты труда, но и сам подход к ее формированию. Этот новый подход включает новые идеи о необходимости разделения ответственности, гибкости, участия в прибылях, стимулирования желания повышать эффективность своей работы и работы компании в целом.

Для того чтобы все эти новые идеи можно было реализовать на практике, необходимо обеспечить стабильность состава работников компании. О том, как это сделать, мы поговорим в следующей главе.

Глава XV Стабильность и гибкость состава работников

Опыт показывает, что обеспечение занятости является одной из наиболее сложных проблем повышения конкурентоспособности. Некоторые консервативно мыслящие руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, так как считают, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако не вызывает сомнения то, что если руководители компаний ожидают от рабочих и профсоюзов готовности повышать производительность, качество и эффективность, то со своей стороны они должны быть готовы предоставить определенные гарантии сохранения работы.

По нашему мнению, разумные гарантии работы для персонала делают любую компанию более прибыльной и конкурентоспособной, особенно если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, обеспечения условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированных людей.

Можно утверждать, что обеспечение гарантированной занятости для работников той или иной компании не принесет ожидаемых результатов при неправильном подходе к разработке соответствующей программы. Для достижения успеха необходимо обеспечить соблюдение следующих условий.

1. Отказаться от неэффективной классификации работ.
2. Не путать стабилизацию занятости с "пожизненным наймом".
3. Создать возможности для использования производственного опыта работников.
4. Исключить возможность оправдания низкой эффективности.
5. Создать условия для внедрения новых технологий.

У многих руководителей большая часть проблем и трудностей автоматически ассоциируется с гарантированной занятостью. Как будет показано ниже, такое отношение к проблеме стабильной занятости неоправданно. Гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и формируют у работников желание повышать эффективность своей работы, не опасаясь увольнения. Еще несколько лет назад большинство руководителей компаний весьма скептически относились даже к самой идее гарантированной занятости. Сегодня их отношение коренным образом меняется, и вместо вопроса "Зачем это нужно?" они уже чаще интересуются, как реализовать такую программу на практике.

Почему гарантии занятости сегодня так важны

Существует по меньшей мере шесть причин, которые обуславливают рост интереса к проблеме гарантированной занятости.

1. Страх быть уволенным. Никому не нравится перспектива быть уволенным. Увольнения до сих пор являются неотъемлемой частью динамичной американской экономики. В ходе некоторого экономического спада, наблюдавшегося в конце 70-х - начале 80-х годов, в экономике США отмечались своего рода "волны" увольнений и досрочного выхода на пенсию. По имеющимся оценкам, сделанным Бюро статистики труда, в период с 1973 по 1983 г. около 11, 5 млн. рабочих старше 20 лет потеряли работу в результате закрытия предприятий. За период с 1981 по 1986 г. около 500 тыс. административно-управленческих работников также потеряли свои места

вследствие увольнений. В эти годы практически все крупные компании произвели существенные сокращения численности аппарата управления.

В то же время большинство крупных американских компаний - по ряду оценок около 60% - не просто увольняли работников, а попытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки, повышения квалификации, обеспечивали досрочный уход на пенсию и т.д.

Однако страх неожиданно потерять работу пока еще довольно силен, что не способствует росту производительности.

2. Японский опыт. Сегодня большинство людей знают, что: 1) "пожизненный найм" в Японии распространяется на работников до 55 - 60-летнего возраста; 2) система "пожизненного найма" охватывает только 25 - 30% японских рабочих, которые трудятся в крупных компаниях; 3) в случае резкого ухудшения финансового положения японские компании все равно проводят увольнения; 4) соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах; 5) гарантии занятости являются только одной из составных частей системы управления трудовыми ресурсами, которая включает привлечение новых работников, их подготовку, оплату труда в зависимости от стажа и гибкую систему заработной платы.

Имея в виду эти моменты, можно все-таки говорить о том, что гарантированная занятость, предоставляемая многим японским рабочим и служащим, стала одним из краеугольных камней успеха японских компаний в достижении высокого уровня производительности и качества, обеспечила лояльность работников по отношению к своей компании, стимулировала повышение квалификации через систему горизонтальных перемещений.

3. Американский опыт. Аналогичный опыт имеется и у ряда американских компаний. Например, компания "Ай Би Эм" не увольняет работников по экономическим причинам вот уже около 35 лет. В этой компании широко используются такие методы, как периодическое прекращение найма новых работников, проведение программ переквалификации, досрочный выход на пенсию и т.п.

Многие компании широко используют специальные долгосрочные программы управления трудовыми ресурсами, которые помогают избежать массовых увольнений.

4. Страх перед автоматизацией. Страх быть замененными машинами существует у рабочих еще со времени Промышленной революции, когда луддиты разрушали станки, надеясь сохранить свои рабочие места.

Сегодня сопротивление автоматизации уже, конечно, не проявляется в таких крайних формах. Оно имеет более скрытый характер и проявляется в основном как сопротивление внедрению новых технологий, при переводе с одного рабочего места на другое или в ходе повышения квалификации. Поэтому автоматизация не будет до конца успешной, если она рассматривается как средство замещения рабочей силы.

5. Текучесть рабочей силы обходится дорого. Менеджеры уже давно поняли, что высокая текучесть рабочей силы может обходиться очень дорого, а опытных и квалифицированных работников обычно довольно трудно заменить. Например, подготовка одного квалифицированного работника в компании, выпускающей аэрокосмическую продукцию, обходится, по ряду оценок, в 57 тыс. долл.

6. Недовольство привилегиями у высшего руководства. По имеющимся оценкам, в 30% компаний, входящих в первую 1000 крупнейших американских фирм, установлены специальные привилегии в оплате труда управленческих работников высшего эшелона. Эта система привилегий защищает этих работников: в случае увольнения им выплачивается очень крупное "выходное пособие". Работники более низкого ранга такого пособия не имеют. Такая система создает предпосылки для разобщения работников на отдельные группы, которым трудно найти взаимопонимание.

Исследования, проведенные Американским центром производительности, показали, что многие передовые компании используют весьма обширный набор методов снижения текучести кадров и обеспечения стабильной занятости своих кадровых работников. С целью стабилизации занятости для постоянных работников в американских компаниях довольно часто

используются такие методы:

привлечение временных работников в периоды циклического подъема;

маневрирование трудовыми ресурсами в рамках компании;

переквалификация работников и обучение их новым специальностям;

сокращение рабочей недели в период ухудшения конъюнктуры;

предложение внеочередных отпусков и досрочного выхода на пенсию.

Все эти мероприятия проводятся многими компаниями в рамках специально разработанных долгосрочных программ по стабилизации занятости. Они, конечно, не гарантируют стабильной занятости каждому работнику автоматически. Основная их задача - сохранить необходимое число наиболее квалифицированных работников, стимулировать их желание постоянно повышать производительность и эффективность своей работы.

Опросы в компаниях, проведенные с целью выяснить эффективность программ стабилизации занятости и их влияние на производительность труда, показали, что более чем в 70 случаях из 100 повышается лояльность работников и улучшается их отношение к работе; в 60 случаях возрастает уровень мотивации; в 55 наблюдается положительное влияние на рост производительности

Некоторые рекомендации

Если руководство компании стремится к повышению эффективности использования трудовых ресурсов и хочет повысить уровень мотивации работников при решении проблем производительности и эффективности, то должна быть выработана соответствующая стратегия в области занятости работников. Такая стратегия должна базироваться на самом тесном взаимодействии в сотрудничестве руководства компании, профсоюза и работников.

Руководители компании должны иметь план использования трудовых ресурсов на перспективу. Подбор работников, на которых будут

распространяться гарантии занятости, должен осуществляться тщательно и на конкурсной основе.

Расходы на подготовку и повышение квалификации работников должны рассматриваться как долгосрочные инвестиции. Конечно, никакой план еще не может гарантировать успеха, однако если программа стабилизации занятости будет построена с учетом научных рекомендаций, она поможет решить многие сложные проблемы и создать реальную основу для повышения эффективности работы компании. Для того чтобы помочь в формировании действенных программ управления трудовыми ресурсами, хотелось бы сформулировать ряд рекомендаций.

1. Необходима четкая целевая ориентация и взаимосвязь общих целей: повышение производительности, качества, повышение гибкости, постоянное повышение квалификации работников и целей, которые преследует программа стабилизации занятости.

2. Стратегия в области управления трудовыми ресурсами и стабилизации занятости должна разрабатываться совместно с представителями руководства компании, профсоюза и работников.

3. Стратегия стабилизации занятости должна быть интегрирована с другими подсистемами управления той или иной компанией и приспособлена к конкретным условиям производственно-сбытовой деятельности.

4. Обязательным элементом программы стабилизации занятости должна быть гибкая система оплаты труда.

Глава XVI Расширение вовлеченности работников

Компании, осуществляющие перестройку управления своей деятельностью, предпринимают шаги по активизации и вовлечению работников в процесс принятия решений, стимулированию их инициативы.

Впервые попытки привлечения большей части работников американских компаний к решению производственных проблем, а также проблем, связанных с повышением эффективности и качества, были предприняты около 15 лет тому назад. Руководители компании "Локхид" попытались тогда осуществить у себя японскую концепцию "кружков качества". В настоящее время этот подход получил весьма широкое распространение во многих американских фирмах, а общее количество "кружков качества", действующих в США, достигло 300 тыс.

"Кружки качества" и небольшие проблемные группы, создаваемые на временной или постоянной основе для решения различных производственных проблем, стали олицетворять программы привлечения работников к процессу управления.

Следует отметить, что эти программы, несмотря на очевидные положительные черты, имеют и ряд ограничений, которые препятствуют полной реализации потенциала данного метода управления.

Ограничение традиционных форм вовлечения работников

Традиционные программы вовлечения работников имеют ряд недостатков. Первый недостаток состоит в том, что в этих программах участвует слишком малое число работников. По имеющимся оценкам, доля работников компании, привлекаемых к работе в рамках таких программ, не превышает 15%, а в работе "кружков качества" обычно участвует не более 10% общего числа работников компании.

Второй недостаток заключается в том, что к работе "кружков качества" и малых проблемных групп привлекаются в основном работники низовых производственных звеньев, которые не готовы вносить коррективы в действующую систему управления.

Третье ограничение состоит в том, что деятельность малых проблемных групп обычно ориентирована на усовершенствование конкретных производственных процессов, а не на повышение общей эффективности управления производственно-сбытовыми операциями.

Наибольшим ограничением в деятельности таких групп выступает, пожалуй, их разобщенность, так как они обычно собираются раз в неделю, а в остальное время каждый член группы занимается своими обычными делами.

Конечно, все перечисленные ограничения деятельности малых проблемных групп и „кружков качества" не говорят еще о том, что их деятельность не полезна. Без всякого сомнения, в большинстве случаев она приносит определенный эффект - помогает быстро решать некоторые технические проблемы, способствует росту квалификации работников и т.д. Однако в силу своей замкнутости и ориентации на мелкие, локальные проблемы эти группы не могут обеспечить решения проблем, связанных с повышением эффективности управления компанией в целом.

Для того чтобы преодолеть перечисленные выше ограничения деятельности малых проблемных групп, некоторые компании предпринимают усилия по расширению масштабов вовлеченности работников в процесс управления.

Новые формы участия работников в управлении

Существует по меньшей мере два предварительных условия использования новых форм участия работников в процессе управления. Первое - это готовность руководства компании повысить степень влияния работников на решение проблем управления.

Второе условие - насущная необходимость, которая может проявиться в трех случаях.

1. Возникновение кризисной ситуации или проблемы, решение которой требует немедленных действий.
2. Полная реконструкция системы управления или перестройка организационной структуры компании.
3. Разработка новой системы управления трудовыми ресурсами, основанной на участии в прибылях, программах стабилизации занятости, повышения качества и участия в принятии решений.

Во всех этих случаях образуются совместные рабочие группы или комитеты, в которые входят представители всех категорий работников, которые заинтересованы в решении возникших проблем.

Расширенные рабочие группы, создаваемые обычно на временной основе, ставят и решают конкретные задачи -обычно за определенный срок.

Некоторые компании в порядке эксперимента создали группы повышения эффективности на базе конкретных отделов, причем участие в такого рода рационализаторской деятельности становилось обязательным условием гарантированного сохранения работы и получения дополнительных льгот. Данные опросов говорят о том, что во многих случаях эксперимент себя вполне оправдывал.

Рекомендации

Анализ опыта использования различных форм вовлечения работников в процесс управления позволяет сформулировать несколько рекомендаций повышения эффективности использования этого весьма действенного инструмента.

1. При внедрении новых форм и методов управления в практику необходимо начать с изменений в процессе внедрения управленческих нововведений. Традиционный подход предусматривает, что все нововведения будут осуществляться группой специалистов. Между тем гораздо более перспективным является подход, при котором внедрение новых форм управления поручается людям, которые будут использовать их в своей повседневной работе.

2. Деятельность всех малых проблемных групп должна быть увязана с общими целями компании и направлена на их достижение.

3. Профсоюзы должны непосредственно участвовать в подготовке любых изменений в системе управления и методах работы.

4. Работа по вовлечению работников в управление должна быть увязана с такими организационными изменениями, как внедрение системы "точно

вовремя", новой системы обслуживания потребителей и новых производственных линий.

5. Необходимо повышать уровень общей и специальной подготовки работников в решении производственно-бытовых проблем, иначе их деятельность по совершенствованию управления компаний будет неэффективна.

6. Наиболее перспективным направлением использования различных механизмов участия работников в управлении является не совершенствование уже действующей, а создание новой, более эффективной системы управления, которая сможет обеспечить решение любых нетрадиционных проблем.

Глава XVII Подготовка и непрерывное обучение

Если вы считаете, что образование слишком дорого, попробуйте, почему невежество.

Дерек Бок, президент Гарвардского университета

В борьбе за лидерство в области эффективности производства против Соединенных Штатов действуют три фактора.

Фактор первый. В 90-х годах XIX в., когда Соединенные Штаты обошли Великобританию по экономическому развитию, они обладали наиболее квалифицированной и образованной рабочей силой. Похоже, что сегодня наилучшим образом подготовленная и образованная рабочая сила находится в Японии.

Полную среднюю школу заканчивают 90% японской молодежи по сравнению с 75 % американской. Сегодня не менее 27 млн. американцев функционально неграмотны - это больше, чем число жителей Канады, 15 млн. из них работают и сейчас. По данным одного из банков, на Среднем Западе половина принятых на работу выпускников школы не смогли сдать простейший экзамен по математике.

Среди рабочих "Дженерал Моторс" 15% функционально неграмотны, на некоторых заводах эта цифра доходит до 30%.

Цена, которую американцы платят за неграмотность и недостаточное качество "человеческого капитала", очень высока. Цена недоиспользования таланта может быть еще выше.

Вторым фактором, действующим в этом же направлении, является американская тенденция переоценивать специальные знания и навыки. Американские специалисты - инженеры, финансисты, ученые - профессионалы в узкой области знаний, для которых самое обширное поле возможного приложения сил находится за пределами фирмы. Это стимулирует людей переходить из компании в компанию, однако сужает возможность движения внутри фирмы.

Более того, узкая специализация замедляет процесс создания новых товаров - узкий специалист мало знаком с достижениями в соседних областях. Авторы исследования процесса создания новых товаров в Японии делают следующий вывод:

"В Соединенных Штатах разработка изделия осуществляется группой высококомпетентных творческих специалистов. Большинство исследований проводится элитарной группой узкоспециализированных инженеров, которые работают преимущественно самостоятельно. Таким образом, расширение знаний происходит в основном за счет их углубления".

Тот же процесс в Японии организован принципиально по-иному:

"Разработка товаров в Японии часто производится группой неэкспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом в процессе разработки. Обучение происходит независимо от функциональных обязанностей и уровней управления. В этом смысле процесс разработки новых товаров является особым инструментом, который помогает научиться мыслить в категориях компании в целом".

Высшие руководители 50 крупных американских компаний на протяжении всей своей карьеры выполняли не более двух качественно различающихся видов работ. Большинство американских фирм придерживаются "вертикальной модели" развития карьеры для руководителей и специалистов, которая, например,

предусматривает, что финансист всю свою жизнь будет расти только как финансист.

Ротация специалистов, когда финансист ставится на место руководителя производственного подразделения, считается невозможной, даже если это наилучший, если не единственный, способ дать широкое понимание проблем и наработать необходимые для будущего руководителя связи.

Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по ее какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Так, считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения.

"Хонда" проводит программу повышения квалификации, в соответствии с которой каждый руководитель отдела выбирает ту сферу деятельности, которой он никогда не занимался, и работает там в течение недели.

Компания "Эн И Си" переводит своих инженеров из научно-исследовательских центров в производственные отделения. По данным американских фирм, число изобретений в группах, работающих вместе менее 3 лет, в двое больше, чем среди тех, кто работает вместе более 5 лет.

Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

Третьим фактором, действующим против американских фирм, является их привычка уделять гораздо большее внимание поддержанию в должном состоянии основных фондов в ущерб постоянному развитию "человеческого капитала". Основной акцент на оборудовании и одновременно относительное пренебрежение к "человеческому капиталу" оставляют Америку позади ее

конкурентов. Отбор, подготовка, постоянное обучение кадров - это нелюбимые, вечно забытые дети в большинстве организаций.

1. Многие руководители уверены, что повышение квалификации - это издержки, а не капиталовложения и оно только отрывает людей от настоящей работы.

2. Бухгалтерская наука ничего не говорит о том, как учитывать в балансе стоимость "человеческого капитала".

3. Налоговое законодательство не стимулирует, если вообще разрешает, капитализацию расходов на повышение квалификации и подготовку кадров.

4. Многие руководители боятся, что хорошо подготовленные работники найдут высокооплачиваемую работу у конкурентов.

5. Руководители забывают, что "подготовка" начинается с момента приема на работу.

6. Большинство руководителей и рядовых работников считают, что "подготовка" - это то, что отдел технического обучения организует в учебном комбинате.

7. Руководители считают, что повышать квалификацию должны все, кроме них самих, естественно, это не касается специальных курсов в Гарварде или МТИ [*Одни из самых престижных в США - Школа бизнеса Гарвардского университета и Слоуновская школа управления Массачусеттского, технологического института (МТИ). (Прим. науч. ред.).*].

Этот узкий, традиционный взгляд должен измениться, и изменение должно начаться с процесса отбора.

Процесс отбора

Если компании намереваются вложить большие деньги в образование и профессиональное развитие своих сотрудников, они должны очень тщательно подходить к тому, кого и как они принимают на работу. Критерий "главное, чтобы человек был хороший" тут явно недостаточен.

Организации, пытающейся построить свою деятельность на принципах коллективной работы, гибкости и непрерывного обучения, необходимо подбирать людей, которые могут вписаться в ее культуру. Традиционные принципы отбора уделяют слишком много внимания специализированным знаниям, которые быстро устаревают. Вследствие этого мало внимания уделяется тем, кто способен постоянно учиться. Так, завод фирмы "Ниссан" в Смирне, штат Теннесси, по производительности и качеству очень мало в чем уступает аналогичным предприятиям Японии, хотя только 20% его работников имели представление о производстве автомобилей до своего поступления на завод.

Недостаток опыта был компенсирован тщательным отбором при приеме на работу тех, кто умел и хотел учиться, а также огромными - в 60 млн. долл. - затратами на обучение персонала до пуска завода. И то, что все эти люди понятия не имели, как сборочный завод должен работать, никак не повредило делу.

Изменяется сущность работы, а вследствие этого и критерии отбора при приеме на работу.

"Мазда" рассматривает до 96 тыс. заявок на заполнение 3100 вакантных рабочих мест на ее новом заводе во Флэт-Рок, штат Мичиган. "Мазда" ищет людей, способных работать в коллективах, совмещать профессии, понимать значение своего труда для общего дела, решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

В компании "НУММИ" отошли от традиционного для профсоюза автомобильных рабочих принципа приема на работу по старшинству. Потенциальные кандидаты проходили 4-дневную проверку способности работать в полуавтономных коллективах, беседовали с будущими коллегами.

Одна электронная компания образовала специальную группу, занимающуюся наймом, отбором и профессиональной ориентацией для улучшения использования работников в компании. Критерии отбора разрабатывались группой в составе руководителя направления, председателя профсоюзного

комитета, работника отдела внутрифирменных отношений и ведущего специалиста в данном направлении.

Традиционная работа по введению в должность, которая начинается после приема на работу, ограничена областью узкой специализации работника и практически не включает знакомства с направлениями деятельности компании в целом и ее культурой. Обычно эта работа поручается отделу кадров или сотруднику, стоящему на более низкой должностной ступени.

Новый сотрудник нуждается во внимательном и осторожном введении в организацию. Эффективное вхождение в компанию даст возможность уменьшить бюрократические процедуры и число различного рода инструкций и позволит больше вопросов решать неформальными путями.

Отбор и введение в должность являются лишь частью ответа. Необходимо изменить и традиционный подход к обучению.

Традиционный подход к обучению

Сложилось так, что американский бизнес всегда крайне скептически относился к вопросам профессионального обучения. Это не могло не сказаться на производительности труда и качестве. Относительно небольшое число американских фирм проводят профессиональное обучение своих сотрудников в таком объеме и такого качества, которые требуются для успешной деятельности на мировых рынках. Такое обучение позволяет проводить переподготовку работников базовых отраслей или готовить руководителей и специалистов и других категорий для управления гибкими, нацеленными на нововведения организациями.

Масштабы профессионального обучения

В 1986 г. американские фирмы с числом занятых 50 чел. и более затратили на профессиональное обучение 36, 5 млн. своих работников 29 млрд. долл. Казалось бы, это огромная сумма денег, однако она не увеличилась за последние 6 лет, хотя за это время вырос внешнеторговый дефицит, инфляция, произошло сокращение числа рабочих мест, усилилась обеспокоенность ростом экономической мощи Японии. На самом деле общее число прошедших

профессиональное обучение и количество часов на переподготовку в 1986 г. сократились по сравнению с 1985 г. на 14%.

Японцы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3 - 4 раза больше, чем американцы. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 ч в неделю - 4 ч за счет рабочего времени, 4 - за счет своего личного.

Основой японской системы профессионального обучения в компаниях является концепция "гибкого работника". Целью является отбор и подготовка человека не по одной, а по крайней мере по двум, а лучше - по трем специальностям, а затем уже повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Большинство американских фирм не тратят на обучение тех средств, которые действительно необходимы для роста производительности труда и достижения высокого качества. Однако здесь есть и исключения. В 1986 г. "Ай Би Эм" израсходовала на обучение и подготовку своих сотрудников 750 млн. долл. Глава фирмы "Моторола" Роберт Гэлвин одобрил пятилетний план профессиональной подготовки - первый пятилетний план в этой области, о котором мы услышали. В результате "Моторола" в настоящее время направляет на эти цели 2, 6% расходов на рабочую силу или около 1% продаж. Кроме того, эта компания в 1986 г. открыла новый прекрасно оснащенный центр обучения стоимостью 8, 5 млн. долл.; 100 тыс. работающих в компании в 1986 г. затратили на повышение своей квалификации более 1 млн. часов.

По нашим оценкам, большинство фирм должно увеличить затраты времени, средств на профессиональное обучение в два-три раза, однако отнюдь не за счет выделения этих средств существующим отделам профессионального обучения. Нужно не просто больше или дольше учить, нужно учить по-другому.

Виды обучения

Большинству программ обучения кадров недостает самого главного - соответствия современным требованиям. По данным исследований, только 12% людей считают, что какая-либо форма занятий в классе поможет им приобрести

необходимые для работы навыки: всему можно научиться на рабочем месте. Те знания и навыки, которые получены на рабочем месте, не нужно приспособливать к себе и переносить из условия учебной аудитории в жизнь.

Людям необходимо обучение и другого рода. Так, многие работники хотели бы уметь лучше выявлять проблемы и решать их, а затем в процессе решения находить необходимый контакт с людями, убеждать их. Развитие навыков межличностного общения касается не только тех, кто занимает нижние ступени в должностной иерархии. Компания "Ханиуэлл" предлагает своим инженерам интенсивный практический курс обучения межличностному взаимодействию, который должен помочь в использовании технических знаний.

Другая составляющая, отсутствующая в большинстве программ, - экономические знания. Подавляющее большинство работников практически не понимают сути экономических систем. Они не понимают, как производительность труда, качество и конкуренте способность влияют на их собственный уровень жизни и гарантию занятости. В соответствии с совсем нетипичной программой, разработанной "Дженерал Моторс" совместно с профсоюзом автомобильных рабочих, низовые профсоюзные руководители могут взять 4-недельный оплачиваемый отпуск для изучения влияния макро- и микроэкономических процессов на автомобильную промышленность.

Кого учить?

Подавляющая часть средств на обучение управляющих среднего уровня идет на изучение в аудиториях стиля управления (которое очень редко дает практический эффект). Значительно меньше средств тратится на изучение высшими руководителями вопросов качества или на обучение руководителей низшего уровня.

Исключением в этой области является "Вестингауз". Здесь разработана система целей, направленная на рост производительности и качества, причем профессиональная подготовка определена как важнейшее средство достижения этих целей. Компания провела в своем "оборонном центре" обучение сотен руководителей к специалистов функционально-стоимостному анализу. Здесь действуют программы переподготовки инженеров старших возрастов для работы

в области САПР и автоматизации производства. Сотрудники компании совершают многочисленные поездки в Японию для учебы. Проводятся семинары по управлению качеством, которые позволяют руководителям ввести показатели качества в систему стратегического планирования и оценки. Руководители, специалисты, рабочие на дому обучаются вопросам статистического анализа экспериментальных данных.

Альтернативные модели профессионального обучения

Если мы хотим, чтобы непрерывное образование стало неотъемлемой частью деятельности американских организаций, необходимо пересмотреть некоторые принципиальные подходы к обучению.

1. Люди учатся быстрее, если они непосредственно вовлечены в решение реальных проблем.
2. Разовое обучение в аудитории не меняет поведения человека, Практика дает гораздо больше.
3. Лучше всего человек учится, когда его роль активна, а не пассивна. В организации активное решение проблем дает особенно хороший эффект в неоднородных группах и в незнакомых ситуациях.
4. Лучше активно учиться на примере самому, чем слышать о нем, Вот почему посещения других компаний является мощным инструментом обучения и изменения поведения.
5. Руководство должно быть уверено в необходимости обучения, выделять для этого время, вознаграждать за него и само участвовать в нем, если процесс обучения идет на рабочем месте,

Подходом, который наилучшим образом учитывает все эти принципы, является обучение через деятельность.

Обучение через деятельность

Обучение через деятельность исходит из предположения, что люди наиболее эффективно учатся, в том числе и друг у друга, работая над проблемами и

используя свой опыт. Составители учебных программ часто забывают, что обучение -это в значительной степени работа индивидуальная. Наша школьная система заставляет многих думать, что для обучения обязательны формальные объяснения в классе. На самом же деле самостоятельные исследования, знакомство с окружающим миром, чтение, групповая дискуссия, работа в качестве ученика могут дать гораздо больше.

Обучение через деятельность позволяет преодолеть проблему трансформации абстрактных знаний в навыки, дает результаты непосредственно в процессе обучения и позволяет более интенсивно участвовать в обучении. Этот вид самообучения более предпочтительный, творческий, продуктивный, дает более длительный эффект.

Коллективное обучение

Похоже, японские компании поняли, что обучение играет ключевую роль в обеспечении быстрого и гибкого развития производства и сбыта.

Группы по разработке новых изделий составлены из специалистов разных отраслей. Эти специалисты учатся друг у друга, высказывают различные точки зрения на проблему, с разных сторон рассматривают информацию о состоянии рынка, и в особенности результаты проб и ошибок, которые неизбежно сопровождают процесс параллельной разработки изделия.

Обучение через деятельность лежит в основе таких малых групп, как "кружки качества" - вначале они были организованы рабочими и мастерами для самообучения. Дэминг и Джуран настаивали на том, что руководители высшего звена должны пройти подготовку в области управления качеством прежде, чем этим начнут заниматься мастера и рабочие. Тогда им будет легче помочь организовать в малые группы, "кружки качества", выпускать журналы и справочники для мастеров. Пример руководителей высшего звена во многом обеспечил бы успех самостоятельного обучения остальных работников фирмы.

Примером аналогичного процесса в Америке является возрастающее участие работников в решении разных задач, в том числе в разработке новых систем. В процессе решения таких задач, как поиск новых форм организации работы,

оплаты труда, системы участия в управлении, члены проектных групп проходят серьезное обучение. Члены смешанных рабочих групп для начала должны выяснить, что они хотят узнать (т.е., они учатся тому, как учиться). Они изучают имеющиеся работы. Обучаются методом разработки и внедрения реальных систем.

Деловые поездки в другие компании и страны открывают глаза, они являются важным стимулом развития людей на всех уровнях. С тех пор как в 1984 г. была создана "НУММИ", "Дженерал Моторс" направила более двух тысяч своих управляющих в Фремонт, штат Калифорния, для изучения организации труда на этой фирме. В свою очередь "НУММИ" направляла руководителей компании и профсоюза в Японию.

Роль руководителя

Обучение через деятельность требует совершенно иных качеств у руководителей различного уровня. В идеале они должны владеть этим методом и уметь непосредственно организовывать процесс обучения. Эндрю Гроув, президент компании "Интел", считает, что руководители сами должны разрабатывать программы обучения и сами вести их, привлекая специалистов по методике обучения, но не по его содержанию.

Для того чтобы обучение было эффективным, оно должно быть непосредственно связано с задачами и проблемами вашей организации.

Переподготовка специалистов США проходит по двум направлениям: углубление знаний в области математики и языка и постоянное ознакомление с изменяющимися технологиями.

Корректирующее обучение

Когда завод компании "Форд мотор" в Ипсиланти, штат Мичиган, начал в 1983 г. программу обучения своих работников методам статистического контроля, обнаружилось, что половина слушателей не способна воспринять материал из-за неумения читать и незнания основ математики. С этого времени в компании действуют программы углубления знаний.

Десятки компаний стали учить элементарным вещам. "Форд", "Дженерал Моторс", "Блу Кросс - Блу Шилд, Массачусетс", "Прудэншиэл", "Полароид", "Прэйт энд Уитни" - все организовали своего рода ликбез. Самые крупные программы такого рода осуществляются в компаниях "Форд" и "Дженерал Моторс". Причина - оставшееся после кризиса большое число работников старших возрастов, пришедших в компании в то время, когда грамотность не была столь необходимой. В компании "Форд", где программы обучения чтению действуют на 25 из 90 заводов, вам могут рассказать сотни историй о людях, начавших новую жизнь, после того, как они научились читать и писать. Многие компании вынуждены делать работу, которую провалили школы.

Переподготовка

Промышленная революция полностью преобразовала общество за два столетия. Новые знания и компьютеры смогут сделать это не более чем за два десятилетия. Половина знаний, полученных инженером-электриком или специалистом по ЭВМ в 1987 г., безнадежно устареет к 1992 г. Деятельность 4 из каждых 5 жителей развитых стран претерпит существенные изменения в результате информационной революции за следующие 5 лет.

Переход к новым технологиям потребует значительных затрат, связанных с обновлением знаний. Это означает, что потребуются переподготовить и перевести на новые рабочие места массы людей. По имеющимся оценкам, до конца текущего десятилетия не менее 400 тыс. работников в год будут нуждаться в переподготовке. При этом затраты на переподготовку составят примерно 10 тыс. долл. на человека.

Часто переподготовить работника оказывается гораздо дешевле, чем заменить его. По расчетам, проведенным в одном отделении "Дженерал Электрик", затраты на переподготовку одного инженера втрое меньше, чем на поиск и прием на работу нового. К тому же вероятность того, что компанию покинет работник, прошедший переподготовку, существенно ниже, чем только что принятый работник. Один из ведущих авторитетов в этой области профессор Американского университета Герберт Страйнер замечает:

"Несмотря на настойчивые предсказания пессимистов, начавшиеся еще с промышленной революции середины XIX в., что новые технологии вызовут массовую безработицу и не дадут никаких альтернативных форм организации труда, история показывает: идет процесс прямо противоположный. Развитие в технологическом отношении общество требует новых, более совершенных знаний и умений. Проблема состоит в том, чтобы найти механизм постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и навыков к другому".

Поиски такого механизма привели к политическим дебатам и появлению государственных программ. Спор идет не о том, нужна ли переподготовка или нет, а о том - кто и как будет ее организовывать и кто платить. Согласно принятому в 1984 г. федеральному закону о совместном финансировании профессионального обучения Министерство труда ежегодно выделяет штатам, на переподготовку оказавшихся без работы 200 млн, долл. В свое время президент Рейган обещал увеличить эту цифру до 980 млн. долл.

Цели аналогичных программ в прошлом были столь же благими, однако результаты их никак нельзя признать обнадеживающими. Так, с 1977 по 1984 г. финансовую помощь, направленную на эти цели, получили 1, 2 млн. человек. Только 70 тыс. из них приступили к переподготовке, 28 тыс. закончили курсы и только 4, 5 тыс. человек нашли работу в соответствии с новой специальностью.

Отчет Главного контрольно-финансового управления США (ГКФУ) за 1987 г. доказал, что принятие упомянутого закона дало лучшие результаты. Хотя он затронул только 7% потерявших работу, но 69% участвовавших в программе нашли новую работу, причем зарплата их была выше, чем у прошедших другие государственные программы обучения. ГКФУ сделало и другой вывод - программы, которые организовали предприниматели или профсоюзы, были в 3 раза эффективнее, чем те, которыми руководили правительственные агентства и другие организации.

Любой процесс приспособления к изменяющимся условиям влечет социальные издержки. Однако современные развитые страны научились смягчать трудности, которые ложатся непосредственно на плечи людей. Похоже, наилучшей схемой представляется следующая: государство выделяет деньги и определяет

важнейшие задачи, программы же разрабатывает и руководит их реализацией частный сектор. "Форд", "Дженерал Моторс", профсоюз автомобилестроителей показывают, как это можно сделать.

"Дженерал Моторс" и профсоюз автомобилестроителей организовали самый большой в мире частный учебный центр. В нем проходит обучение 400 тыс. человек, все они - повременные рабочие "Дженерал Моторс", которых готовят к работе в следующем столетии.

"Форд" и профсоюз автомобилестроителей основали национальный центр обучения и развития и определили для него следующие четыре цели:

1. Предоставить возможность подготовки, переподготовки и развития работникам компании.
2. Предоставить возможность переподготовки и необходимую помощь людям, потерявшим работу из-за перехода на новые технологии, продукцию, методы производства, закрытия производств.
3. Поддерживать национальные и местные программы по расширению участия работников в управлении.
4. Обеспечить возможность обмена идеями и опытом в области обучения и развития.

Пэт Чоэт из компании "Ти Ар Дубль Вэ" считает, что следующим шагом могло бы стать создание "индивидуальных счетов обучения" - по аналогии с пенсионными счетами. Средства перечислялись бы туда как нанимателями, так и работниками, а пользоваться ими можно было бы в случае необходимости на протяжении всей трудовой жизни.

Безотносительно тех механизмов, которые создаются американцами, само непрерывное обучение является "живой водой" как для общества, так и для каждого его члена, необходимой предпосылкой его постоянного совершенствования. Вложения в эту сферу дадут возможность гибко использовать рабочую силу, а это - реальный вклад в повышение конкурентоспособности.

Глава XVIII Системы учета

Традиционные системы финансового и бухгалтерского учета меняются гораздо медленнее, чем организации, для обслуживания которых они созданы. Большинство систем финансового и бухгалтерского учета были созданы в то время, когда преобладало трудоемкое производство. Сейчас они оказались плохо приспособленными к фондоемким, гибким производствам, быстро принимаемым решениям, к большей роли человека и росту сферы услуг.

Пытаться в XX в. принимать решения, основанные на принципах учета XVIII в., - это все равно, что управлять машиной с выжатым ручным тормозом. В общем, ехать можно, но шума и дыма будет очень много.

Проблема не в недостатке информации как таковой. Бухгалтерский учет сейчас является одной из самых крупных сфер деятельности в США. С 1978 по 1985 г. общий объем услуг здесь увеличился на 15%. Одновременно число бухгалтеров увеличилось на 30% - с 1 до 1,3 млн. человек. В Соединенных Штатах в настоящее время приходится 4 бухгалтера на 10 тыс. человек, в Японии - 3.

Трудности - внутри самих систем. Большинство систем бухгалтерского учета построены на основе:

- а) концепций финансовых операций столетней давности;
- б) требований Комиссии по страхованию и обменным операциям;
- в) общепринятых принципов бухгалтерского учета;
- г) методов составления производственных отчетов, принятых в XIX в.

В системе финансов и бухгалтерского учета есть два вида проблем. Первые связаны собственно с системой учета, вторые - с тем, как она используется. Мы считаем, что большинство руководителей и финансовых директоров хорошо понимают недостатки системы, однако не знают, как их

можно преодолеть.

Недостатки системы бухгалтерского учета. Влияние на капиталовложения

Первый недостаток системы состоит в том, что он замедляет внедрение новых технологий, крайне необходимых для успешной деятельности на мировых рынках. Стандартные методы учета не позволяют заметить такие важные сдвиги в производстве, как улучшение качества, большую гибкость, более короткое время расчетов по внешнеторговым операциям, меньшие производственные запасы, лучшее использование площадей. Вследствие этого становится сложно обосновать необходимость капиталовложений в новейшую технологию - пока мы используем устаревший "метр" традиционной бухгалтерии и финансов.

Руководители вынуждены обосновывать необходимость капиталовложений какими-то неубедительными рассказами о том, что новая технология позволит повысить качество, сократить необходимые запасы, улучшить использование площадей, - в общем, все то, что современная система учета отразить не способна. Так, фирма "Аллен-Брэдли" выяснила, что с помощью традиционных методов расчетов эффективности капиталовложений невозможно обосновать затраты 8 млн. долл. на полностью автоматическую сборочную линию. Однако желание выжить побеждает: "Если вы не стремитесь выжить, - говорит Ларри Йост, вице-президент фирмы, настоявший на автоматизации, - вы можете продолжать пользоваться нормативами эффективности капиталовложений".

Дисконтирование будущих доходов

Второй проблемой современных систем учета является метод дисконтирования будущих доходов, с помощью которого можно определить сегодняшнюю ценность средств, которые поступят позже. Применяемый в настоящее время метод занижает те выгоды, которые можно получить в долгосрочной перспективе от внедрения гибких производственных систем. Это приводит к решениям, направленным на "распродажу будущего". Происходит это из-за того, что многие компании устанавливают завышенный норматив эффективности капиталовложений - на уровне 15 - 20%. Таким

образом они страхуют себя от возможных непредвиденных обстоятельств. Такой показатель значительно превышает реальную стоимость капитала и преувеличивает степень риска.

Более того, использование критерия "коэффициент дисконтирования с поправкой на риск" может привести к ошибкам, Математические правила расчета дисконтирования исходят из предположения, что распределение риска во времени следует формуле кривой дисконтирования. Но в реальном мире динамика риска может и не следовать этой кривой. Так, риск может оказаться высоким в первые годы и снижаться в последующие и наоборот. Однако существующая методика требует использования одной и той же кривой распределения риска во времени для оценки всех видов капиталовложений.

Руководители обычно очень хорошо представляют риск вложения капитала в новую технологию, но очень слабо осведомлены о риске, связанном с отказом от инвестирования.

Существующие методы обычно позволяют сравнивать возможный эффект в будущем с сегодняшним состоянием. При этом вводится допущение, что даже без перехода к новым технологиям доля рынка, затраты и цены останутся на том же уровне. На самом деле отказ от вложений в новые технологии и их эффективного использования оставляет фирму на милость конкурентов, которые эти затраты осуществили.

Наконец, действующая в настоящее время система не способна измерить ожидаемый эффект от повышения гибкости производства и сокращения времени исполнения заказов покупателей. По мнению профессора Гарвардского университета Роберта Каплана, "достаточно просто посчитать, на сколько уменьшаются затраты в результате уже осуществленных мероприятий. Гораздо сложнее оценить возможное увеличение доходов, которое повлечет за собой внедрение принципиально новых технологий".

Например, на сколько увеличится число заказов, если компания объявит о том, что будет выполнять их быстрее? А если она сократит вдвое время на

разработку нового продукта?

Прямые и косвенные затраты

Третьей проблемой традиционной системы бухгалтерского учета является продолжающееся использование устарелого деления затрат труда на прямые и косвенные. По традиционной процедуре учета сначала собираются данные о прямых трудозатратах на выпуск изделия или выполнение заказа, затем все косвенные, или накладные, расходы устанавливаются в определенном проценте к прямым затратам труда. Этот подход был разработан для такого производства, где прямые трудозатраты составляли основную статью производственных затрат.

На современных автоматизированных заводах доля труда производственных рабочих снижается до 10% издержек, затраты на инженерный и управленческий труд все время возрастают. Несмотря на это, львиная доля усилий уходит на измерение и контроль трудозатрат производственных рабочих. Считать затраты труда производственных рабочих в современных условиях эталоном, к которому можно привести все остальные затраты, - это все равно, что считать, что хвост вертит собакой.

В некоторых ситуациях подобная система дает весьма странные результаты. Так, на автоматизированных заводах нередко случаи, когда накладные расходы доходят до 1000%.

А как считать косвенные и накладные расходы в безлюдном производстве?

Традиционные системы учета зачастую оценивают капиталовложения по числу основных производственных рабочих, которых они высвободят. Между тем столь же часто капиталовложения производятся, но рабочие не высвобождаются, а обогащается содержание труда, он делается более эффективным. Однако обосновать эти затраты с помощью традиционных методов анализа хозяйственной деятельности не представляется возможным.

Измерение производительности труда

Четвертая проблема, связанная с традиционной системой бухгалтерского

учета, касается информации о производительности труда, качестве и конкурентах, которую она не содержит.

На протяжении многих лет Американский центр производительности (АЦП) выступал за всеобъемлющее измерение производительности и соответствующую внутрифирменную отчетность. И руководителям, и рядовым работникам нужна значительно более полная, чем имеется сейчас, информация о производительности и качестве.

Существует шесть серьезных проблем измерения производительности труда в организациях.

1. Действующая методика уделяет гораздо большее внимание затратам труда живого и гораздо меньше таким составляющим, как материалы, основной капитал, знания.

2. Существует тенденция ограничиваться одним показателем, например выпуском продукции в час на одного работающего. Нет системы показателей, которая отражала бы все стороны деятельности организации.

3. Слишком часто используются стоимостные показатели - даже в тех случаях, когда натуральные дают лучшее представление о состоянии дел.

4. Компании часто оказываются неспособными скорректировать свои финансовые мероприятия, чтобы устранить искажения, вызванные инфляцией.

5. Очень часто данные по производительности труда даются в агрегированном виде и слишком поздно, что не дает возможности их использовать в процессе реального принятия решений.

6. Большинство данных собирается для составления финансовых отчетов, а не для контроля и корректировки производственной деятельности.

Организациям необходимы разработка и проведение глобальных и понятных для всех мероприятий в области производительности, которые учитывали бы все факторы (труд, капитал, материалы и энергию) и были бы

тесно связаны с системой финансового планирования, финансирования, системой стимулов. К сожалению, специалисты в области анализа хозяйственной деятельности не заинтересованы в создании удобных для всех методов представления информации в области производительности труда.

Учет человеческих ресурсов

Пятая проблема современной системы учета состоит в том, что вложения в людей не рассматриваются как "вложения капитала". Парты относятся к основному капиталу, а человек, сидящий и учащийся за ней, - к издержкам. Расходы на набор и подготовку персонала рассматриваются как издержки, а не как капиталовложения, которые со временем амортизируются и нуждаются в обновлении.

Один из авторов книги работал в составе группы, получившей задание дать финансовую оценку разрабатываемой системы стабилизации текучести кадров. Группа собрала данные о затратах на подбор и расстановку кадров, о современном уровне текучести, показателях воспроизводства населения и прогнозируемой потребности в кадрах различных профессий. В результате группа пришла к выводу, что конкретная система стабилизации кадров дает положительный эффект для организации.

Однако члены группы не были уверены, что сумеют доказать ее обоснованность с точки зрения перспектив бизнеса. Они говорили, что, когда руководство слышит слово "обоснованный", оно сразу ищет графы "ожидаемый эффект", "сокращение затрат" и т.д. Существующая система учета и оценки не дает возможности отразить возрастающие затраты на работников или стоимость большей гибкости.

А невозможность измерить и обосновать стоимость вложений в основной капитал отнюдь не стимулирует такие вложения - ситуация в век информации довольно опасная. Все пять перечисленных проблем самым непосредственным образом связаны с целью - дать возможность акционерам постоянно следить за состоянием их активов. Интересы акционеров и организаций - инвесторов стали определять мышление руководителей, и, как

ни странно, это совсем не обязательно ведет к выгоде фирм-инвеститоров.

Очевидно, что японские фирмы гораздо меньше заинтересованы в своих акционерах. Они не выплачивают огромных дивидендов. За последние 5 лет средний процент выплат по отношению к цене акции составил всего 1, 8%. "Тоёта" выплачивала дивиденды в размере 1, 3%, в то время как "Дженерал Моторс" - 7,1, "Хитати" - 1, 7, а "Дженерал Электрик" -4, 7%, дивиденды, выплаченные "Эн И Си", составили 1, 1%, а "Тексас инструментс" - 4, 6%. Однако из-за повышения стоимости основного капитала японские вкладчики получали до вычета налогов доход в 4 раза больший, чем их американские коллеги.

Безусловно, и японские фирмы регулярно отчитываются перед правительственными учреждениями, акционерами, инвеститорами. Японские управляющие сильно ориентированы на результат, однако цифры, на основе которых они руководят компаниями и принимают решения о капиталовложениях, похоже, больше берутся из бюллетеней советов директоров, а не из ежегодных отчетов компаний. И, наконец, наибольшую выгоду акционеры в Японии получают тогда, когда руководство компании отдает приоритет долгосрочным интересам потребителей и своих работников.

Вторая группа проблем связана с тем, как реально функционируют системы финансового учета и учета затрат.

Оценка деятельности

Премии руководства фирмы зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности фирмы. А это обычно достижение краткосрочных (квартальных или годовых) результатов, не учитывающих всех факторов, влияющих на эффективность компании, они не сравниваются с результатами конкурентов.

Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не результатов производственной деятельности. Руководители жалуются, что их деятельность оценивается с помощью показателей, не отражающих реального положения вещей. В очень немногих организациях

для оценки руководителей используется сравнение достигнутых ими результатов и результатов основных конкурентов.

Слабость системы учета особенно ярко проявляется, когда мы стараемся разработать программу участия в прибылях, основанную на повышении производительности труда. Специалисты, занимающиеся анализом хозяйственной деятельности, знают, что у них нет цифр, которым можно верить. Большинство работников знают очень мало о системе бухгалтерского учета и экономического анализа и не вполне понимают, какое отношение все эти цифры имеют к их конкретной работе. Когда мы разрабатывали программы участия в прибылях для крупных организаций, много времени ушло на очистку данных, содержащихся в отчетах о деятельности компаний.

Информация не всегда доступна

По некоторым оценкам, 66% занятых считают, что основным источником их информации о собственных компаниях являются разные слухи. И, в общем, ничего особенно удивительного в том, что решения, касающиеся миллиардов долларов, принимаются на основе слухов, нет.

Из-за того, что системы очень сложны и не отражают тех факторов, которые люди считают важными, большинство работников в организациях совершенно не интересуются тем, как действует система учета, как она влияет на принятие решений и соответственно на людей. Бухгалтеры и руководители стараются держать все данные под своим контролем; известно, что информация, полученная по каналам обратной связи о внешней среде организации, способствует улучшению ее деятельности.

Еще одна причина, по которой информация должна быть более доступной, состоит в том, что необходимо улучшить контакт между руководством и рядовыми работниками, а для этого - сделать финансовую информацию понятной рабочим. Это больше, чем какая-либо другая акция, поможет уяснить общие цели и заложит основу партнерства между ними.

Препятствия на пути перемен

Компании, желающие изменить свои системы учета, встречают трудности

при выборе модели, к которой необходимо стремиться. В большинстве университетов продолжается преподавание усложненных курсов финансового учета и налогообложения. Здесь мало внимания уделяется статистике технического прогресса или системам измерения производительности труда. Централизованные автоматизированные системы бухгалтерского учета не гибкие. Даже небольшие изменения или добавления в компьютерные программы этих систем создают массу трудностей, прежде всего из-за непредвиденных сбоев.

Системы финансового учета и учета затрат исключительно трудно изменить. Общепринятые принципы бухгалтерского учета были разработаны и сформулированы более ста лет назад. Они являются тем общим языком, который позволяет понимать друг друга всем финансистам, людям, анализирующим эффективность капиталовложений и систем стимулирования руководителей, и никакие разговоры о необходимости думать "перспективно" не заставят американских инвесторов и экономистов отказаться от оглядки на сиюминутные результаты.

Несмотря на все это, у организаций есть выход. И у них есть по крайней мере 4 варианта действий.

1. Создать дополнительные или параллельные системы, с помощью которых можно оценить эффективность и качество, которые больше отвечают требованиям производства.
2. Выработать подходы к оценке человеческих ресурсов, более отвечающие производственным задачам.
3. Обеспечить работникам доступ к производственной и финансовой информации, что позволит им улучшить свою деятельность.
4. Брать деньги за предоставление информации и услуги бухгалтерии. Это создаст внутренний рынок бухгалтерской информации - верный путь, который заставит давать именно ту информацию, которая нужна.

Дополнительные системы

Корпорации, бухгалтеры и Совет по стандартизации финансового учета пытаются преодолеть часть трудностей, связанных с влиянием автоматизации производства.

Так, фирма "Компьютер эйдид мэнуфекчуринг интернейшнэл" в Арлингтоне, штат Техас, возглавляет консорциум из 35 организаций, в том числе правительственных, корпораций, университетов и крупных бухгалтерских фирм. Целью консорциума является разработка необходимой базы для оценки эффективности капиталовложений, разработки моделей учета, измерения амортизации и постатейного распределения затрат, количественного измерения нефинансовых и нематериальных факторов в условиях автоматизации.

Отдельные компании пытаются сами разработать дополнительные системы учета и оценки, обеспечивающие необходимую обратную связь. Практически невозможно разработать такую систему, которая одновременно давала бы информацию для принятия решения по внутрифирменным вопросам, обеспечивала бы оперативный контроль и обратную связь и позволяла бы составлять отчеты для внешних организаций. Компании обычно предпочитают создать специальную программу анализа для принятия решений, чем начинать совершенно неподъемный пересмотр всей системы учета.

Одним из примеров может служить проблема измерения производительности труда "белых воротничков", или труда интеллектуального. Под эгидой Американского центра производительности было проведено двухлетнее исследование производительности труда "белых воротничков", в котором приняли участие 92 группы исследователей из 18 компаний. Большинству групп служащих (в том числе занятых в сфере НИОКР, бухгалтерии и службах человеческих ресурсов) удалось разработать системы оценки, которые позволяют анализировать результаты и эффективность работы, обеспечивать обратную связь и давать необходимую информацию для принятия решений и улучшения деятельности.

Учет человеческих ресурсов

Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Уже пора научиться измерять стоимость этого богатства.

Уже сам по себе факт оценки будет способствовать изменению взглядов руководителей, их подходу к человеческому капиталу не просто как к издержкам, а как к активам компании, которые нужно грамотно использовать. Так, компания "Апджон" оценивает общие затраты на каждого занятого на протяжении работы в 160 его начальных годовых зарплат. Если начальная ставка является 25 тыс. долл. в год, то работник на протяжении всей карьеры будет стоить компании 4 млн. долл. (сюда включаются повышение заработной платы, дополнительные льготы, некоторые прямые выплаты),

Таким образом, сегодня решение принять на работу сотрудника или нет стоит миллионы долларов. Если бы дело касалось покупки машин на такую же сумму, решение принималось бы высшим руководством и были бы неизбежно заданы вопросы относительно возможности их полной загрузки и стоимости поддержания в рабочем состоянии. Задается очень мало подобных вопросов, когда речь заходит о приеме на работу,

Более того, деятельность двух руководителей, добивающихся одних и тех же результатов, будет оценена одинаково, даже если один разбазаривает человеческий капитал, не обеспечивая ему необходимой переподготовки, а второй всячески заботится о развитии своих сотрудников.

Вопрос о возможности учета и оценки человеческих ресурсов исследовался в течение двух десятков лет, однако только сейчас некоторые компании всерьез предпринимают действия по оценке этого вида ресурсов на практике.

В силу того, что не существует общепринятых процедур оценки затрат на развитие кадров, руководители и отделы кадров должны собирать информацию и оценивать свои собственные затраты. "Ксерокс" требует от линейных руководителей составлять отчет о состоянии кадров одновременно с предложениями по развитию своих подразделений. Эти отчеты состоят из оценки изменений численности, изменений стоимости рабочей силы,

стоимости перемещения людей или оборудования, соответствия принципам индустриальной политики, оценки воздействия на другие стороны деятельности компании.

Распределение информации

Информация является мощным инструментом развития. Американский центр производительности проводил совместную работу с бумагоделательной фабрикой. Цель - разработка системы обратной связи для распределения производственной и коммерческой информации среди сотрудников, в том числе информации об установлении цен на определенные виды продукции, затратах на химические реактивы, макулатуру, а также о требованиях заказчика к качеству.

Через 6 месяцев после ввода системы было побито 8 производственных рекордов, некоторые из которых держались около 20 Лет, причем без увеличения численности работников и без замены оборудования. Доход на капитал возрос до 33%, в то время как планировался рост 17%.

Новые производственные системы, основанные на коллективном труде, заставляют фирмы более активно доводить информацию до своих сотрудников. На заводе фирмы "Шевроле" в Детройте рабочие бригады знают такие показатели, которые несколько лет назад не знал даже мастер, - стоимость металлолома, общие трудозатраты, программа работ на месяц.

Главное - дать информацию в руки людей, способных ее использовать, и в виде, для них понятном. Самый верный способ добиться этого - обеспечить участие пользователей в разработке системы и сборе данных. Руководители же должны отказаться от привычки использовать информацию преимущественно для поощрения или наказания, давая людям возможность принимать с ее помощью решения. Так, в уже упомянутом проекте исследования производительности труда служащих специалисты вначале категорически возражали против измерения эффективности своего труда. Любая система, внедренная до этого руководством, служила в основном одной цели - контролю за дисциплиной. Опасения уменьшились, когда работникам была дана возможность самим разработать мероприятия, которые помогли бы им в

работе.

Некоторые руководители не хотят делиться информацией со своими подчиненными из опасения, что она будет использована для "выбивания" всяческого рода прибавок (если информация хорошая) или даже деморализует людей (если она плохая). Однако, не имея информации, работники не могут адекватно реагировать на новые требования к организации. Организация же должна показать своим сотрудникам, что она означает для них и как можно ее использовать.

"Внутренний рынок" информации

Информация и системы учета и оценки стали товаром, имеющим внутренний рынок и хождение на фирме. Однако на этот товар не существует эффективного механизма ценообразования. Для того чтобы избежать избыточной информации, внутренние информационные службы должны устанавливать тарифы на свои услуги и работать на условиях самофинансирования. При этом пользователи становятся покупателями, которые платят за услугу из своего бюджета. Такой порядок заставляет покупателей оценивать полученную информацию с точки зрения ее стоимости.

В 1965 г., когда компания "Уейрхойзер" переходила от матричной организации к сочетанию продуктовых отделений с матричной организацией, она также ввела порядок, согласно которому такие отделы компании, как объединенная бухгалтерия или отдел обработки данных, выставляли счета за свои услуги пользователям внутри компании.

При этом пользователи имели право покупать те же услуги на стороне, если цена внутри оказывалась слишком высокой. Таким образом, руководители получили возможность контролировать составляющие накладных расходов и непосредственно отвечать за результаты деятельности.

Выводы

Последнее, что меняется при изменении организации, - это ее система бухгалтерского учета. Однако мы не считаем, что фирмы должны позволить недостаткам существующих бухгалтерских систем ограничить возможности их

развития. Поэтому:

1. Фирмы должны дать возможность пользователям создавать дополнительные системы, направленные на удовлетворение их потребности в информации для принятия решений. широкое распространение, расширяющиеся возможности персональных компьютеров делают это гораздо более реальным, чем даже 5 лет назад.

2. Большинство фирм нуждается в информации о своих кадрах, позволяющей провести анализ затрат и результатов при решении вопросов приема на работу и профессиональной подготовки.

3. Полезная информация должна распространяться внутри организации гораздо шире. Большинство оперативной информации в настоящее время собирается для того, чтобы в агрегированном виде быть представленной высшему руководству. Гораздо большее количество информации в дезагрегированном виде должно доводиться до непосредственных исполнителей, которые могли бы эту информацию использовать.

4. Наконец, информация не является бесплатной. Организации оплачивают избыточную информацию. Создание внутреннего рынка информации могло бы способствовать тому, чтобы пользователи получали именно ту информацию, которая им нужна.

Глава XIX Символы, статус и членство

Когда в 1984 г. Х. Росс Перо стал членом совета директоров "Дженерал Моторс", он впервые по-настоящему взглянул на проблемы, стоящие перед американской автомобильной индустрией. Он предложил "Дженерал Моторс", если она действительно хочет победить японские компании, переключить внимание с основных фондов на людей и сломать стену между рабочими и руководством.

"Нам необходимо, - отмечал Х. Перо, - сделать несколько символических шагов, знаменующих переход "Дженерал Моторс" в новую эру. Я бы закрыл

14-й этаж и отказался от обеденных залов для руководства".

Перо считал, что руководители и рабочие должны обедать в одних и тех же столовых, парковать машину на общих стоянках, как это делается в компании "И Ди Эс" в Далласе. "Актом милосердия" было его предложение выплачивать работникам, находящимся на повременной оплате и на твердом окладе, ежегодные бонусы по одним и тем же критериям.

Как понял Перо, подобные идеи в штаб-квартире "Дженерал Моторс" считаются неприемлемыми. Совет директоров компании был готов заплатить Перо за его пакет акций в 700 млн. долл., лишь бы заставить его прекратить настаивать на своих предложениях.

Власть символов

Безусловно, между Перо и руководством "Дженерал Моторс" были трения и по другим вопросам. Однако приведенный пример показывает важность того, что обычно отрицается или замалчивается руководителями при обсуждении вопросов эффективности, - влияния символов, статуса и принадлежности к особой группе.

Мы выяснили, что многие руководители крайне агрессивно восприняли высказывание о том, что символы ранга и статуса могут снижать эффективность организации и действовать вразрез с теми целями, которых, по словам руководителей, они хотят достичь.

Руководители говорят, что они за коллективную работу, что они хотели бы, чтобы все работники испытывали те же чувства при успехе компании, что и они. Однако очень трудно убедить рабочего, что "мы все делаем одно дело", если язык, стиль одежды, еда, место стоянки автомобиля и расположение кабинета говорят о прямо противоположном.

Разница между руководителями и неруководителями в американской промышленности долго была очень заметной. Специальные места стоянки машин, отдельные залы для обеда, отдельные входы, другая одежда, ковры вместо бетона, настенные часы, оклады вместо почасовых ставок, различные дополнительные льготы, свободный график вместо фиксированных

перерывов - все это говорило о том, что руководителям полностью доверяют, что это - "особая группа" в организации и что все остальные - не более чем наемные работники.

В общем, ничего плохого в символах статуса нет до тех пор, пока они не начинают препятствовать общению, коллективной работе, росту эффективности труда. А Эндрю Гроув, президент компании "Интел", убежден, что именно это имеет место - по крайней мере в его компании.

"Журналист, озадаченный нашим стилем управления, однажды спросил меня: "Мистер Гроув, не является ли такое внимание вашей компании к внешним признакам равенства - вольная форма одежды, отделения в большой комнате вместо отдельных кабинетов, а также отсутствие, допустим, отдельных автостоянок для начальства - чем-то нарочитым?" Я ответил, что это не причуда, а способ выжить. В нашей компании мы должны ежедневно добиваться совместной работы людей, принятия ими решений, которые на долгий период определяют перспективы компании. Если нам не удастся объединить наших инженеров и руководителей так, чтобы они были способны принимать хорошие решения, в нашей отрасли мы успеха не добьемся. А символы статуса безусловно не содействуют возникновению идей и высказыванию разнообразных точек зрения. То, что может показаться вопросом только стиля, на самом деле вызвано необходимостью".

Однако многие другие высшие руководители не понимают, о чем вообще идет разговор. Они буквально ошестиваются, когда слышат о том, что отдельные обеденные залы для руководителей или специальные места для стоянки раздражают работников и снижают эффективность коммуникаций внутри организации и дух творчества: "Мы боролись и работали для того, чтобы добиться этого. Мы это заслужили"; "Это все стоит только несколько тысяч в год"; "Установить табличку с именем на стоянке машин ничего не стоит"; "Отдельный зал для обедов не скажется на финансовом результате фирмы, даже если вычислить его стоимость с точностью до четырех знаков после запятой". Дело, конечно, не в стоимости этих вещей и не в том, заслужили руководители это или нет, - многие, вероятно, заслужили. Дело в том, что такие символы и привилегии совершенно не вписываются в

атмосферу общей для всех судьбы, связанной с организацией: "Мы все здесь заодно". И вместо того, чтобы считать, что они заслужили "красивую жизнь", руководителям нужно было добиваться хороших результатов и хороших условий для всех.

В каждой организации есть свой набор символов. Мы рассмотрим только четыре наиболее распространенных - отдельные столовые для руководителей, особые стоянки для машин, одежду и знаки различия и кабинеты.

Отдельные столовые для руководителей

Немного вещей вызывают такое раздражение, как отдельные столовые для руководства. Те, у кого они есть, яростно защищают их и не могут даже представить, как обходиться без них. Они говорят, что время высших руководителей слишком дорого стоит, чтобы тратить его на стояние в очередях в буфетах.

Однако очередь в буфете - одно из тех мест, в котором можно почувствовать жизнь компании. Коль скоро большинство людей не собирается следовать японскому примеру и проводить долгие часы в барах вместе с коллегами и подчиненными, завтрак и обед могут дать возможность быть в курсе повседневных дел.

Есть руководители, которые ценят такую возможность. Ричард Роджерс, президент фармацевтической компании "Синтекс", ежедневно завтракает вместе с сотрудниками компании в буфете ее штаб-квартиры в Пало-Альто. Непохоже, чтобы "Синтекс" понесла от этого убытки.

Другие настаивают на том, что отдельные столовые для руководителей необходимы для обсуждения деловых вопросов с покупателями или таких проблем, которые требуют конфиденциальности. В ответ на это "Макдонел Дуглас Электроник" превратил обеденный зал для руководителей в обеденную комнату для гостей. Любой сотрудник может заказать эту комнату для конфиденциальной встречи, беседы с посетителем или для того, чтобы накормить людей, участвующих в длительном совещании. В то же время у

всех есть отличная возможность пообедать в очень приличном буфете.

Отдельные места для стоянки автомобилей

Холодным, промозглым днем, когда дует сильный северный ветер, служащим в Детройте очень трудно понять, почему ближайшие к входу места для стоянки машин зарезервированы за высшим руководством.

Объяснение необходимости специальных стоянок обосновывается примерно так же, как и необходимость отдельных столовых: "Время наших руководителей слишком дорого, чтобы терять его в поисках места для машины".

Многие фирмы отказались от этого. Фирмы, которые придерживаются принципа "первым приехал - первым поставил машину", увидели, что их сотрудники оценили этот жест. Лучше стали себя чувствовать и большинство молодых руководителей. Из недавнего отчета Американского центра производительности (АЦП) мы увидели, что за последние пять лет от выделения специальных мест для машин руководителей отказались 12% опрошенных фирм.

Очень трудно вести разумную дискуссию о необходимости особых столовых и мест стоянки авто. Если группа работников компании или ее руководителей хотят организовать обед без посторонних в тихом месте, безусловно, у них должно быть место, в котором можно спокойно посидеть. Безусловно, необходимо резервировать отдельные стоянки для машин гостей, сотрудников-инвалидов, службы безопасности, снабженцев, курьеров и кого-то еще. Разница в том, что это должно быть связано с характером работы и ответственностью, а не быть простой должностной привилегией.

Одежда и знаки различия

Министерство труда в 1982 г. прекратило использовать термины "белые воротнички" и "синие воротнички" для описания социального статуса работника. По мере того, как работа все больше и больше становится основанной на знаниях, все больше связанной с оказанием услуг, различие по этому признаку теряет смысл. В конце концов техники в "Эй Ти Ти" сейчас

ходят в костюмах с галстуком и носят инструменты в атташе-кейсе. Кто они - "синие воротнички", рабочие?

Хотя стиль одежды становится все менее значимым в учреждениях, этот вопрос достаточно остро стоит на заводах. На сборочном заводе фирмы "Крайслер" в г. Джефферсон Авеню профсоюз автомобильных рабочих согласился укрупнить 90 видов рабочих профессий в 10, при условии что "Крайслер" произведет реконструкцию и мастера перестанут носить галстуки.

Одежда очень долго служила символом статуса, она отличала руководителя от рабочего, и многие руководители и сейчас не готовы отказаться от этого. Кен Иверсон, глава "Нукор Стал", рассказал, как все компании стали носить каски одного цвета:

"Идея касок пришла в голову мне. И после того, как мы объявили о ней, я получил письма от мастеров, в которых говорилось примерно следующее: "Это мой отличительный знак. Я кладу каску около заднего стекла автомобиля, чтобы каждый мог ее видеть. Все мои соседи знают, что я работаю мастером". Я ответил на письма в благожелательном тоне, однако написал, что признание должно зависеть от способностей руководителя, а не от цвета каски".

Если в компании не носят каски, знаками отличия могут служить значки или эмблемы различного цвета. Нам известен случай в одной компании, когда и через четыре года после отмены дифференцированных цветов некоторые руководители продолжали жаловаться на то, что нашивки с именем стали все одного цвета. "Раньше я сразу понимал, с кем разговариваю, по цвету его нашивки".

Японцы известны тем, что одеваются все во время работы одинаково. Как заметил Фрэн Гибни, во время его работы руководителем издания "Британской энциклопедии" на японском языке, "и высшие руководители, которые завесь день ни разу не прикасаются к инструменту, ходят в спецовках. Солдаты любят, чтобы генералы носили полевую форму. В то же время чувство иерархии настолько глубоко сидит в сознании японцев, что их

руководителям не нужны какие-то особые знаки различия".

Эта практика начала проникать и в Америку. Марвин Раньон, американец, президент "Ниссан Мотор Мэнюфекчуринг", носит те же синие брюки и рубашку, что и 2600 работников его завода. Рабочие и руководители завода компании "Хонда" в Мэрисвилле, штат Огайо, носят одинаковую форму. Так же поступают и корейцы. Весь этот разговор о столовых, стоянках, одежде и т.д. направлен не на подрыв авторитета, а на то, чтобы не делать из должности фетиш. Американские организации сокращают количество иерархических уровней, становится меньше возможностей для продвижения, и поэтому не стоит внешними знаками подчеркивать невозможность для абсолютного большинства работников стать руководителями фирмы. Необходимо искать другие пути признания высоких достижений и обеспечения возможности роста и раскрытия способностей. Это могут быть более широкие должностные обязанности, назначения руководителями проектов, горизонтальные перемещения и ротация, большая самостоятельность в выборе проектов.

По нашему мнению, устранение чувства дистанции, вызываемого символами статуса, приведет к улучшению взаимодействия между сотрудниками и облегчит переход к коллективной работе. Эффект от преодоления физической дистанции между заводом и конторой будет еще более значительным.

Дистанция между заводом и конторой

Расположение рабочих мест далеко друг от друга является серьезным препятствием на пути установления хороших коммуникаций, правильного принятия решений и поддерживает представление о существовании "их" и "нас".

Согласно имеющимся исследованиям, вероятность личного общения падает до 10%, если людей разделяет расстояние всего в 12 метров. И она падает практически до нуля, если встречается на своем пути пропасть между заводом и конторой.

Заводские рабочие все больше возмущаются теми, кто прячется за стенами контор. "Эти ребята просиживают там штаны целый день и после этого еще говорят мне, что надо лучше работать". Руководители и администраторы со своей стороны думают о работающих на заводе как о безликой массе.

Ни одна сторона не считает другую некомпетентной или не имеющей значения, однако недостаток взаимодействия, вызванный удаленностью друг от друга, рождает недоверие и взаимное непонимание. В попытке преодолеть эти проблемы рабочие "Форда" приняли участие в программе "Один день в жизни" - эксперименте, призванном установить понимание и теплые отношения между двумя группами. Около 68 рабочих, специалистов и руководителей на один день поменялись рабочими местами. Руководитель завода по производству винила провел день, сгружая 50-фунтовые мешки с наполнителями в хоппер. Находящийся на почасовой оплате инспектор контроля качества сказал, что посещение собрания руководителей помогло ему видеть, что они "действительно заботятся о качестве" и что у руководителей "не такой уж легкий хлеб".

В таких про граммах, возможно, и не было бы нужды, если бы между людьми не было такого расстояния и не стояли бы стены.

Была создана теория по разработке "открытых офисов" и для того, чтобы показать, что контакты внутри офисов и направленность их деятельности определяются их (помещений) планировкой. Однако планированию системы коммуникаций на производстве было уделено гораздо меньше времени. Если в основе работы заводов будут рабочие коллективы, то соответствующим образом должны быть спланированы и производственные структуры.

Так, например, такие удобства, которые считаются само собой разумеющимися в конторе, - свой уголок и комнаты для собраний - должны стать нормой и на заводах. Как сказал один из работников, "меня выводят из себя мелочи. Здесь нет комнаты, где можно было бы собраться, негде хранить рабочие чертежи и материалы бригады. Похоже, что тем, кто проектировал наши рабочие места, никогда не приходило в голову, что рабочим иногда нужно присесть и вместе поговорить". И если мы хотим, чтобы инженеры с удовольствием переходили из контор в цехи, мы должны

сделать цехи чище, безопаснее, менее шумными и более привлекательными, чем сейчас.

Компании, где люди озабочены символами власти, стараются избежать синдрома "битвы за угловой кабинет с самым толстым ковром" путем меблировки всех кабинетов одинаково - уютно или ... уныло. Так, в новой штаб-квартире компании "Сатурн" в Трое, штат Мичиган, компания выдержала по этому поводу битву с поставщиками мебели.

Руководители "Сатурна" хотели, чтобы все кабинеты были обставлены на одном уровне. Однако дизайнерская фирма заказала более дорогую мебель для восьми высших руководителей компании. Руководство "Сатурна" отменило специальный заказ и сэкономило более 1 млн. долл.

Возможности изменения кабинетов и символов

Очень трудно изменить уже существующую систему кабинетов и символов. Сложившаяся система, эгоизм, да и просто привычка затрудняют этот процесс. Гораздо проще сделать это в новом здании.

Проектировщики многих новых заводов и учреждений использовали возможность минимизировать различия в статусе самыми разными способами. Они закладывали в проект использования на всех местах системы окладов, одинаковую для всех систему премирования, отсутствие специальных автостоянок, привлекательные рабочие места, удобные столовые, залы для собраний, способствовали установлению единого стиля в одежде.

"НУММИ" является гибридом, новой системой в старом пространстве. Как ни странно, те же самые "символические" изменения, которые стоили столько нервов Россу Перо в "Дженерал Моторс", используются в "НУММИ", совместном предприятии "Дженерал Моторс" и "Тоёты" во Фремонте, Калифорния. Все в "НУММИ", в том числе ее президент господин Тоеда, обедают в одной столовой, всем служащим предлагаются клубные билеты, и здесь нет спецстоянок.

Кабинеты руководителей всегда открыты, старые конторы превращены в

десятки комнат для совместных мероприятий и собраний.

И хотя эти меры сами по себе не обеспечивают "НУММИ" самое высокое качество и самую низкую стоимость машин в "Дженерал Моторс", однако они отражают философию организации, согласно которой каждый вносит важный вклад в успех предприятия.

Символы меняются, но они меняют и саму суть американской кастовой системы. На заводе двигателей "Кадиллака" в Ливонии, штат Мичиган, бригады из 10 - 20 рабочих в 15 отделах отвечают за выпуск продукции. Никто не носит галстуков, некоторые руководители ходят в джинсах, они обедают в одной и той же столовой и спорят за место на стоянке. Нет никаких свидетельств того, что это привело к анархии, авторитет руководства не упал, однако теперь он зависит не только от должности, но и от опыта.

Точно так же, несмотря на отсутствие жестких бюрократических правил и символов статуса, дисциплина на японских фирмах очень сильна, они четко управляемы, хотя в них присутствует жесткая иерархия. Однако сотрудник японской фирмы прекрасно знает, что его ценят как члена определенной группы.

Мы не считаем, что японская модель применима везде. Многие американцы возмутятся, если заставить их работать в условиях недостатка уединенности и автономии, в которых работают японцы. Кроме того, японцы исключают женщин, представителей национальных меньшинств и иностранцев из "внутренних кружков", участвующих в принятии решений.

Однако американские руководители должны кое-чему научиться у японцев в области создания обстановки для более тесных контактов и уменьшения власти символов.

Выводы

Мы пришли к четырем следующим выводам относительно использования символов статуса в компаниях.

1. Бюрократы имеют тенденцию больше внимания придавать символам

статуса, чем результатам.

2. Чем больше отличий в одежде, дополнительных вознаграждениях и условиях работы, тем больше взаимного недоверия и хуже взаимодействие между руководителями и подчиненными, хуже организована совместная работа.

3. Раздельное расположение учреждений и заводов, конструкторских и производственных отделов, чрезмерное внимание конторам и недостаток его цехам усложняют взаимодействие между людьми, затрудняют решение проблем и порождают не доверие.

4. Компания, которая меняет символы, не меняя сущности управленческого поведения, в результате лишь умножает число цинично настроенных сотрудников.

В конце концов дух равенства в управлении американскими фирмами был предметом зависти европейцев, так как в Европе исторически сложились жесткие классовые различия. Однако с ростом богатства, бюрократизма, промышленных конфликтов и специализации американские руководители заразились, хотя и более слабой формой, тем же вирусом.

Мы слышим это в призыве Серван-Шрейбера к европейцам, сформулированном в "Американском вызове": "Не может быть прогресса без отказа от привилегий, без того, что мы отбросим устаревшие машины, идеи, навыки".

Одной из сильных сторон американцев является их желание объединить усилия для достижения общей цели, стремиться не только к материальной, но и духовной пище. Если руководители не будут достаточно осторожными, традиционные символы статуса могут помешать реализации этих сильных сторон.

Глава XX Партнерство между управляющими и рабочими

Конкуренция под страхом смерти заставила организованных рабочих и руководство компаний работать рука об руку.

С учетом традиционно конфликтных трудовых отношений в США это было нелегким шагом. Компании хотели защитить свое право управлять без вмешательства в их дела, профсоюзы - представлять и защищать интересы своих членов. Именно для преодоления этих конфликтов и создаются нынешние предпосылки сотрудничества.

Требования изменений

Профсоюзные лидеры знают, что движение трудящихся переживает трудности: число членов профсоюзов падает, политическое влияние уменьшается, образ профсоюзов в глазах людей тускнеет.

Тридцать лет назад в профсоюзах состояла одна треть всех работающих. Сейчас менее 17% занятых в частном секторе являются членами профсоюза. В 1950 г. профсоюзы на выборах в Национальный совет по трудовым отношениям получили три четверти голосов, сейчас - только две пятых.

У руководства компаний мало причин радоваться проблемам, с которыми столкнулись некоторые профсоюзы. Эти проблемы являются прямым следствием той жесткой конкуренции, с которой столкнулись основные отрасли промышленности, в которых позиции профсоюзов исторически были наиболее сильными: сталеплавильная, автомобильная, резиновая, добывающая, транспорт и строительство.

Старожилы этих отраслей уступают место иностранным конкурентам и компаниям без профсоюзов. Компании, где нет профсоюзов, проникают в самые неустойчивые отрасли. В черной металлургии отказавшиеся от профсоюзов "Нукор" и "Чэппэрэл", а также по преимуществу действующая без профсоюзов "Уорсингтон Индастриз" являются быстроразвивающимися, прибыльными компаниями. Их заводы являются более новыми, затраты на выплату пособий и пенсий здесь ниже, здесь используется более совершенная технология и более ориентированная на новизну система управления, работники больше вовлечены в дела компании.

Профсоюзы и руководство компаний стоят перед необходимостью достичь результатов не хуже, чем в этих фирмах, сохранив при этом суть своей деятельности. Можно выявить два пути решения этой проблемы: путь конфронтации и путь конструктивного сотрудничества. Мы назовем первый путь "стратегией выжженной земли", второй - "стратегией партнерства".

Выжженная земля

Когда группа людей чувствует угрозу извне, у нее есть выход. Члены группы либо объединяются для борьбы с опасностью, либо начинают сводить счеты друг с другом.

Страна наблюдала, как рвали друг друга на куски "Истерн Эйрлайнс" и ее профсоюзы, "Хормел" и профсоюз работников мясной промышленности", "Ю Эс Экс" и профсоюз сталеплавильщиков в течение месяцев вели между собой битву, которая стоила огромных потерь обеим сторонам и не принесла никому победы.

Эти битвы оставляли после себя выжженную землю. Мы не думаем, что руководство компаний или профсоюзы считают, что такая разрушительная конфронтация будет способствовать успешной конкурентной борьбе. По словам одного из руководителей, "если каждый раз, когда появляется такая возможность, прижимать профсоюз к стене, невозможно надеяться на создание каких-то подходов к решению проблем общими усилиями. Вас всегда будут стараться укусить в ответ".

Альтернатива - партнерство

Если фирмы и профсоюзы не собираются следовать стратегии выжженной земли, то, по нашему мнению, первый шаг навстречу должно сделать руководство и, возможно, оно должно пройти больше половины пути в изменении взаимоотношений.

Мы понимаем, что многим руководителям очень трудно будет это пережить, однако убеждены, что это необходимо. С некоторыми существенными исключениями (союз автомобилестроителей, союз сталеплавильщиков и профсоюз связистов Америки) профсоюзы ждут от компаний первого шага.

Как заметил один из вице-президентов "Гудиер": "Одними разговорами о необходимости лучших взаимоотношений их не установить".

Что нужно делать компаниям

Во-первых, мы не считаем, что профсоюзы с энтузиазмом примут участие в программе изменений, пока не будут выполнены следующие три условия:

1. Руководство компаний, признает право профсоюзов на существование и право представлять рабочих.
2. Профсоюзы и их члены рассматриваются как партнеры при осуществлении изменений.
3. Такие цели профсоюзов и их членов, как стабильность занятости и участие в принятии решений, являются также и целями изменений.

1. Законность существования профсоюзов. Большинство руководителей хотело бы, чтобы профсоюзов просто не было, и это хорошо известно профсоюзным лидерам. Лидеры профсоюзов не будут поддерживать повышение эффективности, если им все время приходится защищать само право на существование профсоюзов. Уильям Уинписингер, президент Международной ассоциации работников машиностроения и аэрокосмической промышленности, кратко изложил свою позицию: "Руководство компаний говорит об участии в управлении 8 часов в день, а затем в течение остальных 16 выступает за законы о праве на труд и пытается лишить нас всех законных прав".

В фирмах, где действуют профсоюзы, руководство должно понять, что их работники дали право представлять их интересы профсоюзу и что профсоюз имеет законное право сидеть за столом переговоров.

2. Партнеры в процессе изменений. Программы повышения производительности, реконструкции или расширения участия в управлении, в разработку которых не вовлечен профсоюз или которые профсоюз с самого начала не поддерживает, обречены на неудачу.

Одна из известных нам компаний полностью отказалась разрешить своему профсоюзу участвовать и совместно финансировать программу вовлечения трудящихся в управление, хотя мы и предупреждали о возможных последствиях. Профсоюз ответил призывом к работникам не участвовать в программе. Программа не двигалась с места несколько месяцев. В конце концов перемирие было достигнуто, однако боль от обиды никогда не исчезала и об этой программе пришлось забыть.

Как ни странно, управляющий заводом этой компании был готов сотрудничать с профсоюзами в этом деле, однако уперся отдел трудовых отношений, работники которого заявили: "Мы не дадим профсоюзу поднять этим свой престиж".

Управляющие, которые добивались большего успеха в установлении нормальных отношений с профсоюзами, воспринимают все по-другому. Джон Вульф, вице-президент "Макдоннел Эйркрафт", считает, что поддержка профсоюза является важным условием успеха перемен. "Сотрудники часто не доверяют руководителям. Они доверяют лидерам профсоюза. Поэтому, прежде чем выслушать нас, люди обращаются к ним".

3. Воспринимайте интересы профсоюза и работников как законные. Опыт говорит о том, что наихудшие отношения на производстве там, где интересы работников не учитываются, идеи не замечаются, на вопросы не дается ответов, где руководство компании и профсоюза настаивает на соблюдении буквы договора вместо решения проблем сообща и где руководство считает, что найти рабочих так же просто, как купить оборудование или металл.

Профсоюзы и работники имеют свои законные интересы. Они беспокоятся о своих рабочих местах, приемлемом уровне жизни, защите от непродуманных решений. Руководство профсоюзов совсем не желает быть отодвинутым в сторону из-за растущего участия трудящихся в управлении. И профсоюзы особенно озабочены тем, чтобы это не выглядело, как предательство интересов своих членов и "продажа" себя капиталистам.

Компании должны уметь выслушать и правильно отреагировать на эти опасения. Если руководители компаний хотят, чтобы профсоюзы и их члены

работали для достижения целей компаний, они должны убедить лидеров профсоюзов, что уважают их интересы. Выполнением этих предварительных условий компании и профсоюзы доказывают, что они могут быть надежными партнерами. Это партнерство имеет два аспекта: экономический и взаимная ответственность за перемены.

Экономическое партнерство

Сталкиваясь с враждебным отношением, профсоюзы стали бороться за свою долю в капитале, за участие в экономической жизни компании. За это они готовы были заплатить значительными уступками в области заработной платы. Лидеры профсоюзов получили места в совете директоров, участие в собственности компании, различную компенсацию за сокращение зарплат их членов, а также право голоса при принятии решений в области капиталовложений.

"Дженерал Моторс" и "Форд" объединились с профсоюзом автомобилестроителей для создания мелких нововведенческих компаний, которые могли бы предоставить рабочие места автомобилестроителям.

Профсоюзные лидеры являются членами совета директоров "Крайслера" и "Пан Американ".

В компаниях "Бетлехем" и "Эль Ти Ви" профсоюз сталеплавильщиков в 1986 г. согласился на определенные уступки в обмен на долю в акциях и обещание компании реинвестировать прибыли в производство стали (похожее соглашение было заключено с "Нейшнэл Стил" в обмен на гарантию сохранения занятости). По этому соглашению "Бетлехэм" обязалась выплатить наличными 10% с каждого доллара дохода до 100 млн. долл. и 20% - с дохода свыше этой суммы. Если компания прибыли не получит, оговоренная сумма будет покрыта конвертабельными акциями с фиксированным дивидендом в 5% годовых.

Эти соглашения знаменуют существенные изменения в роли некоторых профсоюзов. До сих пор они чувствуют себя не очень свободно при обсуждении вопросов собственности, однако их участие в этих вопросах становится все более и более необходимым. Однако новая роль профсоюзов в отношении собственности не будет способствовать росту конкурентоспособности до тех пор,

пока она не реализуется в кооперации и изменении отношений на практике на производстве.

Сотрудничество в производственном звене

Мы выяснили, что наилучшим способом начать совместное дело является создание руководством компании и профсоюзами "страховочной сетки" для защиты друг друга от неверных шагов, поддержания сотрудничества в жизнеспособном состоянии в периоды охлаждения.

Зачем нужна эта "страховочная сетка"? Сотрудничество - игра с высокими ставками, и обеим сторонам есть что терять. Каждая сторона опасается, что влияние партнера сильно возрастет, а в результате кто-то окажется в проигрыше.

Начинать сотрудничество без какой-либо страховки особенно не любят профсоюзы. Например, неожиданно все руководство компании заболевает участием в управлении и пытается заставить профсоюз встать на путь сотрудничества, организовав собрания работников. Намерения вполне благие, однако, если профсоюз настроен подозрительно и боится неожиданного поворота, результатом обычно становятся месяцы препирательства и отсутствия прогресса. Один из наших друзей, секретарь профсоюзного комитета на заводе, сказал нам: "Мы ненавидели друг друга 30 лет. В прошлом месяце руководство заявило, что теперь мы друг друга будем любить. Я не думаю, что это сразу получится".

"Страховочная сетка" должна обеспечить системы соглашений, защищающих интересы обеих сторон. Она включает серию встреч лидеров обеих сторон, основные направления совместной работы, процедуры совместного решения проблем, предварительные условия участия сторон.

И, как и соглашение о помолвке, "страховочная сетка" определяет, как может прекратиться процесс сотрудничества, если одна из сторон этого захочет. Это гораздо проще сделать в спокойной обстановке, чем когда страсти накалены. Иногда это даже предотвращает разрыв, так как дает время остыть.

Вот некоторые темы, обычно включаемые в соглашения о гарантиях:

1. Как разрешать противоречия по процедурным вопросам.
2. Опубликовать и доводить до общего сведения документ о сотрудничестве.
3. Периодичность проведения собраний и формирование их повестки.
4. основополагающие правила принятия решений на основе консенсуса и правила межличностных взаимоотношений.
5. Время для раздумий и процедура возврата залога, если одна из сторон отказывается от продолжения сотрудничества.
6. Каким образом определяются и используются консультанты и сторонние лица.

Как только "страховочная сетка" готова, стороны могут начинать рассматривать общие цели, которые, собственно, и делают необходимым сотрудничество. Обычно это одна из самых результативных стадий, когда люди убеждаются в сходстве целей обеих сторон. После этого начинается практическая работа по определению требующих решения проблем и путей их решения.

В этом пункте каждое соглашение между компанией и профсоюзом является уникальным. Некоторые начинают с создания групп участия в управлении, другие - с расширения участия в решении производственных задач. Обычно на материализацию значительных изменений в распорядке работы, организации, содержании деятельности, новых систем оплаты и тому подобных уходит от 3 до 5 лет.

В условиях кризиса это может произойти быстрее. Незадолго до банкротства "Эль Ти Ви" совместно с профсоюзом сталеплавильщиков начала эксперимент по реконструкции рабочих мест, столь же радикальный, что и проводимый на заводе "Сатурн" компанией "Дженерал Моторс" и профсоюзом автомобилестроителей.

На заводах "Эль Ти Ви" в Кливленде компания установила новую гальваническую линию стоимостью 135 млн. долл. Все металлурги были переведены на оклады, отменена система тарифов и перечень профессий. Вместо этого были сформированы комплексные бригады по 10 - 15 человек.

Рабочие имели право голоса при принятии важнейших решений, в том числе вопроса приема на работу и увольнения, установления процедур разрешения разногласий. Была введена система премий по итогам полугодия, размер которых доходил до 25% годового заработка.

"Эль Ти Ви" и профсоюзу удалось разработать эту систему потому, что уже в течение 3 лет до этого они широко привлекали трудящихся к управлению. Поэтому успех был достигнут.

Мы сделали вывод о необходимости трех условий успеха подобных описанному выше проектов.

1. Профсоюз является активным партнером в разработке и реализации программы изменений.

2. Проект должен давать заметное увеличение производительности труда и увеличивать стабильность занятости.

3. Обе стороны должны рассматривать процесс как часть своей долгосрочной стратегии.

Однако и при выполнении этих условий существует немало трудностей, которые также нужно преодолевать.

Трудности в отношении компаний и профсоюзов

Большинство людей знакомы с обычным перечнем трудностей, с которыми сталкиваются проекты, реализуемые совместно компаниями и профсоюзами. Это - сопротивление руководителей компаний и профсоюзов различных рангов, боящихся потерять власть; недостаток ресурсов и умения совместно решать проблемы; бесполезная трата времени по пустякам; чрезмерная бюрократизация программ.

Все эти обычные проблемы и барьеры вполне преодолимы при желании и правильном подходе.

Однако возникает новый клубок проблем. Он появляется в тех отраслях, где раньше всех стал реализовываться подобный подход и которые самым серьезным образом относятся к реализации сформулированной программы.

Рассмотрим ситуацию, связанную с проектом "Сатурн", которая привела к появлению довольно оригинальной оппозиции (это может быть показателем потенциала изменения в автомобильной промышленности страны). Так, некоторые члены профсоюза автомобилестроителей категорически возражали против реализации проекта из-за предусматриваемой им прогрессивной системы распределения прибыли, заключающейся в следующем: завод "Сатурн" получает оперативную самостоятельность, его работники переводятся на оклад, составляющий 80% суммы, обычно получаемой членами профсоюза на других предприятиях "Дженерал Моторс". Кроме того, они имеют возможность заработать оставшиеся 20% и более в зависимости от прибыли завода.

Далеко не каждый член профсоюза был в восторге от этой идеи. "Соглашение направлено на промежуточные цели, усложняет получение премий и стимулирует рабочих выступать в качестве информаторов", - жалуется председатель профсоюзного комитета завода.

Критика соглашения идет не только со стороны профсоюза, но и со стороны служащих "Дженерал Моторс", выступающих против признания профсоюза. Комитеты по праву на труд возбудили судебное дело, требуя отказа "Сатурна" от предварительного признания прав профсоюза, так как в штате Теннесси действует законодательство о праве на труд.

Оказывается давление и непосредственно на тех руководителей, которые участвуют в реализации соглашения. Так, быть профсоюзным лидером, стремящимся к новому, стало неблагодарной работой. Профсоюзные активисты терпеть не могут предлагать какие-то отходящие от традиционных действия. По словам одного из президентов местного отделения, "если что-то получится не так, я буду первым, на кого все набросятся. Мне скажут: но ты же нам это советовал?" Их постоянно забивают резкими вопросами на профсоюзных собраниях. Им мало доверяют из-за большого числа ошибок.

Если компании хотят приобрести союзников среди рабочих, в их кровных интересах поднимать доверие профсоюзных лидеров и помогать им бороться с противниками. Мы знаем, что это нелегко, так как в истории известны случаи, когда руководители компании старались понравиться своим боссам, а для этого стремились унижить профсоюзы.

Ответственность профсоюзов

Мы уже достаточно много говорили о том, что должно сделать руководство компаний для того, чтобы конструктивные отношения с профсоюзом стали возможными. Перестройка для профсоюзов может оказаться даже более затруднительной.

Профсоюзное движение много делает в поисках своего места в изменяющейся экономике. По нашему мнению, изменение содержания работы и ориентация на конструктивное сотрудничество дают самую большую надежду на формирование сильных профсоюзов и могут внести решающий вклад в повышение конкурентоспособности Соединенных Штатов.

Однако это потребует серьезного изменения роли профсоюзов. Как сообщил нам председатель согласительного комитета, "в течение сорока лет наш профсоюз говорил, что мы должны участвовать в решении вопросов нашей жизни. Сейчас руководство фирмы говорит: отлично, мы приглашаем вас на заседание комитета, на котором будет решаться, как лучше управлять заводом.

И что я должен сказать? - Нет, спасибо? Мы просто шутили все эти годы насчет участия в делах. Давайте и дальше будет так - вы управляете, а мы вас будем критиковать?

Я не собираюсь действовать так. Я буду участвовать в деятельности комитета, потому что это хорошо для профсоюза и для его членов". Автор этих слов часто находится под огнем критики не только лидеров, но и рядовых членов профсоюза.

Гораздо проще стоять в стороне от здания и бросать в него камни, чем войти в него и начать улучшать внутреннее устройство. Однако если профсоюзы

собираются стать партнерами в этом процессе, они должны взять на себя ответственность за нахождение компромиссов и принятие болезненных решений.

1. Мы настойчиво предлагаем, чтобы профсоюзы выбрали смешанную модель переговоров о будущем устройстве. Как описано в [гл. 14](#), она может включать выработку единых в масштабах страны типов соглашений, таких, как соглашение о распределении прибыли, определение степени самостоятельности для местных отделений в ведении переговоров о специальных вопросах заработной платы и условиях премирования.

2. Необходимо продолжать собственные исследования современных систем организации труда. Будьте готовы предложить руководству альтернативные пути перестройки организации труда одновременно с сохранением защищенности рабочих от чрезмерной интенсификации и вредных условий.

3. Разрабатывать совместно с компанией стратегии развития, предупреждающие приостановку работы.

Пересмотрите свое отношение к таким непривлекательным моментам, как сверхурочные работы, субподряд, временная и частичная занятость. Рассмотрите, что можно сделать, чтобы эти категории работников стали полноправными членами профсоюза. Работайте над процедурами закрытия завода или передислокации рабочих мест, если это необходимо.

4. Настаивайте на том, чтобы рост производительности труда и улучшение качества рассматривались как критерии успеха профсоюза.

5. Помогайте линейным руководителям "переучить" работников отделов трудовых отношений, которые не дают возможности совместного решения проблем, рассматривая каждый случай разногласий или непонимания как повод для конфронтации.

6. Постоянно напоминайте руководителям компании и членам профсоюза, что соперничество - это зло.

7. Сделайте важнейшей целью профсоюза повышение квалификации и расширение профессиональной подготовки его членов путем постоянного

обучения. Работа в промышленности будет требовать все больше знаний и умений, она все больше будет становиться профессией.

8. Объясняйте членам профсоюза, в чем суть участия в прибыли, новых производственных систем и контроля качества в рамках всей компании.

9. Настаивайте на том, чтобы обучение мастеров, руководителей низшего уровня и заводских профсоюзных лидеров проводилось совместно и по единой программе. Учите профсоюзных активистов, как возглавлять бригады.

10. Разъясняйте руководителям, в чем суть политики профсоюза. Иначе в силу неведения они могут предпринять действия, которые вы отвергнете.

Нововведения для будущего

Профсоюз автомобилестроителей, профсоюз сталеплавильщиков, профсоюз связистов Америки - не единственные союзы, которые перестраивают свою деятельность. Их опыт показывает всем - и профсоюзным лидерам, и компаниям, что возможны самые серьезные изменения.

Переподготовка и сохранение уровня занятости - главные области деятельности профсоюзов. После неудачной 26-дневной забастовки в июне 1986 г. "Эй Ти Ти" и союз связистов достигли важных договоренностей в области телекоммуникаций. Так же, как и в автомобильной промышленности, союз связистов и "Эй Ти Ти" открывают школу для переподготовки рабочих к новым профессиям. Уверенные в том, что будут обеспечены меры по сохранению занятости или переводу рабочих на новые места, 155 тыс. членов профсоюза предоставили "Эй Ти Ти" некоторую свободу в изменении структуры рабочих мест.

В другой области, после того как "Тоёта" и "Дженерал Моторс" ввели в строй "НУММИ" - совместное предприятие во Фремонте, на карту был поставлен престиж профсоюза автомобилестроителей. Профсоюз доказал, что американские профсоюзы способны участвовать в создании производственных систем мирового класса. Успех "НУММИ" во многом способствовал тому, что "Мазда" признала этот профсоюз стороной на переговорах при строительстве своего нового завода во Флэт Рок, штат Мичиган.

Бригадная организация труда в "НУММИ", совместный поиск решений проблем, связанных с вопросами труда, изменили настроение многих рабочих и отношение к компании и своему месту работы. Большинство людей "НУММИ" работали до этого на старом сборочном заводе "Дженерал Моторс". Как сказал один сорокачетырехлетний бригадир, "на старом заводе никого не интересовало, что ты думаешь. Здесь же ты участвуешь во всем. Сейчас рабочие сами могут остановить конвейер, чтобы устранить дефекты".

Другим примером является проект "Сатурн". И сам автомобиль, и система его производства были сконструированы совместно "Дженерал Моторс" и профсоюзом автомобилестроителей: 99 специалистов из "Дженерал Моторс" и профсоюза летом 1983 г. собрались, чтобы разработать новую американскую систему производства, основанную на лучшем мировом опыте. Участники группы проделали путь длиной более 2 млн. миль для сбора опыта, посетили 200 заводов.

Результатом соглашения по "Сатурну" стал живой документ, который стороны договорились постоянно уточнять.

Организационная структура "Сатурна"

Создатели "Сатурна" описывают его организационную структуру не как пирамиду, а как систему концентрических кругов. В центре - комплексные бригады численностью 10 - 15 человек. Бригады координируют работу и обслуживаются группой руководителей компании и профсоюзных деятелей, стоящих во главе отделения. Отделения поддерживаются следующим кольцом - производственными наблюдательными комитетами, которые координируют процесс производства в целом и отношения с поставщиками. Внешнее кольцо составляет совместный комитет профсоюза и компании, стратегический наблюдательный комитет, который определяет направление развития всей организации.

Социальная система "Сатурна"

Все работники будут набираться из состава профсоюза и "Дженерал Моторс". Им гарантируется постоянная занятость, если не произойдет катастрофы, не

будет никаких временных увольнений. На всех уровнях - от цеха до корпорации - будет применяться принцип консенсуса при принятии решений. Ни одно решение не может быть принято без согласования с обеими сторонами. Все работники находятся на окладе. Не будет фиксированных часов прихода, отдельных столовых, стоянок, входов, каждому будет предоставлена одинаковая возможность купить автомобиль со скидкой. Все работники будут считаться "членами клуба".

Финансовые и производственные трудности "Дженерал Моторс" поставили под сомнение сроки ввода завода "Сатурн" в Спрингфилде, штат Теннесси. Однако нет сомнений в том, что за "Сатурном", принятой здесь организацией процесса принятия решений, - будущее.

Труд и менеджмент - перед выбором. Они могут начать считать интересы друг друга законными и стать партнерами в процессе перестройки или быть отброшенными от магистрального пути развития экономики.

Уже есть достаточно много успешных примеров сотрудничества. Выбор за ними. Вопрос в том, сумеют ли они перестроиться вовремя?

Заключение: "лакмусовая бумажка"

Наблюдая борьбу руководителей за достижение десяти важных целей, стоящих в повестке дня перестройки, мы пришли к следующим главным выводам.

Во-первых, нет никаких "волшебных палочек", с помощью которых можно было бы достигнуть этих целей. Каждая компания находит свои решения.

Во-вторых, процесс выработки решений не менее важен, чем сами эти решения. Люди обычно поддерживают те изменения, которые они помогали готовить.

В-третьих, решения должны быть связаны общим пониманием проблемы и системой принципов. Работники боятся происходящих вокруг них перемен - изменения системы управления, появления и окончания программ, перемен в характере их работы, непостоянства покупателей. Руководители становятся

больше похожи на тренеров, чем на надсмотрщиков. "Что все это значит? - спрашивают они. - Знают ли эти ребята наверху, что они делают?"

Эти соображения приводят нас к четвертому выводу, коль скоро каждый работник должен играть свою роль, дело руководителя - чтобы эта роль не была бессмысленной. Руководители не справятся с этой задачей в одиночку, однако без их участия она никаким образом решена быть не может.

В конце концов все это делалось и делается. Это требует совместных усилий и желания добиться успеха. Для того чтобы начать перемены и обновление, не обязательно нужен кризис, однако иногда и он помогает.

Ну, а за всеми этими общими выводами существует ли нечто сходное в увенчавшихся успехом попытках перемен? По нашему мнению, да. Изменение организации совсем не похоже на покупку акций, где движение в случайном направлении может быть столь же успешной стратегией, как и любая другая. Мы пришли к заключению, что коль скоро не существует единственно верной стратегии перемен, то вероятность достижения большей производительности труда, высшего качества и конкурентоспособности можно определять по пяти критериям. Мы назвали эти критерии "лакмусовой бумажкой".

1. Энтузиазм.
2. Гибкость.
3. Постоянное улучшение.
4. Постоянное обучение.
5. Общее понимание цели перемен.

Мы разработали эти критерии на основе изучения успехов и неудач компаний в Японии, Европе, Америке и во всем мире. Они неоднократно подтверждаются как предпосылки долгосрочного успеха. Читатели увидят, что именно этими критериями мы руководствовались при отборе примеров для книг.

Энтузиазм - глаз тигра

Энтузиазм - это то, чего не хватает в слишком многих американских компаниях. Без чувства необходимости перемен и желания их действительно добиться всякие "стратегии конкурентоспособности" - не более чем дым и миражи.

Если хотя бы одно из следующих условий проявления энтузиазма отсутствует, его обычно не хватает на то, чтобы сделать перемены реальными.

1. Кризис конкурентоспособности. Ничто так, как ясная и осознанная опасность, не делает людей готовыми принять изменения. Без конкуренции извне руководители и профсоюзные лидеры в таких отраслях, как автомобильная, сталеплавильная, машиностроительная промышленность, воздушный транспорт и банковское дело, никогда бы не пошли на те изменения, которые здесь произошли. Никогда бы "Ксерокс" не стал перестраивать свое производство копировальных машин, если бы не конкуренция со стороны "Кэнона", "Шарпа", "Рико", "Тосибы". Без кризиса "Форд" не смог бы вдвое улучшить качество своих машин, разработать модель "Таурус" и впервые за 50 лет получить прибыль больше, чем "Дженерал Моторс".

2. Новые возможности для бизнеса. Люди в новых организациях не имеют традиции и опыта бездарно потраченной энергии. Возможность начать сначала, сделать все как надо именно теперь практически всегда способствует появлению решительных, уверенных в себе людей. Для того чтобы начать снова, не нужно ни новых зданий, ни новых людей. Каждый новый товар, услуга, технология дают возможность "вынуть чистый лист бумаги" и сделать что-то лучше, чем раньше. Чувство нужности того, что ты делаешь, и энтузиазма важно сохранять длительное время. Фирмы должны искать таких людей, вознаграждать их и давать им дорогу. Отбирать и продвигать людей, стремящихся к победе, побуждать как отдельных людей, так и группы к успеху, проектировать структуры таким образом, чтобы их ячейки были достаточно малы и гибки и не убивали бы инициативу.

3. Чемпионы. Мы имели возможность наблюдать организации, которым ничто не угрожало извне и которые тем не менее начинали проводить массированные программы перемен, Почему? Потому, что руководитель такой организации знал, что надо сделать, и имел достаточно власти и ресурсов для проведения изменений. Он не бросал тонущий корабль, не попытавшись его спасти.

Так, председатель компании "Макдоннел Дуглас" Сэнфорд Макдоннел и ее президент Джон Макдоннел предприняли широкомасштабную кампанию по переоценке фондов и обновлению фирмы. Джон Макдоннел в отчете руководству за 1986 г. сообщал: "Японцы возглавили революцию в организации промышленности, в процессе которой в настоящее время уходит в прошлое иерархический, механический подход к организации, который господствовал в нынешнем столетии.

Нам пока везет. В нашем бизнесе мы не сталкиваемся с прямой конкуренцией японцев, однако в недалеком будущем все мы окажемся лицом к лицу с компаниями, которые значительно превосходят нас в эффективности. Это вопрос только времени.

Поэтому нам необходимо спросить себя, где риск больше-в попытке перестроить нашу организацию или в сохранении статус-кво. По моему мнению, остановка в развитии никогда не вела к победе".

А что, если высшие руководители не готовы возглавить перемены? Обычно где-то внутри компании находятся энтузиасты, пытающиеся внедрить какие-то новшества - участие в управлении, прибылях. Питерс и Уотермен называют их "чемпионами", Элизабет Кантор - "инноваторами". Обычно это - линейные руководители, возглавляющие завод или отдел, отделение, твердо убежденные в том, что можно работать лучше. Они упрямы и настойчивы, они вдохновляют людей, и успех их начинаний обычно привлекает внимание. Когда высшее руководство "дозреет", их опыт даст компании информацию о том, как можно продвигаться вперед.

Решаясь на перемены, мы задавали себе и компаниям, с которыми работали, вопрос: достаточно ли готовы к восприятию перемен люди, чтобы можно было бы гарантировать успех? Вот несколько вопросов, ответы на которые мы считали бы полезными.

Откуда идет энергия, направленная на перемены?

Является ли это социальным экспериментом или же ставки достаточно высоки, чтобы привлечь внимание руководства, профсоюзов и работников?

На какие препятствия и на чье противодействие натолкнется организация работы по-новому?

Есть люди, которые готовы испытать на себе новые подходы? Кто они и насколько велико их влияние?

Люди, которые хотят что-то сделать, могут добиться всего. Без этого любая, самая элегантная стратегия превращается в пыль. Хотя сам по себе энтузиазм не решает успеха дела, история говорит, что в мировой экономике, где период жизни преимуществ в технологии очень невелик, это одна из граней, отделяющая победителей от побежденных.

Гибкость - умение приспосабливаться и самообновление

Гибкость и умение приспосабливаться - отличительные черты лидеров во все времена. Именно эти качества присущи японцам сегодня.

Наиболее сложная задача американских корпораций - восстановить утерянную с возрастом и размерами гибкость. Мы бывали во многих штаб-квартирах компаний, где в буквальном смысле чувствуется недостаток жизнеспособности и гибкости. Конечно, это не физический упадок, однако аура тяжеловесной скуки и преданности исходила от тяжелых ковров, стен, обшитых красным деревом, полок, перегруженных внутренними инструкциями. Мы также убеждены в том, что существует обратная связь между размером подразделения или отдела и средним уровнем мотивации его сотрудников и гибкостью систем фирмы.

Мы уже говорили о действиях, которые могут повысить гибкость. Кратко повторим их.

Мелкие, просто управляемые системы вместо сложных.

Персонал, в состав которого входят люди, владеющие разными профессиями, и узкие специалисты, и люди, способные мыслить широко.

Минимум бюрократических правил, процедур, символов.

Практические действия по стабилизации занятости. Уменьшение числа уровней управления и ликвидация территориальной раздробленности.

Гибкая система оплаты труда, делающая работника заинтересованным в результатах.

Гибкость - важный фактор, характеризующий процесс перемен. Очень важно, чтобы каждое подразделение в организации было самостоятельно в разработке своих собственных подходов к решению вновь возникающих проблем. Общее понимание целей и общая философия должны сделать этот процесс целеустремленным, однако он не должен сковывать инициативу и творчество.

Руководители и рядовые сотрудники постоянно ищут новые пути к гибкости. Вот некоторые вопросы, которые, как мы считаем, должны задать себе люди, желающие добиться большей гибкости.

Существует ли новая технология или система организации труда, которая могла бы сделать нас более отзывчивыми к требованиям рынка?

Собираемся ли мы перейти к столь жесткой и дорогой системе или предлагаемая система достаточно гибка и впоследствии может быть изменена?

От каких вариантов мы отказываемся, вступая на этот путь?

Должна ли эта система быть зависимой от специалистов?

Поможет ли сломать структуру отделений и функциональных управлений?

Постоянно улучшать - значит "нагибаться за последним зернышком риса"

Третьим компонентом нашего "лакмусового теста" является постоянное совершенствование. Сейчас недостаточно достигать скромного прироста эффективности каждый квартал, год или несколько лет. Международная гонка за эффективностью - это марафон, а не спринт. По нашему мнению, успех многих компаний на мировой арене является результатом не гениальности или технических достижений, а внимания к деталям и "ежедневной охоты" за усовершенствованиями.

Двухминутное предупреждение уже прозвучало. Множество компаний, в первую очередь в области обрабатывающей промышленности, если они хотят

конкурировать на мировой арене, должны в течение нескольких лет поддерживать темпы роста в 10 - 15% в год.

Для них совершенствование - долгосрочный процесс, а не рядовое событие.

Не существует "маленького" улучшения, ни один работник не должен оставаться на обочине. Стратегия совершенствования может быть реализована гораздо эффективнее, если на это ежедневно направлена энергия каждого. В этом случае должны быть получены ответы на следующие вопросы.

Охотно ли работают люди над такими заранее установленными целями, достижение которых позволит им почувствовать себя победителями?

Есть ли общее понимание того, что все, что ниже совершенства, никуда не годится, и что требования к совершенству все время возрастают?

Откликается ли организация на идеи своих членов? Могут ли они получить ресурсы и реализовать идеи самостоятельно?

Сумеет ли мы с помощью планируемых изменений превзойти сегодняшние пределы? Существуют ли способы измерения хода улучшений и результатов конкурентов?

Непрерывное обучение

Постоянное совершенствование не может происходить без непрерывного обучения, четвертого компонента нашего "лакмусового теста". При этом ключевым моментом является обучение через деятельность, совместную работу и решение проблем. У всех - от руководителей до подчиненных - существует потребность научиться выявлять и решать проблемы таким образом, чтобы в будущем они возникали реже. Фирмы должны вознаграждать попытки решения проблем, предоставлять для этого широко и в удобном виде информацию, принимать на работу людей, которые хотят учиться. Спросите себя.

Предполагают ли ваши должностные обязанности постоянное обучение?

Считают ли линейные руководители обучение и профессиональную подготовку подчиненных своей обязанностью?

Должны ли быть какие-либо призы или премии за овладение новыми профессиями, новыми навыками, за выявление проблем?

Хотим ли мы в результате перестройки нашей деятельности иметь лучших и разносторонне подготовленных работников?

Как работники сумеют использовать опыт, полученный в ходе осуществления сегодняшних перемен?

Ценятся ли широкие знания и кругозор или люди уверены, что единственный путь наверх - стать специалистом только в одной своей области?

Общее понимание нужности

В предыдущих главах мы показали возможные пути улучшений, которые, по нашему мнению, удовлетворяют критериям энтузиазма, гибкости, постоянного улучшения и обучения. Для нас стало ясно, что пятый критерий - общая философия и общая цель объединяют четыре предыдущих в мощный инструмент изменения и обоснования.

Существует два принципиально различных подхода к пониманию цели организации и роли человека в этом процессе. Две философии, или системы руководящих принципов, - философия договора (контракта) и философия общей судьбы.

Философия контракта

Мы считаем, что философия контракта лежит в основе модели системы управления большинства американских фирм. Мы привыкли думать, что она уходит в прошлое, однако шаги ее очень неторопливы.

Философия контракта берет начало с зарождения промышленной революции, это - вера в то, что группа акционеров через менеджеров заключает соглашение с группой работников о том, что последние обязуются предоставить определенное количество труда в обмен на определенную плату.

Основное допущение, лежащее в основе философии контракта, состоит в том, что акционеры получают в случае удачи действительно главный выигрыш и что

рентабельность является наилучшим способом измерения эффективности. Управление защищает интересы акционеров с помощью сложной системы контроля, а задачи профсоюзов состоят в защите интересов рабочих от руководства.

Полной противоположностью является философия общей судьбы.

Философия общей судьбы

Иногда называемая философией обязательства или связанного роста. Философия общей судьбы получила распространение в относительно небольшом, но постоянно растущем числе американских фирм, которые считают, что интересы их работников и потребителей столь же важны, как и интересы акционеров. Заинтересованные лица внутри фирмы уверены, что их интересы не будут забыты, если фирма добьется успеха. Примерно то же чувствуют и потребители, ведь целью фирмы является не только получение прибыли, но и удовлетворение их потребностей. Работники фирм, где принята подобная философия:

- а) понимают проблемы фирмы;
- б) готовы принять более широкую ответственность, помогая преодолеть препятствия;
- в) быстро откликаются на предоставляющиеся возможности;
- г) чувствуют себя принадлежащими к организации;
- д) уверены, что их личные интересы неразрывно связаны с успехом фирмы и других лиц.

Если на одном рынке конкурируют две организации, в основе деятельности которых лежат эти философии, то организация, основанная на философии общей судьбы, будет иметь преимущества в эффективности, качестве и конкурентоспособности.

Вот некоторые вопросы, которые мы задаем перед началом работы с организацией.

1. Если вы наугад остановите работника и спросите его, считаете ли вы, что компания имеет обязательства перед вами так же, как и перед акционерами, что он ответит?

2. Готовы ли работники идти на жертвы, если им говорят, что это необходимо?

3. Получают ли работники какую-то долю прибыли, если компания работает успешно?

4. Понимают ли и поддерживают, как правило, работники компании ее деятельность и стратегию в области конкурентоспособности?

5. Будет ли эта стратегия изменений способствовать усилению чувства общей судьбы?

Используя "лакмусовую бумажку"

Те изменения и стратегии, которые мы описали, содержат обещание сделать работу более привлекательной, а организации - более конкурентоспособными, прибыльными и стабильными. Однако, если стратегия изменений не будет удовлетворять названным выше критериям, менеджмент должен долго и напряженно думать, прежде чем принять ее.

Безусловно, удовлетворение этим критериям не есть гарантия успеха - быть конкурентоспособным означает также производить лучшие товары и услуги, лучше удовлетворять потребности покупателей, а также иметь некоторую долю везения. Однако, если стратегия перемен не удовлетворяет нашему тесту, трудно надеяться на удачу или на появление супертоваров и блестящих рыночных стратегий.

Мы глубоко уверены, что успех битвы за конкурентоспособность зависит от частного сектора. Однако частный сектор действует не в вакууме. Поэтому мы переходим к тем пунктам, которые стоят на повестке дня государства.

Часть V. Программа реорганизации: правительство - Глава XXI Чего не должно делать правительство

С обострением проблем конкурентоспособности растет давление на правительство, чтобы оно что-нибудь предприняло.

Мы собрали 112 рекомендаций, которые правительство за последние 5 лет получало в результате заседаний различных советов, комиссий, рабочих групп по проблемам производительности и конкурентоспособности, а также в результате слушаний в конгрессе.

"Конкурентоспособность" стала новым модным словом в стране, а сама эта проблема стала одной из главных в политической жизни. Лозунг создания "более конкурентоспособной Америки" выдвигался всеми кандидатами в президенты в 1988 г., эту же тему в качестве ключевой избрала для себя администрация Рейгана в последние годы своей деятельности.

Демократы и республиканцы один за другим клеймили иностранцев, шантажировали своих торговых партнеров и предъявляли им ультиматумы, соревновались в организации слушаний по проблемам конкурентоспособности. Это вызвало поток различных торговых законов и документов по конкурентоспособности. Конгрессионал лидершип институт выявил более 5 тыс. законопроектов по конкурентоспособности, рассмотренных конгрессом прошлого созыва.

За всем этим стоит убеждение, что есть много такого, что правительство могло бы и должно было сделать для повышения конкурентоспособности Америки.

Мы с этим не согласны. Многое из того, что предлагается, нацелено совсем на другие проблемы, не будет работать, приведет к бессмысленной трате ресурсов и только ухудшит ситуацию.

Из всех вещей, которые наиболее часто советуют сделать правительству, в этой главе мы расскажем о пяти, которые, по нашему мнению, не нужно делать для повышения конкурентоспособности Америки.

1. Не усиливайте протекционизма

Самое худшее, что может сделать правительство для обострения проблемы конкурентоспособности и производительности американской экономики, - усилить протекционизм.

Это не голословное утверждение.

США и так достаточно далеко зашли, гораздо дальше, чем думает большинство американцев. Соединенные Штаты возвели тарифные и нетарифные барьеры против импортируемой стали, автомобилей, текстиля, сахара, готовой одежды, цветных телевизоров, мотоциклов, станков, полупроводников и других продуктов. Соединенные Штаты вводят ограничения, направленные на реализацию лозунга "покупай американское", субсидируют сельскохозяйственный экспорт, запрещают продажу аляскинской нефти и рубку леса на территории страны. Американские потребители платят за сахар в три-четыре раза выше мировых цен из-за импортных ограничений.

Даже администрация Рейгана, провозгласившая идеи свободного рынка, поддавалась политическому давлению для защиты одной отрасли за другой. Многие демократы совершили неуклюжий поворот, превратившись из сторонников свободного рынка в проводников протекционизма, разглаголющих о "конкурентоспособности", "доступе к рынку" и "нечестной внешней торговле". К ним присоединились некоторые бизнесмены, исповедующие "двоемыслие" - на публике они выступают за свободную торговлю, а втихую просят о протекционизме.

Очень немногие называют протекционизм протекционизмом. Очень уж слово непопулярное. Поэтому его заменяют "взаимностью", "справедливой торговлей", "сохранением рабочих мест", "сохранением свободной Америки". Наиболее частым высказыванием адвокатов протекционизма является следующее: "Я не за свободную торговлю, я за справедливую торговлю". Но что такое "справедливость", это зависит от точки зрения - уже столетия спорят о "честных ценах" и "справедливой заработной плате".

Конечно, протекционизм существует в других странах. Едва ли торговля является полностью "свободной". Те, кто выступают за "свободную но справедливую", часто забывают о своем собственном протекционизме, своей

недостаточной конкурентоспособности и замалчивают данные, говорящие о том, что протекционизм не работает, бьет по своим собственным потребителям, вызывает сокращение рабочих мест в экспортных отраслях, снижает эффективность. Единственно честным будет назвать это своим именем - протекционизм.

Сложилась опасная ситуация: бизнесмены жалуются, конгресс бьет и угрожает, администрация предпринимает действия, "чтобы не допустить худшего". Это игра на проигрыш, С каждым раундом слабеет пациент - американский потребитель и американская экономика и усиливается опасность мировой торговой войны.

Протекционизм развивается не только в трудоемких отраслях или отраслях с низкой добавленной стоимостью. Протекционизм продвигается по технологической лестнице. Сначала сельское хозяйство. Потом текстильная промышленность. Потом металлургия. Затем автомобили. Сейчас полупроводники.

США усиливают протекционизм, и это вредит конкурентоспособности по следующим пяти направлениям.

Протекционизм задерживает перестройку. Протекционизм тормозит изменения. Вместо того, чтобы дать возможность конкуренции навязать изменения отставшим фирмам и отраслям, протекционизм делает прямо противоположное -он защищает низкую производительность, плохое управление, низкое качество. Он сохраняет неэффективность,

Вашингтон начал вводить меры по защите черной металлургии более 20 лет назад -в 1968 г., когда его японские и европейские торговые партнеры согласились на трехлетние "добровольные ограничения" на экспорт в Соединенные Штаты.

С этого времени протекционизм был усилен разнообразными способами, что отнюдь не помогло конкурентоспособности отрасли. До введения защитных мер, с 1958 по 1968 г., рост заработной платы, производительности и капиталовложений в черной металлургии соответствовал аналогичным

показателям в обрабатывающей промышленности. После введения указанных мер, с 1968 по 1980 г., заработная плата здесь росла почти в два раза быстрее, чем в обрабатывающей промышленности, производительность - в четыре раза медленнее, а капиталовложения сократились в абсолютных размерах.

Совсем по-иному развивались события в компании "Ксерокс".

"Ксерокс" практически потерял свои позиции в производстве копировальных машин, когда было принято решение перестроить его производственную структуру, систему управления, организацию маркетинга, политику в области занятости-в общем, перестроить всю компанию. Компания вернула себе утраченные позиции. В условиях протекционизма "Ксерокс" не сумел бы произвести столь радикальные изменения - об этом хорошо сказано в книге "Ксерокс": американский самурай" Джекобсона и Хиллкирка.

Обеспечивая протекционизм, вы как бы подключаете к отрасли систему искусственного жизнеобеспечения. Она может продлить ненадолго жизнь, но не способна вернуть здоровье.

Протекционизм распространяет неэффективность. Все отрасли взаимосвязаны. Защита одной отрасли означает увеличение затрат в другой. Это делает вторую отрасль менее конкурентоспособной. Например, протекционизм способствовал повышению цен на произведенную в стране сталь, покупаемую автомобилестроительными фирмами, и на полупроводники, покупаемые местными производителями ЭВМ, что сделало их менее конкурентоспособными. Он также влияет и на экспортные отрасли, рынки сбыта которых часто нарушаются из-за ответных мер или уменьшения внешнеторгового оборота.

Ценовой и тарифный протекционизм является формой контроля над ценами, и результаты его плачевны как во внешней торговле, так и на внутреннем рынке. Такой контроль наказывает потребителя, дезорганизует рынок и поддерживает неэффективные отрасли за счет более эффективных. Экономика работает в обратную сторону.

Протекционизм часто ведет к усилению иностранных конкурентов. Протекционизм путем введения добровольных квот легализует поддерживаемые иностранными правительствами картели, создание которых в США было бы незаконным. Эти картели способствуют повышению цен иностранными конкурентами, более интенсивному использованию производственных мощностей и получению большей прибыли для того, чтобы они могли увеличить производительность труда и качество своей продукции к тому моменту, когда защитные барьеры будут убраны или найдены пути их обхода. Классический пример - "добровольные ограничения" продажи японских автомобилей.

И все это делается за счет американского потребителя - именно он оплачивает все расходы на протекционистские меры. Сохранение одного рабочего места в текстильной и швейной промышленности стоит потребителю 42 тыс. долл., в автомобильной - 105 тыс., в молочной - 220 тыс. долл. в год. Ежегодно общие расходы на все мероприятия по защите экономики возросли с 1980 по 1986 г. вдвое - с 33 до 66 млрд. долл.

Протекционизм неэффективен. Конкуренты придумывают самые разные способы обойти барьеры - перегрузка товаров в портах, замена одних товаров другими, фальшивые накладные и даже прямой обман. Соглашение о защите рынков полупроводников 1986 г. было подорвано таким контролем цен, которым бы гордился любой чиновник из советского Госкомцен. Соглашение вскоре было подорвано продажей полупроводников посредникам в других странах, частично обойдено путем сборки чипов в готовые платы, нейтрализовано ростом производства в других странах.

Страны увязают в спорах об отверстиях от сучков в фанере, о национальной принадлежности китайских блузок, к которым пришиты пуговицы в Гонконге, или о том, должны ли полные амортизационные расходы включаться в "справедливую цену". Время тратится на споры и политиканство вместо того, чтобы сосредоточить усилия на повышении производительности и конкурентоспособности. Как и все другие способы контроля, таможенные барьеры теряют смысл, как только рынок находит путь их обхода.

Протекционизм увеличивает опасность для мировой торговли.

Протекционизм вызывает ответные меры, которые сводят к нулю временные преимущества и разрушают как мировую торговлю, так и добрые отношения между странами. Свежим примером этого являются "куриные" и "макаронные" войны в Европе, столкновения между Канадой и США по поводу пиломатериалов и зерна, обмен "ударами" между Японией и США по поводу многих отраслей.

Классическим примером является закон Смута - Хьюли от 1930 г., поднявший тарифы в среднем на 53%. Он углубил депрессию и вызвал волну ответных мер. За три года промышленный экспорт США сократился на 73%. За четыре года уровень мировой торговли снизился на две трети.

Некоторые говорят, что подобное не может произойти сейчас, так как мир извлек из случившегося урок. Однако это не так, 35% товаров, импортируемых США, встречают на своем пути тарифные и нетарифные барьеры. Ответные действия в двусторонних отношениях уже предпринимались Соединенными Штатами, недавним лидером мировой торговли. Из десяти товаров, занимающих верхние строчки в цифрах мирового внешнеторгового оборота, торговля четырьмя - автомобилями, текстилем, сталью и одеждой - в значительной степени ограничена дискриминационными соглашениями. В общем же доля в мировой торговле товаров, передвижение которых регулируется количественными ограничениями, колеблется от 30 до 50%.

Опасность торговых войн возрастает по мере того, как конгресс и администрация продолжают борьбу с иностранными конкурентами и принимают законодательные меры против любого лидера в конкурентной борьбе. Можно было видеть и такой постыдный спектакль - американский конгрессмен выбрасывал в мусорный ящик в зале конгресса изготовленные за рубежом столовые приборы. Политическая фраза "мы посылаем сигнал Японии" является зачастую сигналом о том, что "мы не можем соревноваться в производительности и качестве".

В мировой торговой войне Соединенные Штаты одержат Пиррову победу - повсюду мертвые тела, причем первой жертвой станет третий мир; оплачивать расходы будет американский потребитель, а

конкурентоспособность Америки упадет.

В заключение хотелось бы сказать, что не надо давать вводить себя в заблуждение дымовой завесой протекционистской риторики, которая начинается словами "справедливая торговля", "конкурентоспособность", "равные условия", "торговая политика", "спасение рабочих мест в Америке".

Это обычная преамбула к требованию ввести протекционистские меры скрывает, что: 1) многие обвинения в несправедливой торговле надуманны или ложны; 2) Соединенные Штаты являются не менее протекционистской страной, чем другие; 3) наиболее верным путем уничтожить рабочие места, заморозить производительность, нанести вред конкурентоспособности Америки является усиление протекционизма, под каким соусом оно бы ни подавалось.

2. Не надо проводить промышленной политики

Промышленная политика была предметом горячих дискуссий несколько лет назад, в период глубокого спада. Но эта идея никогда не была осуществлена - частично потому, что начался экономический подъем, частично потому, что сам термин очень уж напоминал о народнохозяйственном планировании, преданном в США анафеме.

Сейчас, однако, призывы к проведению промышленной политики слышны снова. Только сегодня она называется "политикой повышения конкурентоспособности", "торговой политикой", "законодательством о буровые жизни".

Цель всех этих "политик" одна: усиление вмешательства государства в экономику. Мы думаем, что идея промышленной политики была изначально неверной, таковой она остается и сейчас.

Большинство действий направлено на то, чтобы дать правительству больше возможности влиять на размещение капитала, вмешиваться в некоторые решения частного сектора, выдавать субсидии, быть направляющей силой перестройки и развития экономики страны. Мы не думаем, что это может дать хорошие результаты; мы считаем, что такие

действия отрицательно скажутся на производительности и конкурентоспособности по следующим причинам.

Большинство правительственных чиновников не являются по своему складу и образованию предпринимателями или руководителями. Их решения по размещению капитала будут хуже, чем принимаемые в частном секторе.

Большинство разработчиков и проводников политики и законов - либо юристы, которых заботит не эффективность, а собственность, либо экономисты, очень мало знающие о хозяйственной практике.

Все действия правительства имеют ограничения из-за соображений политической необходимости, представительности, открытости, подотчетности. Это вызывает ненужные задержки, уменьшает гибкость и уводит от оптимальных решений.

Правительство не может планировать на длительный срок и не может не отставать от быстрых непрерывных изменений, происходящих на динамичном рынке.

Что бы ни думали некоторые экономисты, их понимания современной сложной экономики явно недостаточно для разработки большого комплекса скоординированных мероприятий, которые оказались бы хотя бы чуть-чуть лучше советских народнохозяйственных планов.

Мы совсем не против всего, что подпадает под рубрику "программы развития промышленности". В следующей главе мы поведем разговор о некоторых действиях, которые можно было бы назвать программами в промышленности. Однако мы против того, чтобы все сваливалось в одну кучу и называлось скоординированным, целостным подходом или другими словами.

3. Избегать девальвации валюты как меры повышения конкурентоспособности

Некоторые думают, что девальвация доллара - это все, что нужно для восстановления конкурентоспособности. Мы с этим не согласны. Девальвация

недостаточно хорошо работает и дает в целом негативные результаты.

С одной стороны, существенное обесценение доллара сделало не много для того, на что все надеялись,- значительного сокращения импорта, увеличения экспорта или роста капиталовложений в США. Оно поддержало определенные отрасли, заставило свернуть другие, однако не произошло ничего похожего на то, на что надеялись. Все показатели развития в течение 3 лет приближаются к тем, которые были во время самого высокого курса доллара, и очень близки к значениям 1981 г., когда у США было небольшое положительное сальдо во внешней торговле.

Хотя торговый дефицит и снижается, он продолжает по некоторым причинам оставаться очень большим. Зарубежные конкуренты ради удержания доли рынка выжимают более высокую производительность, тратят накопленные в предшествующие годы доходы и строят заводы за границей. Кроме того, выбор товара покупателем зависит не только от его цены. При более дешевом долларе американцы не перестали покупать иностранные товары - им нравится дизайн, качество, надежность и сервисное обслуживание.

Однако он не дает больших положительных результатов, падающий доллар увеличивает риск нового витка инфляции, подрывает уверенность в стабильном будущем Соединенных Штатов, уменьшает покупательную способность доллара на мировых рынках, дает возможность скупать американскую собственность по бросовым ценам, т.е. снижает стоимость акций "Америка Инкорпорейтид".

Но, что хуже всего, девальвация заставляет Соединенные Штаты конкурировать на основе более низкого уровня жизни. Девальвация снижает стоимость доллара до тех пор, пока затраты на рабочую силу не опускаются до уровня, обеспечивающего конкурентоспособность. Это означает относительное, а иногда и абсолютное снижение заработной платы. В долгосрочном плане изменение обменного курса является только лишь признанием или подтверждением недостаточно быстрого роста производительности труда, так как фундаментальное значение для конкурентоспособности имеет

производительность труда, а не обменный курс валюты.

За первой девальвацией неизбежно последует вторая, третья, потому что внутренних причин она не затрагивает. Она создает ощущение, что дела идут лучше, хотя на самом деле они ухудшаются. Политики становятся, по словам Чарльза Киндельбергера, "экономическими ипохондриками", которых волнуют в основном вопросы торговли, а не регулирования экономики. Сильная, растущая экономика, отмечает он, может одним рывком резко поднять свою конкурентоспособность: изменения цен и ставок заработной платы являются сигналом для корректировки курса. Для старой, негибкой экономики они являются поводом к введению протекционизма.

Политика слабой валюты не помогла поднять конкурентоспособность экономики Великобритании, которая на разных этапах, в том числе в 70-е годы, пробовала ее применить. Девальвация доллара приведет к тому, что Соединенные Штаты станут похожими на Англию, которая экспортирует дешевую рабочую силу и жертвует жизненным уровнем для того, чтобы остаться конкурентоспособной.

Тщетность попыток восстановить конкурентоспособность путем девальвации валюты доказана историей. "Экономическая история, - говорил Пол Уолкер, - полна примеров того, как разные страны действовали так, будто одна девальвация валюты может заменить все остальные меры по сбалансированию экономики и восстановлению ее конкурентоспособности".

Девальвация доллара делает Соединенные Штаты беднее и беднее. Они проигрывают соревнование за лидерство.

4. Не надо переоценивать капиталовложений

Одной из наиболее популярных рекомендаций правительствам со стороны экономистов, бизнесменов и политиков является "стимулирование инвестиций". Это звучит настолько очевидно и "правильно", что многие начинают верить - именно в этом ключ к возрождению конкурентоспособности Америки.

Мы так не думаем.

Бесспорно, если говорить кратко, то капиталовложения не только важны для повышения эффективности, они просто необходимы. Мы возражаем лишь против переоценки и неправильной оценки роли капиталовложений.

Во-первых, сокращение капиталовложений не было главной причиной падения темпов роста производительности труда в США, и "больше" капиталовложений не увеличит производительность автоматически. Темп роста производства в США замедлился в то время, когда капиталовложения оставались на прежнем высоком уровне. Вложения в здания и оборудование возросли с 9,4% ВВП в 1948 - 1965 гг. до 10,5% в 1965 - 1978 гг. В 1978 - 1986 гг. они составляли 10,1%. Согласно экономическому докладу президента в 1987 г. "капиталовложения в частном секторе в реальном исчислении достигли рекордной доли в ВВП в 1984 - 1985 гг. и остаются высокими по сравнению с прошлыми годами".

Также не видно причинной связи между капиталовложениями и производительностью. Хотя между ними существует корреляционная зависимость, капиталовложения в равной степени могут быть как результатами экономического роста, так и его источником. Другими словами, возросшая производительность труда может привлечь дополнительные капиталовложения, а не наоборот.

Во-вторых, когда призывают к увеличению капиталовложений, часто имеют в виду инвестиции в основные фонды. Бесспорно, оборудование и здания очень важны. Однако эта абсолютизация "железа" руководителями, финансистами и налоговыми законами привела к тому, что осталась в тени "мягкая" сторона капиталовложений - человеческий капитал, который не менее если не более, важен для увеличения производительности.

В-третьих, простой призыв к "большим" капиталовложениям смешивает вопрос об объеме капиталовложений с их эффективностью. Расходы на какие бы то ни было цели не становятся эффективными от того, что на них наклеивается ярлык капиталовложений. Очень часто их нужно не больше, а

меньше.

Как мы отмечали ранее, говоря о системах оперативного управления, многие руководители (и экономисты) до сих пор мыслят в терминах промышленной революции: длительный цикл производства, большой объем, более крупные фабрики, больше автоматизации. Отсюда, по их мнению, большой объем инвестиций дает большую отдачу.

Японцы показали, что верно как раз противоположное - вкладывая меньше, можно получить эффект от малых партий, сокращения запасов, от экономии на масштабах. Хорошо выразил это Х. Росс Перо: "Мы принимаем решение всем купить новую форму. Команда будет хорошо выглядеть, но играть-то будет по-прежнему плохо".

Если кто-либо сделает вывод, будто мы говорим о том, что капиталовложения не имеют значения, он совершенно неверно поймет нашу мысль. Капиталовложения исключительно важны. На деле японцы в процентном к ВВП отношении вкладывают в экономику больше, чем американцы. Мы хотим только подчеркнуть, что, как вынужденно признала "Дженерал Моторс", больше не значит автоматически лучше.

Слова, которые Хидео Сугуэра, исполнительный вице-президент "Хонда Моторс", сказал несколько лет назад относительно Детройта, можно повторить и о всей стране в целом: "Количество денег, которые они тратят, не волнует меня - сами по себе капиталовложения не имеют значения... Но если Детройт изменит свою систему управления, мы будем иметь более сильных конкурентов".

5. Больше затрат на исследования и разработки - не всегда значит лучше

Большая часть того, что было сказано о капиталовложениях, относится и к исследованиям и разработкам. Простое увеличение затрат на НИОКР не усилит конкурентоспособности США.

Соединенные Штаты в абсолютном выражении тратят на НИОКР больше, чем любая другая страна в мире, - 120 млрд. долл. Однако в процентном к ВВП отношении разница очень невелика. В США доля НИОКР в ВВП

составляет 2, 8%, в ФРГ - 2, 7, во Франции - 2, 4%.

Наиболее серьезная проблема состоит не в том, сколько тратится на НИОКР, а в том, на что идут эти средства и что происходит с идеями и технологиями после их появления на свет.

США по-прежнему являются мировым лидером в выработке новых идей. Безусловно, это идет на благо всего мира, однако для конкурентоспособности первостепенное значение имеет быстрая коммерциализация знаний. А в этой сфере другие государства копируют американские идеи, улучшают их, быстро производят новые товары с высоким качеством и низкими издержками и тем самым обходят Соединенные Штаты.

И не надо по этому поводу негодовать - в XIX в. США поступали точно так же в отношении Англии, Во время промышленной революции Англия изобретала, Америка копировала и производила. В XX в. Британия продолжала оставаться лидером в области нововведений, хотя она и начала отставать в конкурентоспособности. В конце второй мировой войны Черчилль в выступлении по радио по поводу победы сказал: "Хочу отметить, что наши ученые остаются непревзойденными в мире". Открытия британских ученых не стали редкостью и сейчас: Кавендишская лаборатория в Кембридже одна дала более восьмидесяти нобелевских лауреатов, а число нобелевских лауреатов на душу населения в Великобритании в 20 раз больше, чем в США.

И при всем этом Англия остается наименее конкурентоспособной из ведущих развитых стран, "Когда страна отстает в конкурентоспособности, в области генерирования новых идей отставание начинается в последнюю очередь, - говорит Харви Брукс из Гарвардского университета. - А первой страдает сфера производства и маркетинг".

Это еще более справедливо для глобальной экономики, где широкое распространение новых технологий и налаженные коммуникации создают относительное преимущество не тем, кто создает новые идеи, а тем, кто быстрее находит им применение. Лидерство научное не есть залог лидерства в эффективности. Стрелка указателя конкурентоспособности клонится в сторону того, кто может быстрее перевести научные достижения на язык

производства, разработать наиболее совершенные методы производства с привлечением коллективов работников, постоянно нацеленных на повышение качества и снижение затрат, кто может быстрее завоевать рынок.

Одним из показателей этого является ежегодный выпуск инженеров на душу населения, Япония ежегодно выпускает 70 тыс. инженеров - в два раза больше, чем Соединенные Штаты. В 1984 г. в США было защищено столько же диссертаций по психологии, сколько и по техническим наукам. Это дало повод одному из наших друзей заметить: "Мы очень стараемся понять, что происходит, а японцы сами осуществляют эти изменения".

США направляют около трети затрат на НИОКР на военные цели, космос и фундаментальные исследования. Это намного больше, чем Япония или ФРГ. С учетом этих цифр в США на гражданские НИОКР тратится около 1,9% ВВП, в ФРГ - 2,6, в Японии - 2,8%. Проекты с большой долей бюджетного финансирования часто имеют скромные коммерческие перспективы. На коммерческое применение больше нацелены те программы, которые финансируются бизнесом, - именно так обстоит дело у наших основных конкурентов. На прикладные НИОКР должна идти большая их доля. Однако это - только часть проблемы.

Свою долю вины должна признать и американская промышленность. Американские фирмы не прочесывают мир в поисках новых идей, не вкладывают деньги в серьезные работы с длительным сроком окупаемости, медленно переходят от НИОКР к полномасштабному производству. Так, Совет по оборонным исследованиям США в отчете о работе японской и американской полупроводниковой промышленности, выпущенном в ноябре 1986 г., пришел к выводу, что "японская промышленность постоянно опережает американскую промышленность в затратах на исследования и разработки в относительном исчислении". В докладе отмечалось, что японские средства направлялись на разработку технологий с длительным сроком окупаемости, в то время как американские фирмы в производстве полупроводников больше обращали внимание на дизайн и разработку новых продуктов, не создающих основы для долгосрочного роста.

Как бы ни тратились выделенные на НИОКР деньги, конкурентоспособность

американских фирм никогда не повысится, если они не расширят временные горизонты своих капиталовложений, не приспособят системы управления для быстрого превращения знаний в высококачественные дешевые товары.

Мы также предлагаем расходовать больше средств на относительно забытую часть технологии - "социальную технологию", т.е. методы интеграции человека, организации и техники. Только 3% федеральных расходов на исследования, выделенных научным организациям в 1984 г., пошло на социальные науки - ничтожная сумма по сравнению с естественными и техническими.

Итак, простое увеличение финансирования НИОКР - не выход. Прав экономист из Стэнфордского университета Натан Розенберг, говоря: "Первоклассный научный потенциал страны не является не только определяющим, но даже необходимым для экономического роста". Если частный сектор не может обеспечить быстрой коммерциализации идей в недорогие и качественные продукты, добавочное вливание долларов из бюджета, как прямое, так и косвенное - через налоговые льготы, дела не изменит.

Наш список того, что правительство не должно делать, может занять всю оставшуюся часть книги. Настораживает тот факт, что в конгрессе 99-го созыва было 108 комитетов и подкомитетов в сенате и 178 в палате представителей, в которых занято 3000 человек, и все они должны "что-то делать" для восстановления конкурентоспособности Америки. От этого кошмара мы просыпаемся по ночам.

Наш взгляд на ограниченность роли правительства в повышении конкурентоспособности Америки не основан на слепой вере в какую-то экономическую доктрину. Если бы мы были уверены, что усиление вмешательства правительства поможет делу, мы бы рекомендовали полномасштабную "программу действий".

Но мы так не считаем.

Это не означает, что мы не отводим правительству вообще никакой роли. В

следующей главе мы формулируем восемь задач, решением которых, как мы считаем, правительство и должно заниматься.

Глава XXII Что правительство должно делать

Мы рекомендуем восемь направлений, в которых правительство должно работать для того, чтобы повысить эффективность и конкурентоспособность экономики.

1. Образование

У Соединенных Штатов есть очень серьезное слабое звено в борьбе за конкурентоспособность: образование.

Внимание страны сосредоточено на бюджетном и торговом дефицитах. Но гораздо более опасен третий дефицит - образовательный. Если американцы не улучшат систему образования, они никакими усилиями не сохранят экономическое лидерство.

Мы считаем образование наиболее важным звеном и всю следующую главу посвящаем тому, что страна должна в этой области сделать. Основная ответственность здесь лежит на школьной системе, властях штатов и местных общинах, на родителях и бизнесе. Однако есть некоторые обстоятельства, в которых федеральное правительство могло бы им помочь.

2. Включить эффективность в государственную политику

Влияние планируемых мер правительства на производительность в США должно оцениваться систематически и глубже, чем это делается сейчас. Многие должностные лица будут спорить с нами, говоря, что они достаточно много уделяют внимания этим моментам, однако, судя по нашему опыту, это не так.

В политических дискуссиях о налогах, методах контроля за сохранением окружающей среды, за внешней торговлей, инфляцией, о субсидиях и конкурентоспособности на мировом рынке производительности крайне редко

отводится особое место. Для этого есть три принципиальные причины.

Во-первых, большинство правительственных чиновников не считают производительность труда особой темой, имеющей значение для всех, и существенным пунктом политики. Гораздо интереснее, приятнее, полезнее, информативнее заниматься внешней политикой, социальными вопросами, вопросами справедливости и собственности, чем вопросами производительности. Кроме того, многие политики думают, что, если они будут много говорить о производительности, это будет выглядеть как забота об ускорении конвейера, о сокращении рабочих мест или больших прибылях для бизнеса.

Во-вторых, большинство правительственных чиновников чувствуют себя неуютно во время длительных бесед о производительности, особенно если обсуждаются не самые банальные истины. Они чувствуют, что вступили на территорию экономистов, а их модели и принятый здесь язык понятны далеко не всегда. Поэтому они предоставляют производительность заботам экономистов.

И здесь возникает третья проблема. Выработка экономической политики чересчур монополизирована экономистами, и, мы думаем, это - ошибка.

Широко распространено представление, что только экономисты до конца понимают, как же работает экономика. Экономисты также доминируют при выработке экономической политики (в том числе и в вопросах производительности) - через Совет экономических консультантов при президенте и Бюджетное управление конгресса. Кроме того, экономисты разбросаны по другим отделам, где они либо сами принимают решения, либо готовят их.

Экономисты - ученые люди. Но угол зрения, под которым большинство экономистов, особенно работающих в правительстве, рассматривают вопросы производительности, является преимущественно "макрэкономическим". Типичное лекарство, предлагаемое для лечения экономики и ускорения экономического роста, - изменение таких макроэкономических переменных, как спрос, денежная политика, политика сбережений и накоплений. Они считают абсолютно ненужным заглядывать внутрь фирм в поисках решения

проблем, так как по общепринятой экономической теории хорошие фирмы и руководители и так вытесняют плохих и неэффективно работающих. Поэтому делается вывод, что в экономике, как правило, преобладают эффективные организации, хорошие руководители и грамотные капиталовложения.

Все эти допущения теории полезны при построении экономических моделей. Да и на деле макроэкономические переменные действительно оказывают воздействие на экономику. Однако главные факторы, влияющие на производительность в долгосрочном плане, находятся внутри фирм. Деятельность и взаимодействие руководителей, рабочих, профсоюзных лидеров оказывают наиболее сильное влияние на повышение производительности, а это уже выходит за рамки макроэкономики. И изучают эти процессы не только экономическая теория, но и другие общественные науки - психология, социология, политология, философия, а также наука об управлении. Экономика описывает только одну сторону явления.

Мы не предлагаем обойтись без экономистов, они вносят значительный вклад в наше понимание процесса функционирования экономики. Их подход тоже нужен. Однако он не должен быть единственным при выработке экономической политики. Экономические проблемы являются всегда и социальными, частью техническими, частью политическими, однако в основном к их решению подходят с одних позиций -экономических, точнее, макроэкономических. Наше предложение состоит во включении в Совет экономических консультантов и Бюджетное управление конгресса практиков и представителей и других общественных наук.

Конкретно мы предполагаем расширить состав Совета экономических консультантов до семи человек (таков сейчас состав Совета федеральной резервной системы), включив дополнительно трех представителей политических наук, социологии и психологии и одного руководителя-практика. Мы бы рекомендовали расширить аналогичным образом и состав Бюджетного управления конгресса.

3. Приватизировать часть правительственных служб

Приватизация - это возвращение предприятия, находящегося в

собственности или под контролем государства, в условия конкурентной борьбы на рынке. Цель ее ясна: сэкономить деньги и повысить качество услуг.

Приватизация распространяется все шире, и подобную тенденцию следует всячески поощрять. Федеральное правительство с опозданием присоединилось к этому процессу. Власти штатов и местные органы уже давно идут по этому пути. Вряд ли сейчас в США можно найти городскую службу, которая не была бы продана или передана на подряд частной фирме хотя бы в одном из городов страны.

Власти Скотсдейла, штат Аризона, заключили контракт на защиту города от пожаров на сумму, равную половине затрат на содержание пожарной охраны в аналогичных городах.

Власти Ла-Мирады, штат Калифорния, передали на подряд выполнение 60 муниципальных услуг, а штат собственно муниципальных служащих вследствие этого сократился до 55 человек.

35% местных органов заключили договоры на уборку мусора, 44% - на коммерческий сбор макулатуры и других отходов.

Другие города заключают договоры подряда на охрану общественного порядка, содержание тюрем, очистку сточных вод, содержание больниц и многое другое. В большинстве случаев вследствие этого снижаются расходы и повышается качество предоставляемых услуг.

Федеральное правительство уже полностью или частично приватизировало или сняло регулирование с воздушного, железнодорожного и автомобильного транспорта, банковского дела. В будущем этот список будет дополнен энергосетями общего пользования, производством кинофильмов, почтой, центрами социальных услуг, больницами, хранением запасов бензина, федеральным страхованием урожая сельскохозяйственных культур и др.

Эта тенденция наблюдается во всем мире. Великобритания, Япония, Мексика, Италия, Франция, Бразилия, Индия и многие другие страны идут по тому же пути, хотя и относительно медленно. Международный валютный фонд установил, что из 1000 предпринятых во всем мире попыток

приватизировать государственные предприятия успешными оказались только 150. Политики терпеть не могут отдавать власть и контроль, особенно над рабочими местами. Однако опыт показывает: практически всегда государство действует менее эффективно, чем частный сектор.

Приватизация помогает снизить уровень задолженности, уменьшить роль правительства в экономике и повысить производительность труда как в стране, так и во всем мире. Не каждая функция правительства может быть передана в частные руки, однако для решения многих задач это дает эффект; как правило, частный сектор производит товары и услуги дешевле и лучше, быстрее приспосабливается к быстрым изменениям технологии, требованиям рынка.

4. Реформировать антитрестовское регулирование

Система антитрестовского регулирования в США создана для экономики, которой больше не существует. В мире изменилось само содержание конкуренции.

Американские фирмы, определяемые как "большие" по действующим критериям концентрации капитала, могут оказаться крошечными по сравнению с конкурентами на мировом рынке.

Соглашения о совместном производстве признаются законными между "Дженерал Моторс" и "Тоетой", но не между "Дженерал Моторс" и "Фордом".

Внедрение на рынки, не связанные с основной продукцией, меняет строгие определения конкуренции: "Ю. Эс. Стил" внедряется на рынок нефти, "Гудир Тайр" - в строительство трубопроводов, "Сирс" начинает заниматься посредническими финансовыми операциями.

Американское антитрестовское законодательство должно быть изменено, исходя из признания трех факторов: 1) существует мировая экономика, 2) границы деятельности компаний не совпадают с границами отраслей, 3) некоторые соглашения между компаниями (например, в сфере НИОКР и производства) не обязательно нарушают свободу конкуренция.

Смягчение антитрестовского законодательства совсем не обязательно снижает накал конкурентной борьбы, не направлено оно и против потребителя. Мы глубоко уверены, что конкуренция - великий стимул изменений. Однако сейчас "конкуренция" имеет глобальный характер. Этот неоспоримый факт и должно отражать американское антитрестовское законодательство.

5. Улучшить статистику

Ни в одной стране нет лучше, чем в США, системы статистики.

Однако база данных должна быть расширена и изменена для того, чтобы отражать изменения в американской и мировой экономике.

Хотя все понимают важность информации для принятия решений, финансирование статистики имеет низкий приоритет в федеральном бюджете. На это выделяются небольшие суммы и только в традиционных направлениях. Сокращение бюджета в недавние годы нанесло ущерб сложившейся системе. Перемены необходимы в четырех направлениях.

Бюро статистики труда (БСТ) США делает хорошее дело, публикуя статистику производительности, лучшую, чем в какой-либо иной стране. Однако улучшения требуют: данные по производительности труда в сфере услуг; измерение качества товаров и услуг; данные по производительности труда в промышленности, сравнение уровней производительности труда в мире.

Соединенные Штаты должны увеличить внимание поиску и переводу зарубежной технической информации. Национальная служба технической информации (НСТИ) собирает определенную информацию из-за рубежа, однако в отчете Главного контрольно-финансового управления говорится о "существенной нехватке в США информации о зарубежном техническом развитии. Иностранские публикации и научные отчеты по промышленным технологиям недостаточно изучались, переводились или публиковались в США".

Другие страны, особенно Япония, производят огромное количество научной

и технической информации, которой США не обладают. Япония учится у США, но Соединенные Штаты не делают и попытки научиться у Японии. В Японии издается около 10 тыс. технических журналов, из которых только 20% доступно для англоязычного читателя.

Только 5 % ученых и инженеров в США в состоянии переводить иностранные тексты, значительно меньшее число владеет японским. В дополнение ко всему из-за того, что образовательная система США игнорирует иностранные языки, в Соединенных Штатах ощущается дефицит квалифицированных переводчиков.

В Японии около 5 тыс. ученых и инженеров регулярно просматривают иностранные журналы и технические отчеты. Все японские фирмы имеют в США "своих людей", которые собирают информацию. Японцы говорят нам: "Мы подписываемся на ваши журналы. Очень мало американцев подписываются на наши".

В 1985 г. японским фирмам был задан вопрос: "Каковы основные мотивы вашей экспансии за рубеж?" Причиной номер один было названо расширение рынков. Однако второй причиной был сбор технической и управленческой информации.

Средства на поиск и перевод должны быть увеличены и на правительственном уровне; однако основная ответственность за положение дел в этой области лежит на частных фирмах.

Статистика торговли в США вполне удовлетворительна, за исключением двух пунктов:

несмотря на то что международная торговля услугами развивается очень быстро, данным по ней не хватает полноты и точности;

статистика "внутрифирменной торговли" очень бедна -это касается торговли между американскими фирмами и их филиалами за границей.

Стандартная классификация отраслей (СКО) устарела и требует

пересмотра.

Эта классификация лежит в основе всей федеральной статистики и определяет таблицы "затраты - выпуск" для измерения ВВП. Хотя экономика существенно изменилась, кодировка отраслей осталась прежней. Существующая система классификации чересчур смещена в сторону производства товаров и недостаточно отражает произошедший сдвиг в сторону сферы услуг.

Некоторые изменения в нее были внесены в 1987 г., однако они недостаточны. Необходимо существенное обновление классификации с использованием компьютерной технологии.

6. Повысить эффективность работы правительственных органов

Правительство, как и любая другая организация в Соединенных Штатах, должно постоянно искать пути улучшения эффективности и качества своей работы.

Однако было бы несправедливо утверждать, как это делают некоторые, что правительство вообще работает неэффективно. Существует совершенно несправедливый образ государственного служащего - ленивого, некомпетентного и неэффективно работающего. Напротив, по оценке БСТ, с 1967 по 1983 г. производительность труда государственных служащих росла в среднем на 1,5% в год по сравнению с 1,4% в частном секторе.

Усилия по улучшению работы уже предпринимаются на уровне федерации, штатов и городов. В 1986 г. федеральное правительство начало программу повышения производительности. Однако она явно недостаточно финансируется, имеет низкий приоритет и страдает от многих ограничений, подрывающих все попытки правительства поднять свою эффективность: вмешательство политиков, ограничения на капиталовложения, заскорузлые организационные структуры и кадровая политика, зарегулированность деятельности, сложившиеся процедуры закупок, планирования бюджета, условия труда.

В то же время обнадеживающие результаты достигнуты в ряде городов,

таких, как Финикс, или в отдельных службах, например в санитарном управлении Нью-Йорка.

Должно быть совершенно ясно, что правительство не может полностью функционировать по образцу частной компании. Оно действует в условиях ограничений, налагаемых собственностью, характером деятельности, подотчетностью и установленными полномочиями. Однако и в рамках этих ограничений можно многое сделать для повышения эффективности.

7. Использовать риторику

Некоторые недооценивают риторику, считая ее "словесным туманом", "дымовой завесой" или бесполезной "говорильней". Это ошибка. Риторика может двигать душами людей.

Мы живем в условиях демократии, и в конце концов общественное мнение и избирательная урна определяют направление движения страны. Все мы (в том числе и авторы) иногда забываем, когда жалуемся, что конгресс или Белый дом делает что-то не то, что нам нравится, что наш гнев должен быть направлением на политиков, а на политическую волю американского народа. Члены конгресса голосуют за то, что требуют американцы, - иначе они не будут избраны или переизбраны.

Так называемое искажение политической воли политиками не совсем точно отражает суть процесса. На самом деле имеют место разногласия среди самого населения относительно того, что нужно сделать. Риторика может помочь в информировании людей и в повороте их на тот путь, который ведет к повышению конкурентоспособности, т.е. создать потребность в определенных решениях.

8. Сократить бюджетный дефицит

Соединенные Штаты находятся в тупиковой экономической ситуации. Президент не хочет увеличивать налоги, конгресс кажется неспособным существенно сократить расходы, производительность труда растет медленно, американцы не хотят снижать потребление, сбережения населения явно недостаточны. Результат: постоянный высокий дефицит федерального

бюджета, займы за рубежом. Это не может продолжаться вечно, и, как любит часто повторять Герберт Стайн, если что-то не может продолжаться вечно, оно не продолжается.

Исходным пунктом сокращения федерального бюджета могло бы стать изменение в одном из перечисленных выше факторов или какой-то их совокупности. Дефицит бюджета плох не сам по себе. У Японии - тоже большой бюджетный дефицит. Разница в том, что уровень сбережений населения в Японии позволяет финансировать как дефицит, так и капиталовложения. В Соединенных Штатах ситуация иная. Относительно того, что американцы зарабатывают, они слишком мало сберегают и слишком много потребляют. Нация не может продолжать поддерживать свой жизненный уровень, не зарабатывая для этого достаточно средств.

Когда конгрессмены, сенаторы и сотрудники Белого дома спрашивают, что должна делать страна для возрождения былой эффективности и конкурентоспособности американской экономики, они могут найти ответ в федеральном бюджете. Не похоже, что уровень сбережений значительно изменится. Американцы никогда не откладывали больше, чем их конкуренты. Можно сократить капиталовложения, однако не очень существенно, если мы хотим добиться экономического роста. Можно сократить потребление, однако значительное сокращение может вызвать спад. Можно повысить налоги, однако слишком большое их повышение затормозит развитие экономики. Экономический рост на основе повышения производительности труда - очень привлекателен, однако не похоже, что высокие темпы роста можно поддерживать на протяжении ряда лет.

С нашей точки зрения, наилучшим началом этого процесса было бы сокращение федеральных расходов. Сокращения должны быть сделаны по всем позициям: военные расходы, социальное страхование, медицинская помощь, расходы на содержание сотрудников в Вашингтоне. Могут быть выработаны и другие меры, однако наиболее быстрым и верным путем является сокращение расходов федерального правительства. Сократить дефицит федерального бюджета должен весь американский народ.

Заметьте, что наш список рекомендаций правительству очень скромнен по

сравнению с другими предлагаемыми крупномасштабными программами. Причина этого проста. Большинство действий должно быть предпринято частным сектором.

Мы считаем, что большинство рекомендаций, которые сводятся к правительственным мерам, окажутся неэффективными, приведут к напрасной трате средств и помешают необходимым переменам. Мы отобрали эти восемь задач потому, что считаем их наиболее полезными.

Одной из областей, в которой правительство может играть наиболее значительную роль, является образование, но это -именно та область, где федеральному правительству труднее всего что-либо сделать.

Глава XXIII Образование

Причина длительного превосходства Японии над другими странами заключается не только в системе управления "Джапан Инкорпорейтид" и не только в высоком качестве товаров.

Она заключается в умении японцев учиться.

Япония имеет наиболее завершенную, эффективную и требовательную систему начального и среднего образования в мире. Однако обучение - дело не только школы. Японцы делают акцент на обучении с рождения до смерти - дома, в школе, на работе, в повседневной жизни. Существует единодушное понимание важности учебы.

Кроме того, на обучение ориентирована не только элита, но и все население страны. Как говорит Томас Ролен: "Особенно впечатляет тот факт, что Япония формирует все население (как рабочих, так и менеджеров) по стандартам, недостижимым для Соединенных Штатов, где мы до сих пор стараемся внедрить систему выпускных школьных экзаменов, которые оценивают лишь минимальные навыки чтения и счета".

Разные аспекты образования

Один из способов представить различия в подходах к обучению в двух странах - сравнение их по пяти показателям. Оценка произведена авторами на основе многолетнего опыта и изучения школьной системы и системы повышения квалификации (табл. 20).

Таблица 20

	Лидерство Японии	Лидерство США
Родители и домашние	x	
Начальное и среднее образование	x	
Высшее образование		x
Профессиональное обучение	x	
Образование в повседневной жизни	x	

Лидерство США очевидно только в системе высшего образования.

На самом деле Соединенные Штаты ушли в высшем образовании настолько далеко вперед, что их вузы привлекают массы иностранных студентов, В 1985 г. 60% докторских степеней в области технических наук было присуждено зарубежным аспирантам. Более 30% студентов-очников на технических и естественно-научных факультетах американских университетов составляют иностранцы, в том числе в Массачусетском технологическом институте - 23%.

По всем остальным направлениям США проигрывают в сравнении с Японией. И отстали они не за один день.

Американское образование

За впечатляющими успехами Америки в золотые 50-е и 60-е годы ухудшение системы образования было незаметно.

Сначала сигналы советского спутника высветили нехватку хороших ученых и инженеров. Затем началось снижение результатов на выпускных экзаменах в школе. Затем пошли шокирующие данные по функциональной неграмотности. По ним были споры, однако в любом случае от 20 до 30% американских взрослых не могли эффективно работать из-за своей недостаточной грамотности.

Наиболее шокирующая информация стала появляться в последние несколько лет в потоке сообщений о различных пороках американской системы образования, особенно на уровне начальной и средней школы: поверхностные знания по многим предметам, особенно математике, естественным наукам и иностранным языкам; низкая заработная плата учителей, их недостаточная квалификация; высокий показатель отсева, недостаточные навыки чтения и письма у выпускников; относительно низкие вложения в подготовку кадров американскими фирмами. Практически по всем этим показателям дела в США обстоят хуже, чем у их зарубежных конкурентов. Система имеет тенденцию стать, как выразился Барнет относительно системы образования в Англии, "образованием для промышленного спада".

Образование и конкурентоспособность

Образование прямо связано с конкурентоспособностью, Ни одно общество не может иметь высококачественную продукцию без высококачественных исходных материалов. Образование создает "человеческий капитал", который в соединении с "физическим капиталом" и дает увеличение производительности и качества.

Это было верно всегда, но вдвойне верно для глобальной технически сложной экономики. В конкурентоспособной стране ее гражданам необходимо иметь:

высокий средний уровень функциональной грамотности; определенные основы знаний в области математики, статистики, научной методологии;

способность наблюдать процессы, анализировать их, интерпретировать результаты и предпринимать действия;

знания о мире;

умение работать в коллективе;

способность нести ответственность;

способность постоянно учиться и приспосабливаться к изменениям.

Заметьте, что в этом списке - не только математика, естественные и технические науки, вокруг которых в основном идет сейчас разговор. Сюда же попали основы общей грамотности (чтение, письмо, общение), межличностные и мировоззренческие вопросы, знания о мире (география, история, экономика, языки).

В большинстве этих вопросов Соединенные Штаты недорабатывают: система образования не производит ни хорошо образованных граждан, ни профессионально подготовленную рабочую силу.

"Мы боремся с Японией не на жизнь, а на смерть, - заявил руководитель одной электронной корпорации. - Мы пытаемся принимать на работу выпускников средних школ, однако они не умеют ни читать, ни писать. Они не понимают простейших графиков, часто не умеют складывать, вычитать или умножать". Эл. Уоррен из "Дженерал Моторс" говорил: "Мы были в шоке, когда провели контроль знаний рабочих на одном из наших заводов и выяснили, что 87% были неспособны решить задачи за пятый класс, а 2% были функционально неграмотными".

Частично в этом виноваты и бизнесмены, которые уверяли, что руководители думают и планируют, в то время как рабочие делают, что им скажут. Поэтому менеджмент не предъявлял спроса на образованных работников, не стимулировал их и не передавал им ответственности. Бизнес получил то, что просил.

Соединенные Штаты дают прекрасное образование элите, но не обеспечивают высокую среднюю уровня образования. Американцы получают много нобелевских премий и делают много открытий. Здесь работают многие лучшие, наиболее талантливые и высокооплачиваемые в мире инженеры и ученые, большое количество руководителей, закончивших школы бизнеса. Однако лучшее образование доступно только для относительно небольшой части американского общества.

В результате в США узок выбор талантов, нет такого, как в Японии, количества умелых инженеров, операторов машин, мастеров, программистов, техников, читающих чертежи, людей, способных налаживать, поддерживать и

ремонттировать свое оборудование, читать данные статистического контроля качества, хорошо работать в коллективе, учиться по мере работы. Эти навыки необходимы не только элите, но и каждому работнику. В Соединенных Штатах в таких технических задачах полагаются на инженеров (которые часто сидят в изолированных офисах), в то время как на японской фабрике и средний рабочий может читать графики, карты, статистические данные, обращаться с определенным математическим аппаратом. Когда "Мицубиси" открыла завода Северной Каролине, как отмечал Джордж Гилдер, она вынуждена была привлечь для статистического контроля качества выпускников вузов, тогда как в Японии он выполняется обычными рабочими.

В сравнительном исследовании промышленности Японии и США, выполненном профессором Гарвардской школы бизнеса Рамчандраном Джайкумаром, показано, что более 40% рабочей силы Японии составляют инженеры, получившие подготовку по станкам с ЧПУ. В аналогичных американских компаниях только 8 % работников были инженерами и менее 25 % из них были знакомы со станками с ЧПУ. Можно согласиться с Л. Туроу, который говорил: "Общество, где все умеют читать и писать, победит общество, в котором большинство людей неграмотны, но некоторые гениальны".

Другая проблема системы образования в США состоит в том, что большинство выпускников не готовы, не могут и не хотят работать в коллективе. Гораздо больше уделяется внимания приобретению "познавательных" навыков (мышление, объяснение, понимание), чем "непознавательных" и "эмоциональных" (отношение, межличностное общение, гибкость, усердие, решимость, самодисциплина, ответственность), а полезному гражданину и работнику нужны обе группы качеств.

В общем, образовательная система США не готовит должным образом молодых людей страны - не только как образованных граждан для полноценной жизни, но и как полноценных работников. Рассмотрим некоторые аспекты образовательной системы Японии, которая успешно готовит своих граждан для конкурентной борьбы в мировом масштабе.

Соединенные Штаты должны понять, кто им противостоит.

Японское образование: от колыбели до могилы

Родители. Один из основателей "[Сони](#)" Ибука является и фанатиком образования. В своей книге "Детский сад - это слишком поздно" он подчеркивает, что образование начинается с рождения и не заканчивается до самой смерти.

Японские родители пытаются осуществить этот принцип. Родители считают своим священным долгом обеспечить детям наилучшее возможное образование, начиная с создания благоприятной обстановки дома, а затем начинают учить с возможно раннего возраста в школе.

Около 63% японских дошкольников ходят в ясли (в США - 32%). Около 80% всех четырехлетних и 90% пятилетних малышей ходят в детский сад.

Начальная и средняя школа. Такая подготовка им нужна для того, чтобы быть готовыми к учебе в японской начальной и средней школе, которая является наиболее интенсивной, требовательной и успешной системой образования в мире *[Мы рекомендуем прочитать книги Ролена и Уайта, особенно тем, кто изучает систему образования в Японии.]* (табл.21).

Таблица21

Продолжительность обучения	США	Япония
Число дней в неделю	5	5, 5
Число дней в год	180	240
Число недель в год	36	44
Среднее время выполнения домашних заданий в день	30 мин 2 ч	

Японские ученики проводят гораздо больше времени в школе и выполняют больше заданий дома, чем американские. Японские ученики ходят в школу и в субботу утром, а некоторые проводят в школе до 9 часов в день. Японцы учатся 240 дней в году, американцы - 180 дней.

Японские учащиеся сами подают себе пищу, едят в классных комнатах, сами убирают в школе - уборщиц в японских школах нет, поэтому и стены не исписаны.

Профессия учителя считается священной, и учителя получают намного больше, чем в США. По закону учителя должны входить в число 25% наиболее высокооплачиваемых работников в стране. Средняя зарплата учителя в 1983 -

1984 г. в 2,4 раза превышала среднюю заработную плату по стране, в то время как в США этот показатель соответствовал 1,7. В первый год работы учитель получает больше, чем начинающий инженер, бизнесмен или фармацевт.

В дополнение к занятиям в школе около трети всех учеников начальной школы и половина учеников средней посещают школы "Юку" - для дополнительного обучения. Школы "Юку" предназначены не для отстающих, а для тех, кто и так успевает хорошо. Зачем? Чтобы успевать еще лучше.

Математика, естественные науки, язык. Особое внимание в японской школе уделяется математике, естественным наукам и языкам. Изучение иностранного языка начинается в седьмом классе. Большинство учащихся выбирают английский, а ко времени окончания школы многие знают два языка. Как правило, японцы изучают иностранные языки шесть лет, американцы - два. Этим все сказано.

По правилам, установленным министерством образования, 25% часов в первых классах средней школы отводится математике и естественным наукам - это гораздо больше, чем в США.

В японской школе обычно изучается три естественно-научных и четыре математических предмета, в том числе дифференциальное исчисление.

В Соединенных Штатах только треть школьных округов требует, чтобы математика и естественные науки изучались более года. Международные соревнования школьников показывают, что знания математики и естественных наук у японцев выше, чем у школьников из других стран.

Напряженный учебный план предназначен не только для нескольких одаренных учеников (в первых девяти классах японской школы нет индивидуальных учебных планов), он для всех. Исследование Томаса Ролена показывает, что высокий уровень знаний, достигаемый 10% учеников в США и Европе, является обычным для учеников японской школы: "Главное достижение японского начального и среднего образования состоит не в формировании блестящей элиты (развитые страны Запада самых способных готовят лучше), а в развитии очень высокого среднего уровня способностей".

Социализация. Одним из хуже понимаемых, однако очень важных аспектов образования в Японии является процесс подготовки к японскому стилю жизни и работы (социализации), который происходит параллельно с процессом познания.

С ранних лет детей учат трудиться вместе и радоваться общим победам. У них развивается привычка и положительное отношение к напряженной работе, дисциплине, настойчивости, порядку, чистоте, вниманию к мелочам, их учат уважать свой труд. Они развивают навыки работы в группе и им постоянно говорят о важности образования.

Эти факторы социализации, соединенные с навыками познания, становятся мощной силой, формирующей образованного гражданина и грамотного работника.

Японские стереотипы. Многие на Западе всерьез считают, что образование в Японии сводится к зубрежке и не допускает самостоятельной мысли.

Конечно, зубрить приходится в Японии так же, как и в Соединенных Штатах. Однако исследования показывают, что японские ученики еще больше превосходят своих соперников в умении решать задачи, требующие понимания, применения полученных знаний и использования таких научных методов, как формулировка гипотез.

Другой ошибочный взгляд состоит в том, что успехи японского образования достигнуты чересчур высокой ценой, за счет бесчеловечного режима и принудительного обучения, когда ученики за партами мало чем отличаются от автоматов. Мерри Уайт из Гарвардской школы образования, глубоко изучавшая японские школы, не оставляет камня на камне от подобных утверждений.

Американский учитель, зашедший на урок естественных наук в четвертом классе японской школы, был бы шокирован: дети говорят все вместе, кричат и привлекают к себе внимание учителя. Типичная реакция в таком случае бывает примерно такой: "кто в классе хозяин?" Но если прислушаться к содержанию хора голосов, то станет понятно, что весь этот шум и суэта чисто рабочие - дети выкрикивают ответы, предлагают другие методы решения, кричат от радости, что задача получилась.

У американцев сложилось также представление, что "пресс" учебы вызывает больше детских самоубийств в Японии, чем где-либо в мире. Однако это не так. Уровень самоубийств в Японии среди 15 - 20-летних в 1984 г. был ниже, чем в США (соответственно 10, 8 и 12, 5 случая на 100 000). Кроме того, уровень самоубийств в Японии с 1975 по 1984 г. снизился на 43%, а в США вырос на 17%.

Японская система действительно очень требовательная, однако детей нельзя представлять конформистами или несчастными зубрилками. По результатам международных исследований, у японских детей была наиболее выражена любовь к школе и были наивысшие результаты в учебе.

Выпускники средней школы. В Японии отсеивается только 10% учеников старших классов, в Соединенных Штатах - 26%.

Из-за более продолжительного учебного года в среднем выпускник японской школы проводит в ней на 4 года больше, чем выпускник американской. По мнению некоторых исследователей, уровень образования выпускника японской школы примерно эквивалентен уровню среднего выпускника американского колледжа.

Вот с чем приходится конкурировать рабочей силе Соединенных Штатов.

Университет. В Японии поступают в колледж 35% окончивших среднюю школу по сравнению с 50% в Соединенных Штатах.

В университете ритм учебы намного спокойнее.

Типичный студент японского университета, кроме тех, кто учатся на естественно-научных и инженерных факультетах, проводит 4 года в гораздо более спокойной атмосфере, без такой, как в школе, самоотдачи.

Непрерывное образование. Когда молодежь поступает на работу в частный или государственный сектор, процесс обучения продолжается.

Обучение происходит не только в учебных классах, но и в корпорациях - через систему ротации, в "кружках качества", во временных рабочих группах, во время

поездок за рубеж. Как отмечают Лоуренс и Дайер, "их организации являются не только производственными, но и обучающими, и социальными системами".

Японцы посылают своих работников учиться по всему миру. Они посылают работников аппарата управления в Школу государственного управления имени Кеннеди в Гарвардском университете для изучения политических и социальных тенденций в США. Они посылают в США инженеров для получения докторской степени и научной работы. Торговые компании становятся разведывательными постами, собирающими необходимую информацию.

Обучение составляет их каждодневную жизнь.

Ежедневный тираж газеты в Японии в 1984 г. был в пересчете на душу населения в 1,5 раза выше, чем в США, а количество наименований новых книг на душу населения - в 1,75 раза (35 000 в Японии и 40 000 в США).

Это лишний раз говорит о том, что образование в Японии отнюдь не ориентировано только на элиту. Как заметил Фрэнк Гибни, Япония - одно из немногих мест на земле, где можно увидеть землекопа, читающего в обеденный перерыв местный эквивалент "Нью-Йорк Таймс", или, как отмечал в своих наблюдениях Скотт Ранкел, лифтера, читающего "Утерянный рай", таксиста, интересующегося Матиссом, секретаршу, читающую Стендаля.

Образование никогда не заканчивается.

Жажда знаний не есть нечто новое. В эпоху Мэйдзи, в конце XIX в., правительство провозгласило, что необходимо искать знания во всех уголках земного шара. В 1871 г. миссия Ивакары 18 месяцев изучала системы образования во многих странах мира. Правительство направило 30% средств, выделенных на образование, на приглашение преподавателей ("живых машин") из других стран.

Национальная приверженность

Мы посвятили много времени японской национальной приверженности обучению потому, что, по нашему мнению, многие американцы не понимают

глубины и силы нацеленности японцев на учебу и влияния этого обстоятельства на производительность и качество.

Большинство объяснений японского успеха ограничивается высокой нормой сбережений, пожизненным наймом, взаимоотношениями государства и частного сектора, ролью профсоюзов на предприятиях. Конечно, все эти факторы оказывают влияние, однако наиболее важен другой - это всепоглощающая, непрерывная и хорошо организованная страсть к учебе.

Что могут сделать Соединенные Штаты? Если Соединенные Штаты пытаются догнать страну, которая настолько ориентирована на образование, они сами должны стать страной, где образование имеет один из главных приоритетов дома, в школе, на фирмах, в повседневной жизни.

Несмотря на несомненные достоинства образовательной системы Японии, мы не считаем ее совершенной. Японцы сами говорят о многих негативных и побочных эффектах. Американцы должны использовать японскую систему как зеркало, в котором лучше видны свои ошибки.

Ниже мы даем наши рекомендации.

Рекомендации

Изменение образовательной системы в США не может произойти быстро или легко. Однако эти изменения необходимы, если США хотят остаться конкурентоспособными.

1. Родителям. Образование начинается дома - трюизм, который многие американские родители забывают и игнорируют.

Невозможно переоценить роль, которую родители играют в образовании своих детей. Вовлеченность в образование, которая обычна для японских родителей, особенно мамы (мама-учитель), существует только в некоторых домах в США. Роль родителей заключается не только в том, чтобы сажать школьника за домашние задания или иногда выключать телевизор, а в том, чтобы установить в семье климат, благоприятствующий учебе, и самим участвовать в образовании детей: читать им и поощрять их читать самих;

задавать вопросы, выражать интерес, понимание, радость по поводу успехов детей;

ездить с детьми на экскурсии, покупать им все необходимое для учебы;

требовать от дирекции школы и местных властей изменений в обучении;

посещать все мероприятия в школе.

Слишком много родителей в США хотели бы, чтобы школа подняла их детей на ноги, выучила бы их, сделала дисциплинированными, да еще и присматривала бы за ними. И они же первыми кричат, что "Джонни не умеет читать".

Профессор Мичиганского университета Гарольд Стивенсон, сравнивая образованием США, Японии и на Тайване, отметил, что американские мамы уверены, будто успехи их детей зависят от способностей, а азиатские - от труда. Азиатская система, заключает Стивенсон, больше нацелена на упорный труд.

2. Школам. На школьном уровне необходимо провести следующие изменения:

А. Удлинить учебный год. За 180 дней американский школьник не может сделать то, что его азиатский сверстник делает за 240.

Учебный год в Соединенных Штатах должен быть удлинен до 240 дней. Такое увеличение может показаться невозможным, имея в виду пагубную привычку американцев к "свободному лету" и призывы к снижению учебной нагрузки. Однако, если американцы хотят быть конкурентоспособными в следующие десятилетия, это именно то, что они должны сделать. Это не невозможно, а зависит от поставленных целей.

В Соединенных Штатах раньше был более длинный учебный год. В начале XIX в. в школах Детройта он продолжался 259 дней, в Нью-Йорке - 235, в Филадельфии - 251. И только в нынешнем столетии он начал сокращаться.

Школы должны также перейти от шести к семи урокам в день, от 5-дневной недели к 5, 5-дневной, нужно по-иному распределить каникулы внутри учебного года.

Однако увеличение времени обучения еще не является гарантией того, что оно улучшится. Нужно провести и другие изменения.

Б. Считаем следующие предметы и время их изучения минимальными для всех выпускников средней школы:

Математика	3 года
Естественные науки	3 года
Чтение, письмо	4 года английского языка
Иностранный язык	2 года
История	2 года (1 год - Америки, 1 год - всемирная)
География	0, 5 года
Экономика	0, 5 года

В. Увеличить домашние задания в три раза (с 0, 5 до 1, 5 часа в день). Анализ обучения письму в американских школах показал в 1986 г., что у 32% учеников либо совсем не было домашнего задания, либо было, но они его не делали. Изучение этого вопроса показывает, что домашние задания не только улучшают знания, но и повышают усвояемость.

Г. Увеличить число учеников в классе с 23 до примерно 35. Многие люди неправильно думают, что чем меньше учеников в классе, тем лучше образование. После десятилетних исследований не было обнаружено никакой зависимости между размером класса и знаниями учеников. В Японии в классе в среднем 39 учеников, в США - 23. Мы рекомендуем увеличить средний размер класса до 35 человек, в 1900 г. в классе было в среднем 37 учеников.

По сообщениям журнала "Экономист", средний японец был лучше подготовлен по математике и большинству точных наук, чем лучшие 25% британских шестнадцатилеток, несмотря на вдвое большую "наполняемость" классов.

Большие классы и увеличенные домашние задания прибавят работы учителям. Однако это можно выдержать. Одной из главных причин перегрузки американских педагогов является то, что очень много времени уделяется ими дисциплине. В Японии ученики собственно учебе уделяют на треть больше времени, а дисциплина поддерживается без особых усилий со стороны учителя. Насилие в американских школах встречается в 50 раз чаще, и укрепление дисциплины сократит функции учителя по слежению за порядком.

Административные обязанности также весьма трудоемки и многочисленны. Некоторые из них могут быть совмещены, минимизированы, облегчены ЭВМ и различными организационными процедурами так же, как это происходит в частном секторе. Если очень нужно, при большем числе учеников в классе можно взять на работу и помощника учителя.

Д Сократить часы на общественную деятельность и физкультуру, увеличить время на изучение предметов. Уменьшить деятельность вне расписания. Международное исследование учеников пятых классов показало, что американцы тратят собственно на учебу 65% школьного времени, японцы - 87, китайцы - 92%.

Е. Увеличить время на эксперименты, обучение навыкам работы в группе, взаимодействию в работе. Нужно больше времени уделять развитию важных видов "непознавательной" деятельности - воспитанию самодисциплины, целеустремленности, соревновательности, умению работать сообща, надежности, воспитанию привычки работать, работе в сложных условиях. Все это делать очень непросто, однако названные умения не менее, если не более, важны, чем познавательные предметы для воспитания ответственности гражданина и грамотного работника.

3. Правительству штата и местным властям.

Образование по конституции входит в компетенцию штатов, а не федерального правительства. В 1984 г. в общих расходах на образование доля штатов составила 48, 7 %, местных органов власти - 44, 8, федерального правительства - 6, 5%.

Некоторые штаты в последнее время сделали очень многое для улучшения образования. Они помогают школам в управлении, в подготовке и аттестации учителей, устанавливают требования к программе обучения. Власти многих штатов совсем не изменили или ввели минимальные изменения в свою деятельность. По нашему мнению, все штаты должны по крайней мере сделать следующее:

устанавливать единые для всего штата минимальные требования к программам обучения и стандарты оценки знаний;

усилить требования к квалификации учителей при приеме на работу, проводить периодическую аттестацию их знаний. США за следующие 6 лет примут на работу половину учителей для будущего поколения;

финансировать и поддерживать усилия по повышению эффективности обучения - лучшее образование при меньших затратах;

поднять заработную плату учителям примерно до той, которую получают управляющие среднего звена в штате. Платить, нанимать и увольнять в зависимости от результатов, качества и заслуг.

4. Эффективность образования.

Не каждая копейка, вложенная в образование, дает отдачу.

Нет никаких свидетельств тому, что выделение огромных сумм денег на образование может само по себе решить проблему. Напротив, большинство наших предложений не требует особых затрат. Деньги на увеличение заработной платы и оплату дополнительных часов преподавателям можно изыскать за счет сокращения аппарата управления, сокращения внешкольной работы, уменьшения количества и лучшего использования оборудования, увеличения числа учеников в классе. Будет много крику, что пострадает качество учебы, однако оно пострадать не должно. По крайней мере этого не произошло в Японии.

Япония тратит на образование 5, 7% своего ВВП, США -6, 7%. Однако японские старшекласники показывают результаты значительно лучшие, чем американские. В американских школах больше администраторов, меньшие классы, лучшие школьные здания и спортивные сооружения. Японские школы дают лучшее образование.

От занятых в сфере образования необходимо требовать роста производительности так же, как и от работников других отраслей; должна быть большая отдача с единицы затрат с учетом качества. Улучшение качества также может означать уменьшение удельных затрат. Мы - за рост зарплаты, однако он должен сопровождаться ростом эффективности работы учителей. Мы также

рекомендуем приватизацию образования - лучшее качество можно получить с меньшими затратами.

5. Федеральному правительству.

Образование в основном входит в компетенцию штатов, однако и федеральное правительство может им помочь.

Министерство образования было создано президентом Эндрю Джонсоном в 1867 г. в целях сбора статистических данных об образовании. Эти данные нужны и сейчас, поэтому деятельность по их сбору должна быть расширена. Нужны также данные, показывающие эффективность образования в долгосрочном плане.

Правительство должно увеличить затраты на существующие программы исследований проблем и эффективности образования и широко распространять их результаты. Большинство исследований в этой области известно незначительному числу людей, так как представлены они в очень сухом виде, полны наукообразной терминологии, непонятной практикам.

Продолжить помощь учащимся с низкими доходами и ученикам-инвалидам. Продолжить практику займов учащимся, однако поставить их погашение в зависимость от доходов, полученных через определенное число лет.

Продолжить, а может, и расширить финансирование исследований, выполняемых Национальной организацией оценки прогресса в образовании и Национальным институтом образования (НИО).

Федеральное правительство может помочь в финансировании крупной долгосрочной программы уменьшения неграмотности, скажем, на 50% за следующие два десятилетия. Большая часть средств могла бы быть направлена в существующие частные организации для реализации программ обеспечения грамотности.

Крупномасштабные федеральные программы профессионального обучения безработных не давали и вряд ли дадут какой-то эффект. Существует две альтернативные идеи: одна состоит в том, чтобы дать безработным возможность

получить пособие по безработице и истратить его на обучение; вторая - разрешить работникам и работодателям делать взносы в необлагаемые налогами фонды обучения ("личный счет обучения"), из которых можно финансировать переподготовку, поиск работы или ее смену, и которые в случае неиспользования могут быть переведены на пенсионный счет.

Основная трудность реализации предлагаемых мероприятий - убедить преподавателей и администрацию в их необходимости, ведь они сопротивляются переменам не меньше, чем любая другая профессиональная группа, если не больше. Они всегда ссылаются на "академическую свободу", "качество" для того, чтобы сопротивляться давлению извне. Не менее трудно согласиться с изменениями и родителям - большинство из них не хочет тратить больше времени на образование детей. Кроме того, лишь немногие законодатели возьмутся играть роль "образовательного лобби" для того, чтобы формировать радикальные преобразования.

Препятствия выглядят непреодолимыми.

И тем не менее мы не должны оставлять попыток. Соединенные Штаты должны осуществить эти изменения, если они хотят остаться конкурентоспособными. Образование должно стать, как оно стало в Японии, делом всей страны. Японцы всегда знали, что их выживание зависит не от природных, а от человеческих ресурсов. Школа, родители и ученики делят ответственность за успех образования. Стратегия образования в Японии соответствует старой китайской поговорке: "Если ты планируешь на один год - расти рис, на двадцать лет - выращивай деревья, на века - воспитывай детей".

Соединенные Штаты должны вспомнить, что однажды они давали образованию высокий приоритет, что богатство нации воистину заключено в их "человеческом капитале". Так же, как и бизнес должен изменить свои методы для того, чтобы соответствовать новому миру, должно измениться и образование.

Из всех проблем, которые Соединенным Штатам необходимо решить для повышения своей конкурентоспособности; образование является одной из первых. США получают систему образования в меру приложенных страной усилий по ее улучшению.

Часть VI. Конкуренция - Глава XXIV Экономическая тектоника

Тектоника геологических пластов изучает характер и направление движения континентов и силы, которые определяют непрерывный процесс создания и разрушения огромных масс земли.

Аналогично действуют силы и в мировой экономике, которые приводят к глобальным изменениям. Мы называем этот процесс экономической тектоникой.

Около 150 млн. лет назад на Земле существовал всего один континент - Пангея. Он раскололся на части под воздействием физических сил, которые сформировали огромные массы земли. Эти массы начали дрейфовать, сталкиваясь друг с другом, ломая береговую линию, вызывая землетрясения. При этом возникали новые континенты, вулканы, острова, горные хребты. Процесс созидания и разрушения земной поверхности не закончился и до настоящего времени.

Развитие мировой экономики идет под воздействием сходного процесса. Огромные достижения в транспорте и связи, широкое распространение образования сокращают пространство и время, ведут к быстрому распространению технологий. Результатом этого является изменение соотношения сил в мировой экономике, появление и исчезновение отраслей, изменение сравнительных преимуществ и даже самой идеи национальной экономики, т.е. идет созидательно-разрушительный процесс, называемый нами экономической тектоникой.

Однако в отличие от разбегающихся континентов хозяйства разных стран стремятся друг к другу, становятся более интегрированными, взаимосвязанными, взаимозависимыми. Хотя мир еще не стал "всемирной деревней", по Маршаллу Маклюэну, тем не менее уже начинают проступать первые характерные черты новой мировой экономики.

1. Глобальное производство: товары производятся практически повсюду в мире на заводах, "кочующих" в зависимости от изменений в экономике и технологиях.

2. Технология: передовая технология перестает быть монополией развитых стран, новшества распространяются повсюду в кратчайшее время, их копирование, улучшение и использование становятся не менее важными, чем изобретение.

3. Сравнительное преимущество: динамическое и зависящее от людей, а не статическое и определяемое природными условиями; страны, бедные природными ресурсами, могут стать серьезными соперницами в мировой конкурентной борьбе.

4. "Человеческий капитал": наиболее ценный ресурс, гораздо более важный, чем природные ресурсы или накопленное богатство.

5. Финансы: огромная финансовая власть сосредоточивается на Востоке, особенно в Японии, которая становится финансовым центром XXI в.

6. Гибкость: преимущество дает способность к быстрой адаптации, а не обладание специализированными навыками.

7. Протекционизм: возрастающая угроза возведения барьеров в мировой торговле и торговых войн.

8. Качество: становится еще более важным, особенно в хозяйствах, ориентированных на информацию и услуги.

9. Поиск лучших условий: рабочие места и заводы "передвигаются" из страны в страну в поисках более низких затрат, высшей эффективности и качества.

10. Товары на рынке: снижающееся значение традиционных товаров, быстрое превращение технических новшеств в стандартные массовые товары.

11. Тихоокеанский бассейн: экономический центр мира в XXI в.

12. Новая модель: новая трактовка "капитализма" в Азии может оказаться успешнее американской.

Дороти в "Волшебнике из страны Оз" сказала: "Тотошка, похоже, мы уже не в Канзасе". Она была права.

Глобальная конкуренция

Попытаться остановить глобальные процессы в экономике можно с тем же успехом, что попытаться остановить ветер или погасить солнце. Мир быстро становится глобальной формой, огромной фабрикой, всемирной конторой, в которых крышей служит небо, а собственность на отдельные части хозяйства переплетена, как нитки в клубке.

Автомобиль "Кадет" фирмы "Дженерал Моторс", изготавливаемый "Опель АГ" - ее дочерней компанией в ФРГ, собирается на заводах фирмы "Даеву" в Южной Корее и экспортируется в Соединенные Штаты. Большая часть комплектующих изделий импортируется "Даеву" из Японии.

"Кодак" покупает видеокамеры и видеомэгнитофоны в Японии, "Ханиуэлл" получает мозг своего компьютера из Японии. "Эпл" изготавливает персональные компьютеры в Сингапуре.

Автомобиль "Нова" называется американским, хотя половина его комплектующих импортируется. Каждый четвертый автомобиль на дорогах Америки сделан за рубежом. "Хонда" стала сейчас четвертым производителем легковых автомобилей в США и экспортирует свои машины, собранные в Огайо, на Тайвань.

В конце 1986 г. в Соединенных Штатах было 583 завода, принадлежащих 405 японским компаниям.

Фордовский автомобиль "Меркурий" собирается в ФРГ, двигатель для него поставляется из Бразилии.

Покупатели сейчас даже не знают, какая марка машин является иностранной, а если и знают, это их не очень волнует. Лозунги типа "покупай американское" уже не работают ни в Америке, ни в Японии. Цена, качество, надежность, четкость поставок, дизайн и послепродажное обслуживание - вот что имеет значение, а не то, где тот или иной товар произведен.

Интеграционные процессы происходят не только в сфере производства. Финансовые ресурсы и идеи могут перенестись в любое место земного шара в мгновение ока.

Отрасли сферы услуг также перестают замыкаться в границах страны - реклама, банковское и страховое дело, гостиничное хозяйство, строительство - многие идут по этому пути. Валютные рынки объединены между собой телекоммуникационными сетями, которые не признают национальных границ.

США перестали быть единственным экономическим центром мира. Конкуренты во всех отраслях вырастают в самых различных местах. Традиционные конкуренты в Европе, особенно в ФРГ и Франции, продолжают быть агрессивными. В некоторых областях стали реальными конкурентами такие страны, как Бразилия и Мексика. Даже социалистические страны время от времени достигают успехов в конкурентной борьбе - в 1986 г. Югославия экспортировала в США 35 тыс. своих автомобилей "Эго". Автомобиль, как еще в 1954 г. предсказал сэр Дональд Макдугал, становится "текстилем будущего".

Однако в долгосрочном плане реальные изменения в расстановке сил в конкурентной борьбе исходят не из Европы или Южной Америки. Они исходят из Тихоокеанского региона.

Тихоокеанский бассейн

Тихоокеанский бассейн станет в XXI в. центром мировой экономики.

К этому времени в его странах будет жить 60% человечества, и сюда из других регионов перейдет экономическая власть. Страны Тихоокеанского бассейна уже сейчас являются главными торговыми партнерами США, и если тенденции в развитии американской торговли сохранятся, объем торговли с этими странами в 1995 г. вдвое превысит товарооборот со странами Европы. Тихий океан будет играть ту же роль, что Средиземное море в древности и Атлантика в новое время.

Главной экономической силой в Тихоокеанском бассейне рассматриваются 14 стран - США, Канада, Австралия, Новая Зеландия и 10 стран, относящихся к так называемому Тихоокеанскому кольцу. Последняя группа является наиболее

сильной из новых конкурентов в мире, и отсюда исходит наиболее реальная угроза экономическому лидерству США.

Исследовательская служба конгресса в августе 1986 г. подготовила пространный счет относительно азиатского Тихоокеанского кольца.

Если сохранятся сегодняшние тенденции, к 2000 г. доля этих стран в мировой экономике достигнет 25%, а доля Северной Америки - менее 30%.

Существует вероятность того, что к 2000 г. совокупный доход тихоокеанских стран сравняется с совокупным доходом стран Северной Америки.

При сохранении существующих тенденций уже к 1991 г. объем продаж ценных бумаг на Дальнем Востоке превысит аналогичный показатель по США.

В последние 25 лет беспрецедентные экономические достижения этих стран преобразили азиатское Тихоокеанское кольцо. Это дало повод некоторым ученым утверждать, что центр мировой экономики в XXI в. переместится из Северной Америки и Европы на берега Тихого океана.

Эти страны являются предметом дальнейшего изучения. Их можно грубо разделить на четыре категории в зависимости от экономической силы и конкурентоспособности.

1. Япония - единственная высокоразвитая страна в группе с доходом на душу населения 17 000 долл.

2. Новые индустриальные страны Азии - Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг - быстро развивающиеся страны с национальным доходом от 2000 до 7400 долл. на душу населения.

3. Страны АСЕАН - Филиппины, Таиланд, Индонезия и Малайзия, годовой доход на душу населения от 500 до 1900 долл. (сюда не включены Новая Гвинея и Бруней).

4. Китай с населением свыше одного миллиарда человек и национальным доходом около 350 долл. на душу населения.

Ясно, что из названных стран одна - Япония - доминирует экономически, обладает огромной мощью, передовой технологией и рабочей силой. Эта страна не имеет себе равных среди развитых стран в темпах роста производства за последние десятилетия и в среднем за последние 115 лет. Основное соревнование за экономическое лидерство идет между Соединенными Штатами и Японией - их главным конкурентом.

Руководитель большой электронной фирмы недавно делал многочасовой доклад на совете директоров о пятилетнем плане развития компании. Когда один из членов совета спросил его, что может помешать выполнению плана, ответ был таков: "Япония, Япония, Япония".

Япония

Те американцы, которые сталкивались с Японией в конкурентной борьбе или которые были в Японии, хорошо представляют ее силу и конкурентоспособность. Однако немногие американцы хорошо осведомлены об основных характеристиках японской экономики.

Япония сейчас является второй экономической державой в капиталистическом мире. На ее долю приходится около 10% мирового ВВП, а к 2000 г. эта цифра может достичь 20%.

Долгосрочные японские капиталовложения за границей к концу 1986 г. составили 397 млрд. долл., что выше, чем когда-либо имели страны ОПЕК (в 1983 г. - 380 млрд. долл.).

К концу столетия финансовый рынок Токио сравняется по масштабам с рынками Лондона и Нью-Йорка, японская иена станет ключевой валютой в мире.

"Номура Секьюритиз" является самой большой страховой компанией в мире, в 1986 г. она финансировала треть дефицита федерального бюджета США.

Япония сейчас является наиболее крупной страной-кредитором, и если эта тенденция сохранится, то к 2000 г. она станет самым крупным кредитором в истории человечества, а общий объем ее кредитов достигнет 1 трлн. долл.

Из десяти крупнейших по объему вкладов банков семь являются японскими и только один - американский, 36% вкладов пятисот крупнейших банков мира сосредоточено в японских банках, в американских -11%.

Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей, а в 1988 г. 17% машин, проданных в США под американскими торговыми знаками, были изготовлены японскими фирмами.

Япония доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем. По данным Совета по оборонным исследованиям США, Япония догоняет Америку в решающей области производства - микропроцессоров и других логических схем.

В Японии живет 22 миллиардера, состояние трех из них превосходит состояние богатейшего американца - Сэма Уолтона.

Восемь из десяти крупнейших за пределами США компаний - японские. "Мицубиси" в 1986 г. стала наиболее крупной неамериканской компанией в мире, превзойдя "Ройал Датч Шелл".

Кроме мощи экономической Япония заняла лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политике, качестве жизни.

Уже отмечалось, что требования к начальной и средней школе Японии являются самыми высокими в мире.

Средняя продолжительность жизни в Японии достигла 75, 2 года для мужчин и 80, 9 года для женщин и является самой высокой в мире.

За год в Японии от огнестрельных ранений погибает столько же людей, сколько в США - за день. В Токио происходит в среднем два ограбления в день, в Нью-Йорке - 200.

На мировых рынках японцы выступают как опытные и агрессивные торговцы, закаленные в жестоких битвах внутри страны - в условиях, когда "проигравший выбывает". Поэтому они - жестки и гибки, они знают, как выжить.

Японцы одержимы почти евангелической страстью к непрерывному усовершенствованию, снижению затрат, хорошему обслуживанию, высокой производительности, высшему качеству. При этом все делают с огромной скоростью. Джим Абегглен в книге "Кайся" - японская корпорация" охарактеризовал их как жестких, ориентированных на нововведения и долю рынка конкурентов. Они рассматривают рынки как зоны боевых действий и сражаются на них с полной самоотдачей. Они делают это для победы.

Не удивительно, что Япония в 1986 г. была признана самой конкурентоспособной страной в мире. Это было сделано в ежегодном исследовании конкурентоспособности двадцати двух стран мира, проведенном "И Эм Эф", бесприбыльной организацией в Женеве. Япония была поставлена на первое место и занимала его шесть или семь лет, в течение которых проводились эти оценки.

Японофилия

Мы подчеркиваем, что не ослеплены Японией и не являемся защитниками ее взглядов. Нам нравится Япония, однако при всем уважении мы ясно видим ее проблемы и ошибки.

Японцы не являются непобедимыми конкурентами, всемогущими волшебниками или полностью безгрешными. Они могут быть разъяренными, надменными и безжалостными. Они делают ошибки, и помимо хороших у них есть и достаточно слабые руководители.

Мы не обвиняем японцев в экономических трудностях США. Не Япония вызвала снижение производительности, дефицит бюджета, а в создание дефицита внешней торговли США не одна Япония внесла вклад. Экономический рост Японии не обязательно идет за счет кого-то. США не живут за счет Англии, Япония не живет за счет США. Япония не станет колебаться, обгонять или нет Соединенные Штаты по производительности или национальному богатству, так же как и США без колебаний превзошли Англию. Японцы - уважающие себя и состоятельные конкуренты. Они много работают и добиваются результатов.

Американцы завалены книгами, статьями, телепередачами, содержащими разные взгляды на культуру Японии, ее систему управления, ее сильные и слабые стороны. Многие отчеты поверхностны, многие данные уже устарели, а реакция американцев на все это часто противоречива: "Все это преувеличено", "Японцы могут только копировать, а не созидать", "Они достигают успеха из-за вмешательства государства и закрытых рынков", "Японцы уже побеждают".

Японцы внимательно изучают Соединенные Штаты, и американцы должны делать то же самое со своей стороны, чтобы из неразберихи и мифов выявить действительно сильные и слабые стороны Японии. Необходимо задавать вопрос: "В чем же заключается истина?"

Ответом является современная история Расемона.

Современный Расемон

Был прохладный вечер. Слуга самурая стоял под Расемоном, ожидая конца дождя.

Так начинается история Расемона, история об убийстве в лесу в Японии VIII в.

"Да, господин. Действительно, тело обнаружил я. Этим утром, - сказал дровосек на допросе у верховного комиссара полиции, - я шел, как всегда, за вязанкой хвороста, когда в горной расщелине обнаружил мертвое тело ... единственный удар меча разрубил грудь".

Мертвое тело принадлежало самураю. Как говорится в истории, рассказанной японским писателем Акутагавой, возник вопрос: что же на самом деле произошло в горах в тот день? Где правда? История рассказывается три раза: первый раз устами бандита, второй - жены самурая, третий - духом убитого самурая.

Каждый раз, когда читатель начинает верить очередной версии, рассказывается новая история, несколько отличающаяся от предыдущей, которая также кажется истинной. Урок Расемона, ставшего знаменитым благодаря классическому фильму Акиро Куросавы, состоит в том, что может быть много "истин", много объяснений одного и того же события, каждое из которых вполне достоверно, похоже на другие, но в то же время отличается от

них. Становится трудно отделить субъективное от объективного, правду от вымысла, историю от реальности.

В конце читатель остается-таки с вопросом: "Где же настоящая правда? И есть ли она вообще?"

Так обстоят дела и с "правдой" о японской конкурентоспособности. Это современная история Расемона, смесь правды, полуправды, преувеличений и вымыслов. И, как учил нас Роберт Коулс, мы не должны делать ошибки, смешивая то, что наиболее очевидно, с тем, что наиболее важно. Важно попытаться как можно лучше понять это явление, выяснить, во-первых, вымыслы, во-вторых, сильные, в-третьих, слабые стороны Японии. Это и является предметом следующих трех глав.

Глава XXV Мифы о Японии

В этой главе мы проанализируем пять мифов о конкурентоспособности Японии, которые, по нашему мнению, способны в наибольшей степени ввести в заблуждение американцев.

Как и в истории Расемона, в каждом вымысле есть доля правды, так же как и в каждой правде есть доля вымысла.

Миф 1. Японцы - блестящие имитаторы, однако они не способны к творчеству и оригинальному мышлению.

Это - просто неправда. Существует четыре причины, послужившие созданию этого мифа.

Во-первых, как мы показали, за свою историю любая страна, в том числе и Соединенные Штаты, заимствовала и копировала достижения других стран, особенно на ранних периодах своего развития. Однако то, что страна что-то копирует, не означает, что она не способна к созиданию нового. Если бы это было так, США не были бы сегодня творческой нацией.

Во-вторых, японцы всегда были людьми творческими. Первый в мире роман "История Гендзи" был написан в Японии в XI в. Дифференциальное исчисление

было открыто японцем Сейки Танакапу задолго до Ньютона и Лейбница. Эдвин О. Рейшауер указывал на огромную жизненную и творческую силу японской культуры, проявляющуюся в симфонической музыке, театре, танцах, архитектуре, живописи, гончарном искусстве.

Так же неверно и то, что японская наука и техника всегда отставали от американской. Джастин Блум, проработавший шесть лет советником по науке и технике в посольстве США в Японии, докладывал конгрессу: "Я разговаривал в буквальном смысле с сотнями американских ученых и инженеров, работавших непосредственно со своими японскими коллегами в самых различных отраслях науки и техники. Практически каждый из них заявлял, что уровень японских НИОКР очень близок к американскому или даже превосходит его".

Японцы расширяют и фундаментальные исследования в таких областях, как физика электронных лучей, биотехнология, молекулярная технология, прикладная математика. С 1980 г. Япония проектирует и строит двадцать шесть крупномасштабных, сверхсовременных технополисов, равномерно распределенных по всей стране. В каждом технополисе (техно - от технологии, полис - от древнегреческого "город-государство") будут размещены исследовательские центры, заводы, промышленные парки, центры рискованного капитала, школы, центры культуры и искусства, системы автострад и аэропортов, соединенные между собой Системой информационной сети (СИС), разработанной "Эн Ти Ти". Эти технополисы в течение восьми лет совместно проектировались министерством внешней торговли и промышленности и префектурами. Некоторые из них строятся уже сейчас, строительство же большинства из них должно завершиться к 2000 г. Все они нацелены на производство новейших технологий, которые должны быть лучше западных. Они станут двигателем экономического роста Японии в XXI в. Тацуно Шеридан в книге "Стратегия технополисов" указывает, что Соединенные Штаты столкнутся с "патентным потопом", который зальет их в следующие десятилетия.

В-третьих, неверно отождествлять творчество и новаторство только с изобретениями. Технические нововведения зависят не только от изобретений, но и от разработок и их использования. Англичане изобретали, американцы разрабатывали и использовали. Американцы изобрели транзисторы, полу-

проводники, цветной телевизор, коммерческие видеомэгнитофоны и машины с цифровым управлением. А японцы копировали, приспособливали, улучшали, находили те области использования, которых не видели американцы. Научный успех еще не означает успеха коммерческого или увеличения конкурентоспособности.

Освоение также требует творческого подхода. Японцы показали свои способности к поиску и внедрению нового в производственном процессе - системы "Канбан", "точно вовремя", гибкие производственные системы - все это требует интеграции "твердой" и "мягкой" технологий. Они также проявляют новаторство в маркетинге, системах управления, подготовке кадров. Недостаток внимания к этим сферам деятельности является одной из главных причин того, что автоматизация американских заводов часто успеха не приносит.

Многие важные изобретения были сделаны не в академических лабораториях и не на изолированных "фабриках мысли", а в процессе практической деятельности. Японские инженеры проводят много времени на заводах, становятся членами временных групп по маркетингу, дизайну, производству. Они изобретают и внедряют свои изобретения.

Четвертой ошибкой является предположение, что творчество присуще личности, но не группе.

Действительно, такой сверхгений, как Альберт Эйнштейн, вряд ли вырос бы из японской системы, которая ценит коллективную работу. Однако группа обладает способностью соединять интеллекты особым образом, она позволяет не только находить решение, помогая друг другу, но и выбирать такие решения, которые могут быть реализованы именно благодаря участию в процессе выработки решения всей группы.

На самом деле образ Томаса Эдисона - изобретателя-одиночки не соответствует действительности. Эдисон был одним из пионеров коллективных исследований. По мере того, как объем накопленных знаний становится настолько большим, что в одиночку переварить его не под силу, сравнительные преимущества той или иной страны все больше зависят от организации

коллективных исследований. "Нововведения, - говорил Майкл Полани, - происходят на заполненной сцене".

Следствием сохранения веры в этот миф является то, что Соединенные Штаты: а) продолжают недооценивать японцев; б) концентрируют усилия только на фундаментальных и "технологических" исследованиях, недооценивая стадию использования и организационные нововведения; в) до сих пор уверены, что японцы "все у нас скопировали" и поэтому обречены на отставание.

"Я чувствую себя очень беспокойно, когда слышу разговоры о неспособности японцев создавать новое, - говорит ученый из "Ай Би Эм" Ральф Гомори. - Я подозреваю, что эти люди выдают желаемое за действительное".

Миф 2. Японский успех обеспечен "Джапан Инкорпорейтад".

Широко распространено представление, что конкурентоспособность Японии в значительной степени определена деятельностью "Джапан Инкорпорейтид", т.е. сращиванием государства, бизнеса и профсоюзов, которые действуют совместно как одна национальная корпорация.

Действительно, в 50-е и 60-е годы государство играло активную роль в развитии экономики Японии. Существовал жесткий контроль правительства за экспортом и валютными операциями, действовало множество форм финансовой поддержки частных фирм государством, административное регулирование со стороны министерства финансов. Японского банка, управления экономического планирования, министерства внешней торговли и промышленности (МВТП).

Однако большинство наблюдателей, в том числе и мы, считает, что связь "государство - бизнес - профсоюзы" никогда не определяла конкурентоспособности Японии, а размах и эффект такого сотрудничества значительно преувеличены. Более того, то влияние, которое подобное "сращивание" имело, давно исчезло - с тех пор, как корпорации стали сильнее, а МВТП лишилось многих своих полномочий. Японские бизнесмены откровенно жалуются на вмешательство государства, контроль с его стороны над рынком, а иногда просто отказываются сотрудничать с правительством.

Однако то, что японское государство действительно сотрудничает с частным сектором гораздо плодотворнее, чем американское, - это факт. И было бы неверно на основе того, что МВТП сделало ряд ошибок и утратило часть своей власти, говорить о его неэффективности и ненужности. МВТП - весьма уважаемое ведомство, выступающее связующим звеном между государством и частным сектором в решении некоторых проблем. Оно запрашивает, убеждает, обсуждает, не соглашается, обеспечивает информацию, помощь, финансирует некоторые проекты.

Прямая финансовая помощь, оказываемая МВТП, гораздо меньше, чем думают американцы. Оно помогает деньгами, однако главная его задача - побуждать компании собирать, оценивать и передавать информацию, добиваться согласия, побуждать стареющие отрасли сворачивать производство, помогать им перестраиваться и только от случая к случаю руководить деятельностью организованных государством артелей, навязанных японцам американцами (как это произошло с автомобилями и полупроводниками).

В большинстве же случаев движущей силой японской конкурентоспособности является рынок. Если завтра МВТП исчезнет, на конкурентоспособность Японии это окажет очень незначительное влияние.

Миф 3. Главной причиной дефицита США в торговле с Японией является японский протекционизм.

Япония препятствует или ограничивает доступ на некоторые свои рынки с помощью тарифных и нетарифных мер. Это не миф. Это - правда.

Однако вокруг этого возникают некоторые опасные мифы. Первый: японский протекционизм - причина американского торгового дефицита. Второй: протекционистские барьеры в Японии очень высоки. Третий: сегодня Япония полагается на протекционизм гораздо больше, чем США.

Во-первых, огромный торговый дефицит США нельзя объяснить только японским протекционизмом. Если бы Япония сейчас убрала все тарифные и нетарифные барьеры, это снизило бы дефицит США в торговле с ней примерно на 6 млрд. долл., т.е. на 10%. Фред Бергстен, директор Международного

экономического института в Вашингтоне, заявил, что если бы в Японии были сняты ограничения на импорт говядины и цитрусовых, то, по оценке министра сельского хозяйства США Ричарда Линга, за следующие несколько лет Соединенные Штаты смогли бы увеличить экспорт этих товаров не более чем на 1 млрд. долл.

Даже наиболее известный борец с протекционизмом в конгрессе, конгрессмен от штата Миссури Гехардт оценивает "вклад" в дефицит торговых барьеров в 15%. А это значит, что 50 млрд. долл. дефицита США в торговле с Японией и 162 млрд. долл. в общем внешнеторговом балансе вызваны другими причинами.

То, что дефицит США в торговле с Японией обусловлен закрытостью ее рынков, - это миф. На самом деле здесь действует комплекс причин; курс доллара, бюджетный дефицит США, импорт и экспорт капитала, конкурентоспособность, разница в темпах роста.

Во-вторых, представление о Японии как стране с закрытым внутренним рынком восходит к тем временам, когда она действительно широко использовала подобные меры. С 50-х до начала 70-х годов Япония для защиты своих рынков использовала тарифы, квоты, субсидии, контроль за валютными операциями, таможенные ограничения и другие методы - полный набор.

Однако с начала 70-х годов Япония снижает тарифы, сокращает почти на 2000 позиций список товаров, импорт которых ограничен. К 1985 г. средняя величина тарифов в Японии (на уровне 3%) была существенно ниже, чем в США (4, 2%) и ЕЭС (4, 9%).

Однако Японию нельзя назвать страной с полностью открытым рынком. Используются нетарифные барьеры, которые являются формой протекционизма де-факто. Однако в отношении этих мер профессор Колумбийского университета Хью Патрик, изучавший Японию длительное время, сделал следующий вывод: "По моему мнению, в целом ограничения на импорт в Японию промышленных товаров из США не более, если не менее строже, чем американские ограничения на импорт японских товаров".

Американцы забывают, что США также являются протекционистской страной, о чем уже говорилось в предыдущей главе. Примерно треть американского импорта вынуждена преодолевать те или иные тарифные или нетарифные барьеры. Даниел Гоулман описывает карикатуру в "Нью-Йоркер", где изображен король в средневековом замке в окружении рыцарей. Король говорит: "В Датском королевстве - полный порядок. В других странах - полный беспорядок".

Обе страны прибегают к протекционизму. Обе стороны рассказывают друг о друге ужасные истории и показывают друг на друга пальцем: "добровольные ограничения" на экспорт бейсбольных бит, лыжного инвентаря, арахисового масла, автомобилей и стали - с одной стороны, на текстиль, цветные телевизоры, автомобили с обеими ведущими осями - с другой стороны. Протекционистские барьеры с обеих сторон сейчас примерно одной высоты. Опасность - в другом. Считая японский протекционизм причиной торгового дефицита и снижения конкурентоспособности США, американцы забывают об истинных источниках этих явлений.

Миф 4. Японская экономика закрыта для иностранцев.

Представление о том, что американские фирмы выживают с японского рынка, также является преувеличением. Экспорт США на так называемый закрытый японский рынок больше, чем экспорт в ФРГ, Англию и Италию, вместе взятые. А средний японец тратит на иностранные товары в три раза больше, чем средний американец - на японские товары.

Однако в каждом мифе есть доля правды.

Действительно, существуют специфические формы барьеров, препятствующие американским фирмам работать на японском рынке. Это бюрократические препоны, условия аттестации, регулирования цен. Японские компании также время от времени способны препятствовать проникновению на рынок американских товаров. Для этого используются система связей между большими компаниями и их отношения с поставщиками и субподрядчиками. Однако число таких закрытых рынков невелико, а барьеры такого рода существуют и в США.

Наряду с примерами закрытых рынков есть столь же много примеров, когда зарубежные фирмы в течение многих десятилетий успешно работают в Японии. По оценкам из различных источников, американские компании в Японии произвели в 1985 г. товаров и услуг на сумму 50 млрд. долл. - это больше, чем дефицит США в торговле с Японией в 1988 г. Табл. 22 дает представления о доле японского рынка, контролируемой в 1982 - 1983 гг. некоторыми американскими компаниями.

Таблица 22

Компании	Доля рынка, %
"Нестле" (растворимый кофе)	63
"Келлог" (хлопья)	34
"Джонсон" (мастика для пола)	30
"Кока-Кола" (напитки)	60
"Ай Би Эм" (компьютеры)	40
"Шик" (лезвия для бритв)	70

Фирма "Макдональдс" начала действовать в Японии в 1971 г. Многие предсказывали компании провал, утверждали, что после того, как в течение двух тысячелетий японцы ели рис и рыбу, они не станут есть гамбургеры.

В 1984 г. оборот "Макдональдс" в Японии достиг 100 млрд. иен, и она стала крупнейшей компанией общественного питания в Японии. Самый большой в мире ресторан "Макдональдс" находится в Киото [*Теперь в Москве. (Прим. ред.)*]. Другая известная компания быстрого обслуживания - "Кентукки фрайдчicken" настолько японизировалась, что каждый год в июле проводит по синтоистскому обряду праздник в честь душ цыплят, на которых фирма заработала свой доход.

Да, вести дела в Японии непросто. Однако в значительной мере трудности связаны с языковым барьером, а также с высокой требовательностью японских потребителей к качеству, дизайну и сервису. Не каждая американская фирма отважится попробовать здесь свои силы, И если в США работает 50 тыс. служащих отделов маркетинга японских фирм, то в Японии - всего 1200 их американских коллег. В 1985 г. "Детройт" продала в Японии только 1300 своих автомобилей, а западногерманская фирма "БМВ" - в четыре раза больше (кроме всего прочего, эта фирма продает машины, приспособленные к левостороннему движению, которое принято в Японии, как и в Англии).

Клайд Престовиц до мая 1986 г. был главным человеком, отвечавшим в министерстве торговли США за ведение переговоров с Японией. Перед своей отставкой он сказал: "Главной причиной, препятствующей продаже большего количества товаров в Японии, являются не торговые барьеры, а снижающаяся конкурентоспособность американских товаров".

Джим Аббеглен, долгое время работавший консультантом в Японии и написавший об этом несколько книг, сделал следующий вывод: "Японские рынки открыты по крайней мере в той же степени, что и рынки других стран и во всяком случае значительно больше, чем, например, рынки Франции или Италии". И хотя японцы здесь не вполне "чисты", мнение, что американским фирмам не дают работать в Японии, в большей части неверно.

Миф 5. Высокая производительность труда японцев обусловлена культурными факторами, поэтому использовать японский опыт невозможно.

Аргумент "культурной уникальности" в объяснении практики управления в Японии не выдерживает критики.

Каждая культура по-своему уникальна, в том числе и культура США. Однако между культурами есть много общего, и ряд концепций, подходов, приемов могут быть перенесены на другую почву. Миф заключается в том, что японские методы производства настолько древние и настолько зависят от культуры, что Соединенные Штаты использовать их не смогут.

Во-первых, далеко не все из сегодняшней японской практики управления всегда существовало как часть японской культуры. Частично она является продуктом традиций, частью сложилась в период американской оккупации после войны частью - как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой в послевоенной Японии.

Многие так называемые уникальные элементы японской экономической системы - гармоничные отношения рабочих и хозяев, пожизненный найм, "кружки качества" - не являются в полном смысле продуктом японской культуры. Они были вызваны необходимостью.

С 1945 по 1960 г. трудовые отношения в Японии были одними из наихудших и наиболее жестоких в мире.

Некоторые управляющие сопротивлялись до последнего момента введению ограниченной системы пожизненного найма.

"Канбан" и "точно вовремя" были изобретены после войны как метод борьбы с потерями и ростом запасов.

Сотрудничество между трудом и капиталом родилось из взаимной неудовлетворенности, разрушительных забастовок и необходимости наладить работу.

Повышение качества возникло из желания японцев продавать свою продукцию на рынках наиболее высокотехнологичных товаров.

"Кружки качества" - это не культурный артефакт. Они возникли из собраний рабочих, на которых изучались статистические методы контроля качества.

Действительно, методы работы вполне соответствуют культурным традициям страны. Однако они не унаследованы от таинственного прошлого культуры, а были созданы для нашего времени.

У Японии есть своя культура. Есть она и у Соединенных Штатов. Чем говорить о различиях, американцам следовало бы сосредоточиться на самом важном, сходном, поддающемся переносу. По нашему мнению, до 80% японских методов повышения производительности и качества можно перенести и приспособить к условиям американской хозяйственной системы.

А теперь посмотрим, в чем состоят сильные стороны японцев.

Глава XXVI Сильные стороны Японии

Ранее мы показали, что настоящей причиной замедления роста производительности труда в США являются не какие-то обычно подозреваемые макроэкономические процессы. Причины лежат гораздо глубже, они более существенные и действуют достаточно долгое время.

Примерно то же самое можно сказать и о реальных источниках конкурентоспособности Японии.

Конкурентоспособность Японии создают не ее протекционизм, МВТП или копирование чужих идей. Ее настоящими источниками являются система образования, мотивация, способность перестраиваться, меньшая острота конфликтов в обществе, внимание к производительности труда и качеству.

Преимущество 1. Наиболее важным источником роста производительности труда в Японии является всеобщее внимание к учебе.

Мы уже рассматривали этот вопрос. Что бы не повторяться, подчеркнем только, что мы считаем всеобщее внимание к образованию самым главным конкурентным преимуществом Японии длительного действия.

Культ учебы существует не только в школе. Он сохраняется всю жизнь и выражается в интенсивных внутрифирменных и внутриминистерских программах обучения, в обучении дома и в повседневной жизни. Грустно и обидно, но средний японец лучше образован и подготовлен, чем средний американец.

Преимущество 2. Быстрое приспособление к изменяющимся условиям.

"Без кризисов мы не можем", - сказал один японец. Все, что происходит с японцами, называется "шоком" - шок Никсона, шок соевых бобов, нефтяной шок, долларовой шок. Однако им это не вредит.

Опасности сплачивают людей. Япония пережила вторжение, гражданские войны, землетрясения, пожары, тайфуны, изоляцию, бомбардировки, американскую оккупацию, энергетические кризисы, эмбарго на продовольствие, 50%-ное повышение курса иены. Все это были серьезные потрясения, однако Япония преодолела их и прекрасно приспособилась к новым условиям, оставаясь самой собой и продолжая свое развитие. Даже на поражение смотрели как на стимул развития. Препятствия создают возможности. Недостатки - источник богатства. Японцы не те люди, которые могут долго сокрушаться по поводу поражений, катастроф или упущенных возможностей - что толку посыпать голову пеплом?

Это нация, умеющая выживать в любых условиях.

Одной из причин такой способности быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям является прагматический подход к жизни, отсутствие незыблемой идеологии и незыблемых принципов. Здесь нет "измов". Мораль японцев не приемлет примитивной однозначности.

Другим фактором, возможно, является страх оказаться отрезанными от всего мира на маленьком архипелаге, расположенном на вулканах Тихого океана, без полезных ископаемых, в условиях, когда выживание зависит только от способности приспосабливаться к природе.

Наконец, их философское и художественное ощущение времени помогает позитивному отношению к изменениям. В своем искусстве, садах, домах, изделиях японцы отражают одновременно вечность и бренность всего сущего. Изменение, улучшение и приспособление присущи природе. Буддистская философия говорит, что нет ничего постоянного, что жизнь состоит из изменений. "Все вещи изменяются, - сказал один писатель, - они особенно прекрасны, потому что меняются".

Способность непрерывно приспосабливаться к изменяющимся условиям мирового рынка, изменениям в технологии, к различным потрясениям является огромным преимуществом японцев, преимуществом, уступающим по своему значению только образованию.

Преимущество 3. Целеустремленность.

Как мы отметили в части IV, целеустремленность является важнейшим условием успеха в любой области, в том числе и в конкурентной борьбе на мировом рынке.

Определить целеустремленность на мировом рынке трудно. Очень трудно выразить ее суть словами, однако трудно ошибиться, когда это видишь.

А в Японии мы это видим.

Большинство американцев, посетивших Японию, уезжают домой под сильным впечатлением того, как рабочие набрасываются на возникающие проблемы, с вниманием относятся к мельчайшим деталям, готовы "нагнуться за последним рисовым зернышком". "Когда заканчивается перерыв, они буквально бегут к своим рабочим местам", - говорит президент "Форда" Полинг. Дэвид Кирнс, председатель правления "Ксерокса", отмечает: "Каждый раз после поездки в Японию я возвращаюсь одновременно подавленным и напуганным". Спросите тех, кто видел конкурентов-японцев в деле. "Когда они появляются на рынках, все сразу же меняется", - говорит один из управляющих. Спросите тех, кто работал с ними в совместных предприятиях. Они смотрят на рынки как на поле боя. Они "атакуют" рынки, рассматривая конкурентов как достойных противников, которые, однако, должны быть безусловно и однозначно разбиты. Они отовсюду стараются получить информацию, задают бесчисленные вопросы, на все встречи и переговоры приходят в огромном количестве, выдают горы цифр, анализируют сотни возможных вариантов, задерживаются на работе, пьют допоздна, а на следующий день снова работают в полную силу.

Этот порыв частично является следствием образа жизни японцев и их системы образования - они учат, что успех зависит не от способностей, а от усердия.

Мерри Уайт указывает, что в детском саду японские дети учатся переносить трудности, в средних классах - терпеть до конца, а в старших - добиваться целей, несмотря на препятствия и неудачи. Из этого получается тот человеческий материал, с которым приходится конкурировать Америке.

Не удивительно, что опрос, проведенный в 1985 г. газетой "Нью-Йорк Таймс", показал, что в восприятии многих американцев японцы более целеустремленны, работают усерднее и придают большое значение деталям. Джеймс Феллоуз, редактор "Атлантик Мансли", сообщал в 1986 г. из Токио: "Самая большая проблема, с которой мы сталкиваемся, конкурируя с японцами, становится очевидной уже через несколько дней - просто они намного больше работают".

Преимущество 4. Японское общество разобщено меньше, чем американское.

Четвертое преимущество заключается в том, что отношения между людьми, отношения внутри фирм, между государством и частным сектором являются менее конфликтными.

Сразу отметим, что отношения в Японии, во-первых, не свободны от конфликтов, а во-вторых, не все отношения в американском обществе заключают в себе конфликты. Разница в степени конфликтности.

Конфликты существуют и в Японии. Можно встретить и наполненные злобой отношения между группами, и фракционную борьбу в правительстве, в политической системе, внутри организаций. Разница в том, во что конфликты выливаются и как они разрешаются.

Американцы предпочитают решать конфликты, опираясь на права, защищенные системой законов и судебной процедурой, что является как бы продолжением контрактной системы в бизнесе, которая основана на письменных договорах, юридических разбирательствах и тактике противоборства. Отношения и права закрепляются в формальных контрактах, где тщательно продумано каждое слово, а с помощью подробных правил стремятся предусмотреть любые возможные события. Если прийти к согласию не удастся, стороны вступают в длительное и дорогостоящее противоборство, юридическая процедура которого направлена на выявление победителя и проигравшего и на этой основе снятия противоречия.

Как результат в американском обществе достаточно много антагонизма и сутяжничества, а отсюда и большой спрос на юристов. Каждый год в США рассматривается более 25 млн. судебных дел. По имеющимся оценкам, в данный момент каждый четвертый американец участвует в том или ином качестве в судебном разбирательстве.

В Соединенных Штатах сосредоточено две трети всех юристов мира. Их в 2, 5 раза больше, чем в Великобритании, в 5 раз больше, чем в ФРГ. В США 680 тыс. юристов и 53 тыс. готовящихся ими стать составляют армию численностью в три четверти миллиона человек. К 1990 г. их число дойдет до миллиона. В одном Нью-Йорке 47 тыс. юристов, в Вашингтоне - 44 тыс., в Калифорнии - 84 тыс.

В Японии юристов меньше. Во всей стране их всего 12 тыс., т.е. один юрист в Японии обслуживает в 25 раз больше жителей, чем его коллега в США. Однако это недостаточно точно характеризует ситуацию. Кроме 12 тыс. адвокатов, специализирующихся на уголовных и гражданских ("бенгоши") делах, имеется еще около 80 тыс. "квазилегальных лиц" - консультантов, нотариусов, специализированных адвокатов по налоговым делам. Однако и с учетом этой категории общее число юристов остается намного меньшим, чем в США.

Разница состоит в том, что в разрешении споров и защите своих прав японцы гораздо меньше полагаются на юридическую систему. Большое значение имеют личные отношения и взаимные обязательства. Многие японцы рождаются и умирают, никогда в жизни не обратившись к юристу. Американцы говорят о "правах", японцы предпочитают разговаривать в терминах "долга". Они постоянно стремятся добиться гармонии, консенсуса и компромисса. Исследование одной из таксомоторных компаний показало: из 2567 аварий, причинивших убытки и телесные повреждения, в суде рассматривалось два случая. Только 2% разводов разбираются судами.

Японские компании рассматривают контракт не как юридический инструмент, а как основу для налаживания отношений. Устное соглашение имеет больший вес, чем письменный контракт. Бизнесмен чувствует себя неуютно, имея длинный, детально разработанный контракт, это воспринимается как выражение недоверия. Контракт не допускает гибкости, препятствует возможности учесть изменяющиеся условия и ставит людей в конфликтные отношения. Многие крупные японские компании не имеют юридической службы и приглашают юристов со стороны в случае необходимости.

Этот же подход определяет организацию работы отдельных сотрудников и групп по повышению эффективности и качества.

Руководители и подчиненные начинают с установления доверия и понимания общности интересов, а затем ищут пути организации совместной работы и устранения недоразумений.

Чувства и желания каждого уважаются и учитываются при определении общей цели. Между такими функциональными службами, как маркетинг, сбыт, НИОКР,

не обходится без конфликтов. Однако их участники больше озабочены выработкой согласия, а не защитой своих позиций и потерей времени на ведомственные конфликты.

Между профсоюзами и руководством также случаются конфликты, разрешаемые через коллективные договоры. Однако обе стороны сотрудничают в вопросах конкурентоспособности.

Фирмы в больших масштабах практикуют совместные НИОКР, совместное производство и кооперацию перед лицом глобальной конкуренции. Конечно, соперничающие фирмы также ведут жестокую борьбу, улучшают технологию производства товаров, собирают информацию о конкурентах, ведут борьбу на рынке с использованием "бросовых цен", делают все, чтобы уничтожить соперника. Жестокая конкуренция становится похожей на пьяную драку в баре. Это безжалостная гонка с выбыванием, война на уничтожение.

Кооперация и конкуренция существуют в Японии бок о бок и не рассматриваются как нечто друг с другом несовместимое. Японцы считают, что можно одновременно конкурировать и сотрудничать ("и -и"), американцы - что конкуренция и кооперация являются несовместимыми ("или -или"). На кооперацию в Соединенных Штатах смотрят с некоторым подозрением - как на возможность сговора против общественных интересов, нарушения чьих-либо прав.

На самом деле в каждом обществе есть элементы и того, и другого. Американцы также сотрудничают и в некотором смысле ориентированы на достижение взаимной выгоды. Однако американцы имеют несравненно более индивидуалистические наклонности, чем японцы. Похоже, что японцы больше расположены к поискам взаимовыгодных решений благодаря конфуцианству, которое высоко ценит согласие и гармонию, а также определяет понятие "Я" через отношения в группе. Школьная система усиливает эти установки.

Такой подход влияет и на систему взаимоотношений частного сектора и государства. В Соединенных Штатах они имеют формальный характер, регламентированы множеством законов, проникнуты взаимным подозрением, и вообще считается, что лучше не подпускать друг друга ближе чем на расстояние

вытянутой руки, вести дела на основе проверок и отчетов, административного законодательства, соответствующих процедур. В Японии контакты между бизнесом и государством более часты, менее формальны, менее зарегулированы и не так антагонистичны.

Очень немногие страны достигли успехов как в конкуренции, так и в сотрудничестве, реально сократили время и затраты на всяческие тяжбы, увеличили гибкость и готовность к изменениям, создали возможности для отношений сотрудничества между людьми, группами людей и государством, а именно в этом и состоит преимущество Японии.

Преимущество 5. Япония заботится об эффективности и качестве товаров и услуг гораздо больше, чем любая другая страна.

Ни одна страна мира не уделяет столько внимания эффективности и качеству, как Япония. Это повышенное внимание не является какой-то "программой", за нее никто не "отвечает". Это - часть философии, часть образа жизни. Как говорят японцы, "качество - это состояние сознания, производительность - это способ добродетельного поведения".

Мы уже приводили конкретные примеры того, как эти философские воззрения воплощаются в правилах работы в японских фирмах. Насколько эти принципы упрочены в национальной этике, можно показать и на примере двух японских институтов, созданных для решения проблем производительности и качества, - Японского центра производительности (ЯЦП) и Премии за качество имени Деминга.

Японский центр производительности (ЯЦП). В 1954 г. лидеры японского бизнеса и правительство осознали необходимость организации всеяпонского движения за повышение производительности японской промышленности. Правительство одобрило идею основания национального центра производительности. Однако по решению парламента он был основан не в государственном, а в частном секторе.

Японский центр производительности был создан в марте 1955 г. как неприбыльная, неправительственная трехсторонняя организация *[С участием*

правительства, работодателей и профсоюзов. (Прим. науч. ред.)]. Правительство США предоставило техническую помощь на сумму 6, 4 млн. долл. Профсоюзы сначала отнеслись к этой идее с подозрением, однако после того, как были сформированы три основных принципа работы центра, согласились участвовать в его работе. Вот эти принципы.

1. "Мы считаем, что рост производительности естественным образом ведет к расширению возможностей. Чтобы минимизировать риск безработицы, следует по возможности идти на временную избыточность рабочей силы на фирме".

2. "Мы считаем, что конкретные меры по повышению производительности должны вырабатываться совместно профсоюзами и руководством компаний".

3. "Мы считаем, что плоды повышения производительности должны быть справедливо поделены между руководством, трудящимися и потребителями".

Эти три принципа, воплотившиеся в практике пожизненного найма, совместных консультаций в трудовых отношениях и распределении эффекта между всеми участниками, сделали Японию страной с наиболее эгалитарной системой распределения доходов среди развитых стран.

ЯЦП начал посылать группы японцев за границу для изучения производства. С этого времени по его линии более 25 тыс. представителей самых разных слоев японского общества порывали за границей, сотни иностранных специалистов читали лекции в Японии. По иронии судьбы первая такая группа была составлена из работников черной металлургии - отрасли, которая через несколько лет начала теснить американскую сталелитейную промышленность.

ЯЦП является крупнейшим центром такого рода в мире. В 1986 г. его бюджет превысил 7 млрд. иен (примерно 45 млн. долл.), а число сотрудников - 325 человек. Его основные подразделения находятся в Токио; кроме того, однако, существуют девять региональных центров в Японии, отделения в Вашингтоне, Лондоне, Париже, Риме и ФРГ. ЯЦП также играл главную роль в становлении Азиатской организации производительности, призванной помочь поднять эффективность производства другим странам Азии.

ЯЦП является символом вклада японского бизнеса в повышение производительности. Взрывной рост производства в Японии, начавшийся в 1950 г., не имеет себе равных в истории, период ее экономического роста продолжается гораздо более длительное время. Если рассчитать средний темп роста экономики за очень длительное время, то у Японии этот показатель будет выше, чем у любой страны мира. Табл. 23 показывает средние темпы экономического роста в различных странах.

У Японии средние темпы роста за 115 лет выше, чем у любой другой страны.

Таблица 23

Страны	Динамика ВВП в %
Япония	3, 0
Франция	2, 6
Германия	2, 6
США	2, 2
Нидерланды	2, 1
Англия	1, 9

Премия Деминга. В начале 50-х годов японские лидеры осознали, что марка "Сделано в Японии" означает для покупателей всего мира низкое качество. Люди связывали "Сделано в Японии" с маленькими игрушечными зонтиками в коктейлях и с провалом "Тоепет", первого автомобиля фирмы "Тоета", который безуспешно пытались продать в США. Машина с трудом взбиралась на холмы Сан-Франциско. Как и немцы в конце XIX в., японцы поняли, что, если они хотят быть полноценными партнерами на мировом рынке, им надо улучшить качество своих товаров.

Союз японских ученых и инженеров начал национальную программу повышения качества. В качестве одного из первых шагов он пригласил американца, доктора Эдварда Деминга, прочитать в Японии серию лекций по проблемам повышения качества. Деминг многие годы пытался убедить американские фирмы уделять качеству больше внимания, однако его идеи воспринимались без интереса.

В июле 1950 г. Деминг прочитал восьмидневный курс группе из 340 японских исследователей, инженеров и руководителей заводов. Кроме того, высшее

руководство 50 ведущих производственных фирм Японии было приглашено на специальную сессию. На этой сессии Деминг заявил, что потребуется не менее двух лет, чтобы идеи качества, точности, унификации были восприняты японцами, еще пять лет необходимо для того, чтобы эти идеи повсеместно воплотились в жизнь. Значительно большее время нужно для того, чтобы разрушить сложившуюся до войны плохую репутацию японских товаров.

В относительно короткий период японцы осуществили одну из наиболее удивительных в мировой истории перемен в восприятии товаров своей страны. Сегодня Япония - признанный мировой лидер качества.

Американцам не следует рассматривать улучшение качества товаров в Японии как воровство американской идеи. Немцы в течение многих лет уделяли качеству гораздо больше внимания, чем американцы. Японцы начали работать над повышением качества до прибытия Деминга. Они сумели выявить свои недостатки, прислушаться к опыту других и воспринять их идеи, соединить с собственными и в результате создать оригинальный японский подход к обеспечению качества

Однако японцы никогда не забывали вклада доктора Деминга. Союз японских ученых и инженеров в 1950 г. установил премию имени Деминга в ознаменование его вклада в повышение качества в Японии. С тех пор эта премия была присуждена небольшому числу корпораций, заводов, а иногда и отдельным людям, показавшим выдающиеся достижения в качестве. За 34 года премия Деминга присуждалась всего 119 раз, т.е. в среднем четыре раза в год.

Премия Деминга в настоящее время является наиболее почетной и престижной наградой в Японии за качество, это своего рода японский суперкубок за качество. В церемонии награждения, которая передается по телевидению, время от времени принимает участие и император.

Ни одно из тех преимуществ, о которых мы говорили, не устраняет слабостей, последствий сделанных ошибок. Они есть, как и у всех других стран и народов.

В следующей главе мы рассматриваем семь областей, в которых, по нашему мнению, наиболее очевидны проблемы и слабости Японии

Глава XXVII Проблемы Японии

Если вы спросите японцев, есть ли у них проблемы в связи с их позициями в мировой экономике, будьте готовы слушать весь вечер. Вас заставят поверить, что экономика страны собирается развалиться, а острова, похоже, на следующей неделе уйдут под воду.

В некоторой части такой ответ связан с постоянным чувством надвигающейся катастрофы, которое сидит в сознании японцев, однако некоторые проблемы вполне реальный серьезны. Рассмотрим их.

Проблема 1. Главной проблемой Японии является рост протекционизма во всем мире.

Такое огромное положительное торговое сальдо, которое было у Японии в 1987 г. - 101 млрд. долл., не имеет прецедентов в истории. Поэтому защитные меры других стран против японских товаров являются на сегодня действительно важнейшей проблемой.

Соединенные Штаты уже предприняли определенные протекционистские меры против Японии на рынках автомобилей, станков, мотоциклов, стали, цветных телевизоров и полупроводников. Каждый месяц после опубликования данных о внешней торговле конгресс США, администрация или европейские страны угрожают предпринять очередные "ответные защитные меры".

Если число подобных мер будет увеличиваться, это повредит Японии, хотя и не приведет к экономическому Ватерлоо. Япония может вполне выжить и при более низком уровне экспорта. Только 16% японского ВВП зависит от экспорта товаров и услуг. Это существенно меньше, чем в ФРГ, Франции, Англии и Италии (25 - 30%), и намного меньше, чем в Нидерландах и Бельгии (две трети). Однако экспортные отрасли Японии являются наиболее сильными и эффективными, поэтому сокращение экспорта повлияло бы на уровень производительности, экономический рост и поставило бы под сомнение экономическое лидерство Японии.

Японские фирмы хорошо понимают опасность и делают все возможное для

того, чтобы противостоять ей. Многие фирмы передислоцируют или уже передислоцировали производственные мощности в другие страны, создают совместные предприятия в других странах, а дома работают даже еще напряженнее для повышения производительности и качества на имеющихся мощностях - "еще раз выжимают сухое полотенце", как говорят японцы.

Наиболее эффективным шагом, который могло бы сделать японское правительство, являлось бы выполнение совета наиболее могущественной организации японского бизнеса -Кейданрен. Он состоит в том, что необходимо снять все торговые барьеры - тарифные и нетарифные. Сделать это было бы непросто, поскольку в Японии, как и в США, достаточно сильны политические фракции и бюрократия.

Однако, если Япония хочет свести главную опасность к минимуму, этот шаг необходимо сделать.

Однако даже это не устранил протекционистские меры других стран потому, что торговые барьеры не являются главной причиной торгового дефицита этих стран в торговле с Японией. Другие страны будут продолжать обвинять Японию - нужен козел отпущения, на которого можно было бы свалить все неудачи, и в ход пойдут другие аргументы - оборона, сохранение рабочих мест, собственность, справедливость, ответные меры. При всем этом полное устранение всех барьеров позволит далеко продвинуться в преодолении этой проблемы.

Проблема 2. Новые индустриальные страны бросают вызов Японии в производительности и качестве.

"Нас беспокоят зарубежные конкуренты, - говорят лидеры японского бизнеса, - но угроза исходит не из США, а Южной Кореи и Тайваня".

И у них есть основания для беспокойства.

Азиатские новые индустриальные страны (Южная Корея, Тайвань, Гонконг и Сингапур) стали серьезными в мировом масштабе конкурентами, экспортирующими наряду с традиционными товарами - текстилем, обувью

такую продукцию, как компьютеры и автомобили.

Это не прошло бесследно для Японии. "Японская промышленность не является больше конкурентоспособной в отраслях, где передовая технология не является определяющим фактором", - говорит Сукео Коно, председатель "Хитати Металс".

Некоторые отрасли японской промышленности, такие, как производство синтетических волокон и черная металлургия, сворачивают мощности и переориентируются на производство более дорогой индивидуальной и мелкосерийной наукоемкой продукции, такой как лекарственные препараты, ракеты, микропроцессоры, программное обеспечение, биотехнология, т.е. переключаются в те отрасли, которые рассматриваются многими как последний оплот американского превосходства.

Кроме того, Япония не может себе позволить сбрасывать со счетов Австралию, которая уже длительное время имеет высокие экономические показатели, страны АСЕАН - Малайзию, Таиланд и Индонезию, у которых достаточно потенциала для развития, а также новые индустриальные страны в других регионах мира, например Бразилию. Даже такие экономически отсталые страны, как Индия и Китай, имеют потенциал стать в будущем серьезными конкурентами.

Мы относим все эти страны, особенно новые индустриальные страны, к проблемам. Японии. Однако с тем же успехом их можно отнести и к сильным ее сторонам, так как конкуренция заставляет Японию быть всегда в форме.

Проблема 3. В японской экономике до сих пор существуют неэффективные отрасли, что негативно сказывается на уровне производительности.

Как и в Соединенных Штатах, наиболее эффективным сектором экономики Японии является обрабатывающая промышленность. Если рассматривать только обрабатывающую промышленность, то производительность труда в Японии в расчете на одного занятого не уступает, если не превосходит,, производительность в США, а в пересчете на часовую производительность лишь немногим меньше американской.

Однако, если учесть торговлю, сельское хозяйство и транспорт, относительная производительность в Японии составит 70% от американской в расчете на одного занятого и 60% в расчете на один отработанный час.

Если Япония рассчитывает поддерживать высокие темпы экономического роста, она должна найти пути повышения производительности труда в этих относительно неэффективных секторах, особенно в сфере услуг, дающей 60% ВВП Японии (в США - 68%). Производительность труда в сфере услуг очень низкая и в США. До тех пор, пока Япония не увеличит производительность труда в сельском хозяйстве, транспорте, торговле, эти отрасли будут тянуть экономику вниз.

Проблема 4. "Старение" Японии является серьезной угрозой повышения производительности труда в будущем.

Японская нация стареет намного быстрее, чем население любой другой страны мира, - в два-четыре раза быстрее, чем Франция, Швеция, ФРГ или Англия. К 2025 г. ее население станет одним из самых старых в мире, не считая ФРГ.

Проблема состоит не только в количестве престарелых (в возрасте 65 лет и старше). Дело в том, какими быстрыми темпами это число растет. Соединенные Штаты также сталкиваются с ростом количества престарелых, однако темпы роста здесь и близко не подходят к японским. Если в Японии доля населения старших возрастов возрастет вдвое за 26 лет (с 7 % в 1970 г. до 14% в 1996 г.), то к аналогичной ситуации Соединенные Штаты придут за 70 лет (с 1945 по 2015 г.), Франция - за 130 лет (с 1965 по 2095 г.).

Доля людей старше 65 лет будет и дальше возрастать, достигнув 21% в 2025 г., а по некоторым оценкам, может дойти до 24%. Такой рост обусловлен в первую очередь увеличением средней продолжительности жизни, которая стала наивысшей в мире (75, 2 года для мужчин и 80, 9 года для женщин), и очень низким коэффициентом рождаемости - 1, 8%.

Исключительно быстрое "поседение" Японии не имеет аналогов в мировой истории. Оно окажет сильное влияние на бизнес, нормы сбережений, уровень

налогов и государственных расходов на социальные нужды.

По оценкам Международного валютного фонда (МВФ), расходы государства на выплату пенсий и здравоохранение возрастут с 9% ВВП в 1980 г. до 21, 5% в 2025 г. К этому году один пенсионер будет приходиться на трех работающих, в то время как сейчас - на семерых работающих. Для того чтобы найти необходимые на эти цели средства, по прогнозам министерства финансов Японии, уровень налогообложения может вырасти с 36% в 1986 г. до 50% в ВВП в течение следующих 40 лет. За этот же период уровень личных сбережений снизится с 16 до 10 - 13%. Это является одной из причин того, почему японцы не собираются в настоящий момент отказываться от высокой нормы сбережений, устранять финансовые ограничения и потреблять больше.

На уровне фирмы старение рабочей силы поставит японскую систему управления в затруднительное положение.

"Пожизненный найм", который распространяется только на каждого третьего-четвертого работающего, может быть еще более ограничен.

Могут ухудшиться возможности продвижения по службе, так как высшие посты в управленческой иерархии будут занимать престарелые сотрудники.

Взгляды рабочих и руководителей могут стать более консервативными.

Возрастут затраты фирм на пенсии по мере того, как начнут выходить в отставку большие массы рабочих, принятых во время экономического бума 50 - 60-х годов. Уже сейчас пенсионный возраст увеличился с 55 до почти 60 лет.

Японские фирмы ясно представляют эти тенденции и те последствия, которые могут иметь место, если никаких мер не предпринимать. Они замедлили прием на работу выпускников университетов. "Нисан" и другие фирмы увеличили капиталовложения в оборудование, призванное сделать труд рабочих старших возрастов более эффективным. Некоторые фирмы уже сейчас создают филиалы, предназначенные для таких сотрудников.

Если Япония не найдет путей к самообновлению, она может столкнуться с

трудностями поддержания темпов роста производительности как "старая нация".

Проблема 5. Япония может столкнуться с "болезнью развитых стран" - изменением системы ценностей и стагнацией от изобилия.

Одно из самых серьезных опасений японцев связано с тем, что тот дух жертвенности, самоотвержения, готовности к тяжелой работе, к жизни во имя будущего, который лежал в основе успеха Японии, - этот дух сейчас исчезает. Как говорит Джим О'Тул, "ничто так не обречено на поражение, как успех".

Как мы показывали в предыдущих главах, разлагающее влияние изобилия снова и снова проявляется в истории. Заразится ли Япония болезнью развитых стран - станет ли она наслаждаться красивой жизнью, сократит сбережения, увеличит потребление, сократит капиталовложения, снизит интенсивность труда? Японское общество всегда было очень сильно ориентировано на достижение поставленных целей. Что может заставить его развиваться, когда цели будут достигнуты?

Многие черты японской системы управления выкристаллизовались в годы суровых и трудных послевоенных испытаний - они возникли из необходимости. Сейчас необходимость исчезает. Японцы уже практически встали на исторические рельсы изобилия: они ставят под сомнение необходимость высоких сбережений и низкого потребления, начинают задаваться вопросом, действительно ли необходимы напряженная работа, сплоченность групп, принятая система оплаты и продвижения, высокие требования в учебе. В этом же направлении давят и Соединенные Штаты, которые хотят видеть японцев скорее кузнечиками, чем журавлями.

Японцы меняются, по словам Рэя Дэмио из "Бриджуотер Ассошиейтс", превращаясь из страны, которая, "становясь богатой, все еще считает себя бедной", в страну, которая "стала богатой и чувствует себя богатой".

Соединенные Штаты сейчас сходят со сцены. Они вступают в стадию, когда становятся все беднее, но продолжают думать о себе как о богатых. В таком положении в течение многих лет пребывает Англия.

Пока еще в Японии многих симптомов негативной стороны богатства не видно. Одним из факторов, который не дает японцам расслабиться, является сильная конкуренция со стороны новых индустриальных стран, жители которых работают еще дольше и за более низкую плату, а товары производят практически одинакового с Японией качества. Они могут спасти Японию от "болезней изобилия".

Жители Японии беспокоятся. Если история хоть чему-нибудь учит, они должны это делать.

Проблема 6. Успех может вызвать самоуверенность и высокомерие.

Добившись успеха, можно переоценить свои силы и стать высокомерным. Эти тенденции были характерны для Японии в прошлом, и можно предсказать их проявление в будущем.

У японцев есть все основания гордиться. Из страны, где ВВП в конце второй мировой войны составляла всего 118 долл. на душу населения, они создали вторую по величине экономическую державу свободного мира.

Однако от законной гордости и уверенности в своих силах до самоуверенности и высокомерия - один шаг. Во время последних поездок в Японию, а также просматривая издаваемые в этой стране газеты и журналы, мы заметили симптомы "болезни победителей". В первую очередь это было возрастающее самомнение - такая же болезнь, после которой обыкновенные американцы превратились в "этих отвратительных американцев".

Высокомерие в какой-то степени вызвано жаркими спорами по поводу "нечестной торговли", Европа и Соединенные Штаты обвиняют японцев в том, что они торгуют нечестно и не готовы открыть свои рынки. В ответ японцы заявляют, что иностранные товары не продаются в Японии просто потому, что это товары низкого качества и что таким образом просто ищутся оправдания низкой конкурентоспособности ("виноград зелен"), что миру "нужна" Япония как образец трудолюбия и высокого качества товаров, и дело просто в том, что японцы умеют лучше работать. А за всем этим заметно весьма слабо прикрытое убеждение в собственном культурном, моральном и

интеллектуальном превосходстве.

В частном разговоре редко кто из японцев скажет "американцы тупы", или "европейские товары можно сразу выбрасывать", или "Европа - это антикварная лавка, Америка - большая деревня". Все более определенным у них становится чувство, что европейцы и американцы хотят найти виноватого в своих провалах в политике потребления внутри страны и в снижающейся конкурентоспособности экономики и роль такого "козла отпущения" отведена Японии. Подобное отношение укрепляется официальной Америкой, когда в своих неудачах она начинает винить Японию, а это в ответ вызывает только презрение. Японцам прекрасно известно, что торговый дефицит США создан не ими. Это понимание заведомо ставит США в их глазах в положение младшего, поведение которого похоже, по их мнению, на поведение не имеющего аргументов спорщика, который пытается победить своего оппонента, обвиняя его во всех смертных грехах.

Чувство, что другие страны заведомо несправедливо бьют тебя и обвиняют в нечестной игре, может легко перерасти в паранойю - в состояние сознания, которое хорошо знакомо японцам. Каждый ребенок еще в школе узнает, что: "постоянная бдительность" необходима для самосохранения, Японцы колеблются между комплексом неполноценности и комплексом превосходства. История также показывает, что японцы, могут мгновенно изменить свои взгляды на противоположные, т.е. совершить быстрый переход от уверенности к высокомерию.

"Сильный, - говорит японская пословица, - должен ходить на цыпочках". Хорошо бы, чтобы японцы не забывали своих пословиц.

Проблема 7. Чувство "изолированности" от остального мира может стать препятствием для превращения Японии в мирового лидера.

Японцы уверены, что они - совершенно особые люди, отделенные от остального мира.

Эти взгляды имеют глубокую историю. Они выросли на почве беспрецедентной изоляции, в которой оказалась Япония начиная с XVII в. -

периода Токугавы, когда она запретила все поездки за рубеж под страхом смерти, отказывалась даже принимать потерпевших крушение японских рыбаков, спасенных иностранными судами. Со всеми странами, кроме Китая и Голландии, была запрещена торговля, только подданные этих государств могли появляться в Японии. Голландцев держали на маленьком острове.

Ни при каких обстоятельствах "рыжеволосые люди" не допускались в другие части страны, им было даже запрещено хоронить умерших на священной земле Японии.

Япония прожила затворницей больше двух веков - до 1853 г. В том году коммодор Мэтью Перри подошел на семи черных кораблях к берегам Японии и под дулами корабельных орудий потребовал, чтобы Япония открыла свои порты для торговли с внешним миром. Артур Кестлер сравнивает то, что произошло, со взрывом.

Во время последовавшей за этим событием реставрации Мэйдзи Япония открыла двери и начала познавать мир, однако она всегда поддерживала свою однородность - культурную, национальную, духовную. Даже сегодня в национальном отношении Япония остается одной из наиболее "чистых" стран, в то время как Соединенные Штаты рассматриваются как "генетический скандал".

Японцы до сих пор чувствуют себя неуютно среди иностранцев, называя их "гейдзин" - "внешние люди", и даже требуют снятия отпечатков пальцев у чужестранцев. Около 85% "иностранцев" в Японии составляют корейцы, три четверти которых там родились. Однако "большинство японцев смотрят на корейцев сверху вниз, как в колониальные времена, или считают их всех бандитами", заявляет британский журнал "Экономист". Многие компании не станут нанимать или продвигать по службе корейцев.

Японцы приняли очень небольшое число беженцев из Вьетнама. Зарубежные бизнесмены говорят о трудности быть принятыми в обществе. Ведущий редактор одного японского издания считает, что японцы часто говорят о родственных чувствах ко всем жителям Азии, однако на деле только

единицы такое чувство испытывают.

Тойнби отмечал, что для любой нации было бы ошибкой пытаться создавать "национальную культуру, абсолютно свободную от какого-либо зарубежного влияния". Похоже, если кто и совершит эту ошибку, то это будут японцы. Они ставят вопрос, способна ли Япония стать мировым лидером.

Вполне возможно, что в будущем явно выраженного лидера "номер один" в мире не будет. В отличие от "Пакс Американа" или "Пакс Британика" новый мир будет "Пакс Консортия" - несколько стран будут обладать примерно одинаковой мощностью. Однако, если "номер один" все-таки будет (а история говорит, что обычно он бывает), наибольшие шансы заменить Соединенные Штаты на этом месте имеет Япония, Многие задают вопрос, сумеет ли Япония справиться с подобными обязанностями и нужно ли ей это.

Быть "номером один" означает:

поддерживать свободу мировой торговли;

быть лидером, наставником и кредитором развивающихся стран;

проводить политику открытости и интеграции в международные, общественные, политические и экономические организации;

создавать и поддерживать на должном уровне военную мощь и быть готовым ее использовать.

Многие сомневаются, способна ли Япония в принципе преодолеть чувство "отдаленности" от мира и свое подсознательное подозрение, что мир "против нее". Япония - страна с развитой внешней торговлей, но в то же время она не стала еще страной с развитым интернациональным мышлением и соответствующей организацией.

Существует распространенное мнение, что у Японии нет устойчивой идеологии, которая могла бы быть принята миром, нет и политической проницательности. Кроме того, существует подозрение, что Япония оставила военные игры, которыми увлекалась в 30 - 40-е годы, и восприняла идеи

демократии только из-за поражения в войне и оккупации, как это сделали "рисовые христиане" в Китае.

Японские лидеры задают себе те же вопросы. "Япония похожа на бегуна, - говорит один из японских чиновников, - который после длинного рывка неожиданно оказался лидером". И политические руководители, и руководители бизнеса призывают к тому, чтобы Япония взяла на себя больше функций мирового лидера - увеличила, расходы на оборону, интернационализировала иену, еще больше открыла рынок, увеличила программы помощи развивающимся странам.

В течение многих лет Япония не сталкивалась с этими вопросами. Однако сейчас у нее нет выбора. Как отмечают Кан и Пеннер, Япония будет вынуждена стать не только "сверхгосударством", но и "сверхдержавой".

По нашему мнению, она сможет это сделать. Однако по сравнению со всеми странами, которые играли эту роль в прошлом, Японии, пожалуй, будет труднее. Одно дело быть "номером два". Совсем другое - "номером один".

Упадет ли велосипед?

Имея в виду все эти проблемы - и сейчас, и в будущем, не суждено ли Японии замедлить бег и оказаться позади? Японскую экономику сравнивают с велосипедом - устойчив только на высокой скорости.

Япония уже замедлила экономический рост с 6 - 8 до 3 - 4% в год. Анализируя проблемы, представленные в данной главе, многие предсказывают (и надеются), что "японский велосипед" замедлит бег и упадет.

Мы так не считаем.

Во-первых, Япония сталкивалась с сильными потрясениями и раньше - нефтяное эмбарго, кризисы 70-х. Тяжелые времена, страх, катастрофы, разрушения и стихийные бедствия, похоже, способствуют быстрым и уверенным действиям в этих условиях.

Во-вторых, им благоприятствуют некоторые факторы, такие, как низкие цены на энергию, поставки более дешевых компонентов из таких стран, как Южная Корея и Тайвань, чьи валюты связаны с долларом. Японцы предпринимают шаги, которые помогут им жить в условиях высокого курса иены: они создают союзы, строят заводы в других странах, переводят производство за границу, снижают издержки производства дома. Так, "Хонда", например, подготовила трехлетний план сохранения конкурентоспособности даже при курсе 120 иен за доллар.

В-третьих, Япония обладает огромной финансовой мощью, сильной иеной и исключительно высокой нормой сбережений. Она встречает проблемы с высоты своего положения. Японцы и у себя в стране, и повсюду в мире вкладывают капиталы в отрасли с самой высокой нормой прибыли для того, чтобы еще выше подняться по лестнице производительности и тем самым повысить свою конкурентоспособность. Японские рабочие и сейчас отличаются прекрасной технической подготовкой, сочетанием гибкости и дисциплины, рабочей моралью, желанием долго и упорно работать. По расчетам Аббеггена и Стопка, ведущие японские фирмы расходуют на НИОКР более 5% объема продаж по сравнению с 3, 7% в американских фирмах. Постоянное улучшение качества стало почти религией. У них есть страсть к образованию. Гармония и сотрудничество ценятся не меньше, чем конкуренция.

В-четвертых, Япония не должна замедлить свое развитие только из-за того, что она "почти сравнялась" с Соединенными Штатами. Этот процесс не замедляется автоматически. Дэвид Лендес указывает, что уже сама попытка догнать лидера "вызывает всплеск предпринимательской активности, изменения в организации, которые затем уже сами по себе являются мощным стимулом постоянного роста". Англичане не остановились, когда они приблизились по производительности к голландцам, а американцы - когда приблизились к англичанам. И те, и другие обошли бывшего лидера.

В общем, мы считаем, что "японский велосипед" не упадет. Темпы экономического роста Японии в следующем десятилетии будут на 1, 5 - 2 процентных пункта выше, чем темпы роста США. Этого будет достаточно для

того, чтобы обогнать США где-то сразу после 2000 г. при условии, что Соединенные Штаты свое развитие не ускорят.

Соединенные Штаты должны всегда помнить, что если они напряженно работают над повышением производительности и качества товаров, то то же самое делают и японцы. Они не сидят сложа руки. Они энергично разбираются со всеми своими проблемами, Япония выйдет из сегодняшней ситуации подтянутой, богатой, сбросившей лишний "жирок" и соответственно более готовой к борьбе, чем была раньше, США уже однажды недооценили Японию, и будет огромной ошибкой, если они недооценят ее и сейчас.

Причиной их столь напряженной работы является не желание догнать Америку, а стремление выжить в конкурентной борьбе с теми азиатскими странами, которые сегодня бросают вызов и США, и Японии.

Мировая экономика "нагревается".

Глава XXVIII Новые индустриальные страны Азии

Новые индустриальные страны Азии уже наступают на пятки Соединенным Штатам и Японии. Это - Южная Корея, Тайвань, Гонконг и Сингапур.

О новых индустриальных странах (НИС) можно сказать, что они являются "следующими по конкурентоспособности". Пока развитые страны ведут экономические баталии между собой эти четыре резвых "дракона" развили высокие темпы роста (рис. 7) и довольно быстро стали конкурировать голова к голове с развитыми странами.

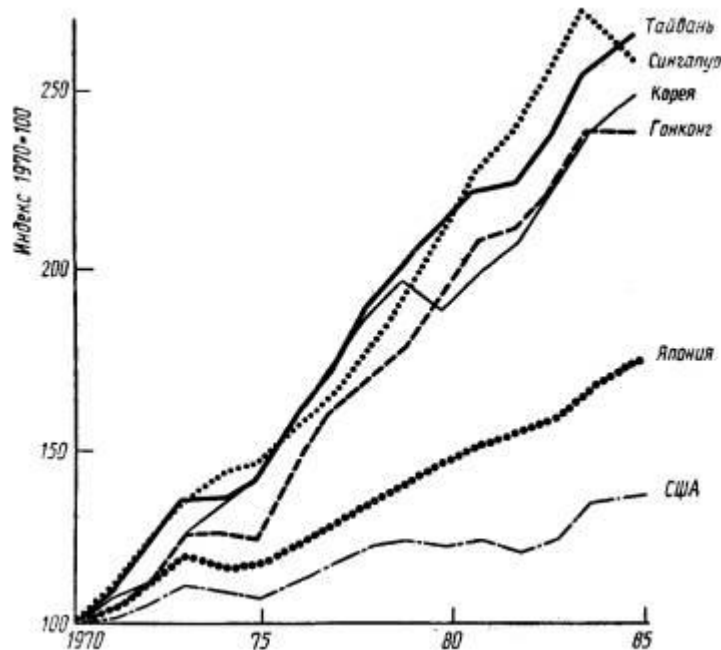


Рис. 7. Динамика ВВП на душу населения (в неизменных ценах 1980 г. в валюте соответствующей страны). International Financial Statistics Yearbook 1986; Wharton Forecasting Associates. World Economic Service Historical Data. 1986

Объем внешней торговли НИС увеличивался с необычайной быстротой. Общий экспорт этих стран вырос с 2, 7 млрд. долл. в 1965 г. до 113, 4 млрд. долл. в 1985 г., причем не только за счет трудоемких отраслей, но и за счет капиталоемкой продукции. Их доля в мировом экспорте с 1960 по 1985 г. увеличилась более чем вдвое - с 2, 5 до 6, 4%. Они вполне готовы к конкурентной борьбе в глобальном масштабе.

Торговый дефицит США с новыми индустриальными странами Азии больше, чем со всеми странами "Общего рынка", а в пересчете на единицу ВНП они экспортируют в США товаров и услуг в 3 раза больше, чем страны ЕЭС. На эти страны приходится более половины торгового дефицита Америки. Они уже стали серьезными конкурентами, и американский бизнес почувствовал это. С ними нельзя не считаться.

Проведенный службой Харриса опрос 1000 американских руководителей, результаты которого были опубликованы в журнале "Бизнес Уик", показал, что подавляющее большинство (69%) считает "новые страны", такие, как Южная Корея, Тайвань и Бразилия, "наиболее значительной угрозой американским

производителям в следующие 5 лет, 76% согласились с тем, что такое же положение сохранится и в 2000 г., хотя самим странам это не нравится, их называют "маленькими Япониями".

В табл. 24 приведены показатели дохода на душу населения, темпов роста, производительности труда, заработной платы и доли фонда накопления в ВВП этих стран и США.

Таблица 24

Страны	ВВП на душу населения, долл.	Реальные темпы роста ВВП (1980-1984гг.), %	Прирост производительности труда(1975-1983гг.), %	Заработная плата в обрабатывающей промышленности (1986г.), долл./ ч	Доля фонда накопления в ВВП (1984г.), %
США	15660	2, 3	0, 9	12, 97	17, 9
Тайвань	3005	6, 7	5, 1	1, 45	
Южная Корея	2 052	5, 3	4, 9	1, 41	30, 1
Гонконг	6 300	7, 8	9, 4	1, 78	22, 3
Сингапур	7 260	8, 7	4, 0	2, 41	47, 0

Периоды, за которые даны показатели, не всегда совпадают из-за отсутствия сопоставимых данных. Однако цифры приведены с необходимой точностью. Все вместе они показывают картину постоянного роста в условиях низкой заработной платы и одновременно высокой производительности труда, что ведет к росту конкурентоспособности. НИС используют самую современную, передовую технологию, их структура затрат похожа на американскую, их рабочая сила - молодая, жадна до работы и не испорчена высоким уровнем жизни, строгим регулированием условий труда или управленческими теориями.

Общим для всех четырех является ориентация на экономический рост, готовность много трудиться, предпринимательство, дисциплинированная и достаточно квалифицированная рабочая сила, высокий уровень образования. Однако каждая страна имеет свои особенности.

Сингапур

Сингапур, остров длиной всего 25 миль и шириной 14, за два десятилетия добился самого впечатляющего прогресса в экономике - средний прирост составил почти 9% в год. В этой стране наивысший в мире процент сбережений - 42%. ВВП и наивысший в Азии (кроме Японии и Брунея) доход на душу населения, он выше, чем в Испании, Ирландии или Италии. Доля внешнеторгового оборота в ВВП также является наивысшей в мире. В 1984 г. Сингапур обошел Роттердам и стал крупнейшим портом мира.

Экономика Сингапура стоит на торговле, переработке и транспортировке нефти, относительно небольшой обрабатывающей промышленности. В то же время наметилась тенденция роста концентрации в обрабатывающей промышленности, что дало возможность стране выйти на рынки капиталоемкой продукции.

Премьер-министр страны постоянно поднимает в своих выступлениях вопросы производительности: "Производительность - это единственное, что даст нам возможность выжить".

Сингапурцы уверены, что их будущее зависит от хорошо подготовленных рабочих, большего числа лучших машин, соответствующего отношения к труду - готовности людей много работать.

Гонконг

Гонконг также стабильно показывает 8-9% прироста экономики в год. Сейчас это третий финансовый центр мира - после Нью-Йорка и Лондона и страна с процветающей торговлей (180% ВВП), банками, коммуникационной сетью, морским транспортом

Можно выделить текстильную, легкую промышленность, а также электронику, производство игрушек и электротехнику. Тяжелая промышленность практически не развита.

Сила Гонконга заключается в открытости его рынков, духе свободного предпринимательства, отсутствии ограничений на торговлю и поощрении

зарубежных капиталовложений. Его будущее в мире непосредственно связано с тем, как сложится система взаимоотношений с Китаем после 1997 г.

Гонконг и Сингапур являются торговыми нациями. Тайвань и Южная Корея - производящими.

Тайвань

На Тайване распространена шутка, что каждый восьмой тайванец является членом совета директоров корпорации.

Это подчеркивает тот факт, что большинство тайваньских компаний являются мелкими частными фирмами (на Тайване 50 тыс. производственных предприятий - в 10 раз больше, чем в Южной Корее), серьезно разбавленными иностранным капиталом. Тайвань является одной из наиболее быстро развивающихся и наиболее ориентированных на экспорт стран в мире. Около 50% ВВП зависит от экспорта, 48% которого приходилось в 1984 г. на Соединенные Штаты. В 1985 г. США импортировали из Тайваня столько же товаров, как и из ФРГ. И несмотря на свои небольшие размеры, Тайвань имеет огромные валютные резервы - 62 млрд. долл. - это больше, чем имеет Япония.

Тайвань достаточно быстро переходит от производства текстиля, игрушек и обуви к выпуску товаров, требующих более высокого уровня технологии, таких, как автомобили. В эту отрасль уже вложили деньги "Форд", "Ниссан" и "Мицубиси Моторс". В перспективе Тайвань ставит себе целью перейти к производству наукоемкой продукции. В 1980 г. был основан первый технополис, в котором 59 компаний работают в передовых областях научно-технического прогресса. 100 тыс. наиболее способных выпускников тайваньских вузов были направлены в США для продолжения образования. 10 тыс. из них уже получили докторские степени, причем преимущественно в естественных науках.

Тайвань уже стал заметной силой на рынках США и в будущем продолжит увеличивать производство товаров с высокой нормой прибыли. Однако из четырех названных стран наиболее серьезным конкурентом как для США, так

и для Японии является Южная Корея.

Южная Корея

У многих американцев сложилось представление о Южной Корее как о бедной стране, до сих пор страдающей от последствий нескольких войн, стране, где в перенаселенных трущобах и хижинах живут плохо образованные, низкооплачиваемые, но трудолюбивые люди.

Этот не соответствующий действительности образ возник большей частью на основе воспоминаний о Корее после второй мировой войны. Многие американцы помнят, что корейцы были вынуждены есть кору деревьев, чтобы выжить в 1945 - 1946 гг., а Сеул был грудой битого кирпича. Еще в 1961 г. ВВП на душу населения здесь составлял около 93 долл. Страна, однажды объявившая рис своим основным продуктом питания, сейчас бросает вызов как США, так и Японии в производстве автомобилей, стали, телевизоров, видеомагнитофонов, компьютеров и полупроводников.

"Корейцы ломятся в дом сквозь стену, явно забывая о двери", - говорит Пол Россел, директор по международному планированию компании "Дюпон". "Мы смотрим на Южную Корею как на Японию 15 лет назад, - говорит Денис Рут, директор "Крайслер Корея". - Кто бы мог сказать 15 лет назад, что Япония способна бросить вызов США?"

Когда корейцы впервые вышли на мировой рынок, они экспортировали парики (сначала сделанные из натуральных волос, затем синтетические), текстиль, одежду и небольшое количество электрооборудования. Пытаясь уйти от производства традиционных трудоемких товаров, они решили сделать прорыв, сосредоточив силы на производстве и технологии, В 1957 г. был создан и начал работать Корейский центр производительности - по примеру японского. Это было сделано для повышения производительности, а также для того, чтобы изменить представление о корейских товарах как товарах низкого качества.

Они копировали, занимали, покупали лицензии на технологию и создавали совместные предприятия. Они основали фирмы - "наблюдательные посты" в

Силиконовой долине [*Район в Калифорнии, где сосредоточены электронные фирмы.*] и создали совместные предприятия с наиболее сильными фирмами в США и Японии. Корея стала "локомотивом" конкурентной борьбы.

Южная Корея в настоящее время тринадцатая страна в мире по объему экспорта. Она занимает седьмое место среди торговых партнеров США - впереди Италии или Франции.

По имеющимся оценкам, в 1987 г. ВВП Южной Кореи составил 120 млрд. долл., что больше, чем ВВП половины стран - членов ОЭСР [*Организация экономического сотрудничества и развития.*].

Две южно-корейские компании "Хюндай" и "Самсунг" в 1985 г. входили в число 100 крупнейших компаний мира.

Доля Южной Кореи в мировом судостроении увеличилась с 4% в 1980 г. до 14, 4% в 1985 г. и продолжает возрастать.

"Поханг Стал" является крупнейшим и наиболее эффективным сталелитейным предприятием в мире. Самые крупные в мире верфи расположены в Пусане.

Доля продукции обрабатывающей промышленности в южно-корейском экспорте возросла с 61% в 1965 г. до 92% в 1984 г.

Доля накопления в валовом внутреннем продукте Южной Кореи составляет 30%, расходы на НИОКР - 1, 3%

Уже через восемнадцать месяцев после того, как на канадском рынке появился автомобиль "Пони", выпускающая его компания "Хюндай" обошла "Хонду" и "Тоету" и стала ведущим экспортером легковых автомашин в Канаду.

Южно-корейские компании сотрудничают с крупнейшими корпорациями Японии и США. Японские фирмы "Рико" и "Сейко Эпсон" организовали сборку интегральных схем в Корее, Японские фирмы продают в эту страну лицензии на производство видеомагнитофонов, "Дженерал Моторс" вложила 400 млн

долл. в совместное предприятие с "Даеву". Южно-корейская "Киа Моторс" выпускает автомобиль "Форд Фестива". "Эй Ти Ти" имеет 44% акций "Голдстар Семикондактор". Фирмы Южной Кореи не только выпускают товары под своими товарными знаками, которые становятся известными в Америке, - "Лаки Голдстар", "Хюндай", "Самсунг" и "Даеву". Они производят товары под американской маркой для таких компаний, как "Ар Си И" и "Джи Ти И". Даже знаменитые желтые землеройные машины "Катерпиллеры" могут быть сделаны в Южной Корее.

И они начали переносить производство в США.

"Голдстар" имеет два завода в Хантсвилле, штат Алабама. Здесь выпускаются цветные телевизоры, микроволновые печи, а управление на заводах организовано корейцами. "Самсунг Электроникс" имеет аналогичный завод в Роксбери, штат Нью-Джерси. По данным американского Бюро экономического анализа, в 1984 г. средняя выработка на одного рабочего на заводах, управляемых корейцами, составляла 94 тыс. долл., в то время как на чисто американских предприятиях - 87 тыс. долл. Правда, на принадлежащих Японии заводах в США американский рабочий выпускал товаров на 155 тыс. долл.

Американское Бюро статистики труда, как правило, не включает новые индустриальные страны Азии в международные сопоставления. Однако возрастающее значение Южной Кореи в мировой экономике заставило Бюро учитывать данные и по этой стране. По размеру валового внутреннего продукта на душу населения уровень Южной Кореи составлял 27% американского, а производительности труда - 33%. Относительные показатели Южной Кореи примерно соответствуют показателям Японии в 1960 г. При этом темпы роста ВВП на душу в 1973 - 1986 гг. в Южной Корее составляли 5, 1%, что в десять раз выше, чем в США, вдвое выше, чем в Японии, и выше, чем в любой из взятых для сравнения тринадцати стран.

В среднем продолжительность рабочей недели в промышленности в Южной Корее составляет 54 часа (в США - 40, в Японии - 41). Многие предприятия работают шестидневную неделю в две смены по 12 часов и с тремя днями отпуска в год. Для корейцев работа по воскресеньям вполне обычна. Как

отмечает Джордж Кобб, президент совместного предприятия "Самсунг - Хьюлетт-Паккард", "южно-корейский рабочий работает дольше, более напряженно и более старательно, чем где-либо в другой стране, где я бывал".

Жалуются даже японцы: "Они работают слишком напряженно". Корейские управляющие работают 70 - 80 часов в неделю, японские - от 60 до 70, американские - около 50. "По воскресеньям мы играем, - говорит президент Японского банка долгосрочных кредитов Хироши Такеучи, - а корейцы работают, и работают яростно".

Средняя почасовая заработная плата (по валютному курсу свободного рынка) для производственных рабочих составляет 1, 75 долл. в Южной Корее, 12, 82 долл. в США и 10, 26 долл. в Японии. Зарботная плата корейских инженеров составляет примерно одну пятую того, что получают их американские коллеги. Немного смешно слышать, когда японцы говорят: "Корейцы должны поднять зарплату своим рабочим".

Однако рабочая сила в Корее не просто дешевая и усердная. Она вполне сообразительная и хорошо образованная. Корея, как и все конфуцианские страны, всегда высоко ставила образование. Практически все корейцы грамотны, а молодежь в Южной Корее гораздо усерднее учится в средней школе, чем их сверстники в Италии или Англии. Учеба, как и в Японии, происходит и дома, и в школе - везде прививается любовь к длительному усердному труду. Как сказала одна корейская женщина, "если мой сын будет напряженно работать и учиться, он станет богатым. А это - моя мечта".

Часто южно-корейские руководители имеют диплом инженера-электрика или специалиста по компьютерам, многие получили образование в США. Если верить данным Корейского института развития, в Южной Корее число докторов наук в пересчете на душу населения - самое высокое в мире. Третья страна, в которой были созданы микросхемы с оперативной памятью 256 Кб, была не ФРГ, Франция или Англия, а Южная Корея.

Все эти качества не появились внезапно после второй мировой войны. Корейцы являются древней нацией с высокой культурой. Большинство американцев не знают ничего из истории Кореи. Они не знают, что уже на

рубеже нашей эры существовали три корейских королевства, что династия Юи была основана за 100 лет до того, как Колумб открыл Америку, что японцы перенимали идеи, технологии, живопись Кореи и что в 1403 г. здесь был изготовлен первый в мире металлический шрифт.

Мы надеемся, что американцы не повторят ошибки недооценки противника, как это произошло в случае с японцами.

Корея из всех четырех "драконов" - больше всего на дракона и похожа. А за ней, как тени на стене, просматриваются Китай и Индия.

Конкуренция в Азии

"Гонка без финиша" - так назвал конкуренцию между странами Дэвид Лэндес. "Погоня продолжается. Никто не хочет стоять на месте. Большинство убеждены, что они просто не могут этого позволить".

Соединенные Штаты из их числа.

Конкуренция в Азии - это не просто более острая конкуренция. Это - совсем другая конкуренция. Это не вызов со стороны одной страны, это - вызов со стороны целого региона. Страны эффективно освоили и усовершенствовали американскую технологию, наладили взаимодействие с правительством, подняли средний уровень образования, создали в стране дух экономического роста, научились мыслить категориями завтрашнего дня и добавили все это к не имеющей себе равных трудовой морали, целеустремленности, низкому жизненному уровню. Очень сильные обстоятельства для обеспечения конкурентоспособности.

Некоторые видят в таком развитии жизненно необходимый двигатель экономического роста. Некоторые видят в этом угрозу экономическому превосходству Америки. Однако, как бы мы на это ни смотрели, игнорировать Восток больше нельзя.

"Наше восточное наследие"

На протяжении двух тысячелетий центром мира, по мнению американцев и

европейцев, была западная цивилизация. Вначале таким центром было Средиземноморье. Около 1600 г. центр силы сместился на север Европы, а затем набрали мощь и распространили свою власть на половину земного шара страны вокруг Атлантики.

Из-за своей западной ориентации очень немногие американцы знакомы с историей стран Востока, если не считать экскурсов в военную историю (Чингисхан), экзотических обычаев (чайные церемонии и поклоны) да пары интересных историй о Марко Поло. Многие не способны понять, что в то время, когда пилигримы высаживались у скалы Плимут Рок [*Место высадки первых переселенцев на Северо-Востоке США. (Прим. ред.)*], большинство стран Востока уже существовали в течение тысячелетий, были сильны в экономическом и военном отношении и для своего времени имели развитую науку и технику.

Недостаток знания восточных цивилизаций ослабляет конкурентоспособность Америки. Большинство американцев просто незнакомы с культурой, философией и системой ценностей своих наиболее сильных конкурентов. Их мир глубоко уходит корнями в прошлое, совершенно другой, с совершенно иным философскими религиозным отношением ко всему, включая бизнес.

Эти страны, как отмечают Хофхейнц и Кальдер в книге "Восточно-азиатский край", имеют более древнюю историю, большой коллективный опыт в сфере производства и торговли, чем весь остальной мир, вместе взятый. Они движимы чувством исторического предназначения и имеют такой сплав политических, экономических и общественных институтов, который непонятен большинству американцев.

На самом деле американцы просто не могут представить себе, чтобы незападная страна лидировала в мире. У них есть самовольная, едва скрываемая уверенность в том, что Дальний Восток (на самом деле это - Дальний Запад, но США начинают отсчет с Европы) на самом деле - задворки, а страны Азии - неспособны к достижению западного уровня жизни или мышления. Первая книга 11 -томной всемирной истории Дюрана

называется "Наше восточное наследие"

Нельзя игнорировать страны, которые так громко заявили о своей растущей конкурентоспособности. Древние составители карт рисовали на Востоке драконов для того, чтобы предупредить исследователей о ждущих их опасностях. А сейчас на Востоке появились настоящие "драконы" - в области экономики. В поисках причин этого все чаще и чаще возникает вопрос: "Не изобрели ли в Азии более конкурентоспособную систему?"

"Азиатский подвид"

Возможно ли, чтобы Япония и другие азиатские страны вывели какую-то особую модификацию капитализма - некий "азиатский подвид", который оказался бы лучше, чем его американская версия? Или никакой разницы нет - американцы только слегка заснули, а когда они проснутся, могут спокойно продолжать идти с того места, где остановились?

Сначала мы отвергали идею о том, что может существовать "азиатский подвид" капитализма: капитализм есть капитализм. Однако чем больше мы думали над этой проблемой, тем настойчивее возвращались к выводу, что все не так просто и как бы не случилось так, что США "просмотрели" важное направление развития, связанное с появлением его новой разновидности.

Тот же самый вопрос поднимает и Питер Бергер в книге "Капиталистическая революция". Он также считает, что азиатские страны создали нечто новое - он это называет "вторым вариантом". Этот путь не является простым развитием капитализма западного, а чем-то принципиально иным и, вероятно, чем-то лучшим. "Это очень похоже на то, как ... зоолог ... неожиданно нашел другую среду обитания, где процветают те же организмы".

Соединенные Штаты всегда считали, что нация непременно победит, если будет придерживаться основных принципов капитализма - свобода конкуренции, частная собственность, рыночное ценообразование, информированность потребителя, будет развиваться культура, основанная на индивидуализме, включающая систему противовесов, минимум государственного вмешательства в экономику.

Азиатская версия капитализма, хотя во многом и похожа на западную, все-таки отличается от нее и ставит под сомнение ряд указанных принципов. Идея "вариантности" капитализма и системы правления не должна вводить в заблуждение. Соединенные Штаты использовали многие черты политической и экономической системы Великобритании, а англичане - греко-романской системы.

Японцы создавали свою систему в XIX в., глядя на США и Европу, и построили капитализм, не основанный на западной идеологии. Они использовали свои сильные стороны - высокую норму сбережений, элитную государственную бюрократию, партнерскую систему отношений в бизнесе и социально однородное общество. Кроме того, они развивали традиционные взгляды на приоритет личных отношений и взаимных обязательств над правами.

Соответственно предрассудок, что государство и индивидуум являются соперниками, отнюдь не занимает центрального места в их философии. Точно так же они не считают разбирательство конфликтов лучшим способом устранения расхождений между людьми. Государство здесь играет более активную роль, не управляя экономикой и не планируя ее, а работая с частным сектором и слегка подталкивая его. Питер Бергер делает следующий вывод: "Опыт Восточной Азии говорит о неверности тезиса о том, что большая степень государственного вмешательства в экономику несовместима с успешным капиталистическим развитием".

Некоторые в шутку называют его "конфуцианским капитализмом" или "коммунальным капитализмом". Называйте его как угодно, на этикетке может быть написано "капитализм", но внутри это все-таки нечто другое. Если говорить словами основателя компании "Хонда Моторс" Такео Фудзикавы, "японская и американская системы управления одинаковы на 95% и отличаются во всех важных пунктах".

Разница едва заметна, иногда даже эфемерна: целое больше, чем части, его составляющие, единство превосходит разногласия, "и - и" лучше, чем "или - или", взаимосвязи более важны, чем различия. Если использовать язык гештальт-психологии, жители Запада ищут смысл картины в фигуре, хотя

главное - в фоне.

Для американцев вполне естественно сказать, что они не хотят знать этих вещей и не хотят их копировать. Им это и не нужно.

Зачем мы поднимаем здесь этот вопрос?

Из-за конкурентоспособности. Если "азиатский подвид" имеет другие и лучшие черты, то, как предполагают, в частности, Брюс Скотт, Джордж Кэбот Лодж и Эзра Фогель из Гарвардского университета, Соединенные Штаты используют менее эффективные методы концепции и институциональные формы. Тогда "азиатский подвид" имел бы сравнительное преимущество, а динамика развития привела бы к перемещению в этот регион экономического центра мира. В конце концов капитализм не зависит от географии страны. "Таким образом, - говорит Тэвид Халберстэм, - наш в высшей степени творческий, индивидуалистический капитализм противостоит чему-то совершенно иному, руководимому государством капитализму в Японии".

Вот почему на протяжении всей книги мы отмечали, что американцы должны изучать страны Азии не как пример для подражания, а как источник информации, изучая который можно отобрать то, что подходит основанной на индивидуализме, предпринимательстве, творчестве и соперничестве американской системе.

Мы не утверждаем, что так называемый "азиатский подвид" лучше или что если американцы захотят, они смогут использовать эту систему у себя. Но сам вопрос вполне закономерен, так же как несомненно и то, что некоторым вещам американцы могут поучиться. Соединенные Штаты, как и другие страны, во все времена должны учиться у соседей и применять знания у себя.

Как сказал Уилл Роджерс, "даже если ты на верном пути, тебя обойдут, если будешь стоять на месте"

Глава XXIX Все зависит от нас

Эта книга - не о японском или азиатском вызове. Она - о вызове, который

бросает нам производительность.

Даже если бы не было Японии, Южной Кореи, не было бы конкуренции, уровень жизни американцев не вырос бы сколько-нибудь заметно просто потому, что производительность нашего труда не растет. Более того, именно потому что производительность нашего труда стоит на месте, конкуренты бросают вызов экономическому лидерству Америки.

Трудно преувеличить важность производительности для конкурентоспособности Соединенных Штатов. Производительность - ключ к росту уровня жизни и поддержанию экономического лидерства. Именно поэтому мы считаем ее ключевой проблемой для повышения конкурентоспособности.

Глобальная экономическая тектоника

"Впервые в нашей истории мы не можем ни доминировать в мире, ни спрятаться от него", - сказал Генри Киссинджер.

Экономическая тектоника изменила мир, поставив разделенные огромными пространствами страны лицом к лицу на мировом рынке, сделав их продавцами, покупателями, конкурентами.

Повышение производительности, уровня жизни - это не международный суперкубок, где Соединенные Штаты, Япония, ФРГ или Южная Корея выигрывают, а остальные проигрывают. Каждая страна достигает своего уровня жизни за счет повышения эффективности своей экономики.

Антагонизм начинается только в том случае, если страны неспособны обеспечить свое развитие за счет роста производительности и переходят к тактике "грабь соседа" - протекционистским мерам или искусственным манипуляциям с курсами валют. А это - очень опасно и реально угрожает взаимоотношениям между странами, особенно между двумя ведущими экономическими державами свободного мира - Японией и Соединенными Штатами. Мы должны помнить, что Рим и Карфаген были друзьями да тех пор, пока не стали равными.

На долю США и Японии сейчас приходится около 38% мировой ВВП и примерно 35% общего объема зарубежных капиталовложений.

Взаимоотношения между странами слишком важны и слишком выгодны им обоим, чтобы позволить им превратиться во враждебные.

Оптимисты или пессимисты?

На протяжении всей книги мы пытались передать наше чувство тревоги по поводу ослабевающей конкурентоспособности Америки. Однако мы скорее оптимисты, чем пессимисты.

Мы оптимисты потому, что по всей Америке видим людей, предпринимающих действия вопреки установившейся практике, желающих учиться и создавать новые, более эффективные организации. Цель, которую мы видим перед собой, - добиться ежегодного прироста производительности труда, 2, 5 % в следующем десятилетии. Это - смелая цель. Ее достичь трудно, но возможно.

Уже складываются новые хозяйственные системы.

Получает распространение автоматизация. Жесткие перечни профессий и должностные инструкции заменяются более широкими, более приемлемыми и удобными для работников. Перестройки в корпорациях ведут к сокращению административного аппарата и дебюрократизации. Растет качество.

Но этого недостаточно. Слишком многие руководители даже в своих мыслях не идут дальше традиционных мер. Многим трудно воспринять фундаментальные, стремительные изменения - полную перестройку всей действующей системы, переход на гибкие системы организации оплаты, объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструкции до изготовления) коллективы, изучение языков и сбыт за рубежом, отказ от недоступных контор и символов статуса должностных лиц. Многие до сих пор ориентированы на краткосрочные результаты, не видят дальше своих квартальных отчетов.

Многие руководители, рядовые сотрудники, профсоюзы, политики, родители еще не готовы принести те жертвы, которые требуются для

восстановления конкурентоспособности и поддержания темпов роста производительности труда. Именно для них мы и объявили двухминутную готовность.

У команды корабля есть выбор

Наша двухминутная готовность должна быть воспринята примерно так же, как экономист [Шумпетер](#) охарактеризовал сообщение о том, что корабль дал течь и есть опасность, что он утонет.

Наше сообщение - не объявление о "судном дне". У команды пока есть выбор.

Во-первых, члены экипажа могут и не среагировать. Они могут расценить сообщение как ложное и игнорировать предупреждения. Но они могут и поверить, но не сделать ровным счетом ничего. Или начать обвинять друг друга, или, заперев каюты, ждать, пока все само собой решится; пойти в бар и жаловаться там на море и свою несчастную судьбу.

Другой вариант действий - броситься к помпам, устранить течь и плыть дальше. У США есть выбор. Все зависит от нас.

Сильные стороны Америки

Если США попытаются решить проблемы производительности труда с помощью таких мер, как инфляция, протекционизм, девальвация, государственные программы налоговых льгот, мы успеха не добьемся. Ни один из этих методов не даст решения проблемы на длительный период, и это самое главное,

Мы перечислили глубинные причины спада производительности труда в Америке - изобилие, старение, антагонизм в обществе, противоречие между политикой и экономикой, ослабление конкуренции. Наши конкуренты устранили последнюю причину. Как бороться с остальными, мы должны решить сами.

Однако эти проблемы - только одна сторона медали. У Америки есть

глубинные корни и сильные стороны.

Разнообразие

Америка - это огромный котел, в котором варятся идеи, таланты и культуры. Как в банке генов, это многообразие содержит черты, которые могут "удовлетворить" требованиям новой глобальной экономики. Среди наших руководителей, рабочих, предпринимателей и новых иммигрантов есть люди с "глазами тигра", есть энтузиазм и воля к победе.

У американцев есть не только разные точки зрения, они еще исключительно терпимы к инакомыслию. Наша государственная система и философия индивидуальной свободы способствуют соревнованию идей на политической арене и на рынке. Из этих столкновений рождаются новые товары и услуги, новые институты, новые решения,

Размер и богатство

Американские фирмы находятся в центре самой богатой в мире экономики и самого большого рынка. Валовой внутренний продукт США в 3 раза больше, чем у ближайшего "преследователя" - Японии, и в 8 раз больше, чем у Великобритании, В расчете на покупательную способность ВВП на душу населения Америки - самый большой в мире. В среднем американцы на душу населения имеют больше цветных телевизоров, автомобилей, телефонов, чем любая страна.

Реакция на кризис

Столкнувшись с серьезной угрозой, американцы показали, что они способны двигаться вместе к общей цели. Руководители, профсоюзные лидеры, рядовые работники сумели повернуть к лучшему развитие самых безнадежных ситуаций исключительно благодаря своей целеустремленности и готовности к сотрудничеству.

Американские достижения

Эти преимущества Америки дали замечательные результаты. Так же, как

существуют сигналы опасности, есть и симптомы, дающие надежду.

Качество американских автомобилей за последние 5 лет улучшилось в 3 раза и приблизилось к мировым стандартам качества массовых автомобилей.

В некоторых отраслях экономики - общем машиностроении, радиотехнической, пищевой, текстильной промышленности, химии, электротехнике - среднегодовые темпы роста производительности за последние 6 лет превысили 3%.

Американцы сокращают складские и производственные запасы, продолжительность производственного периода. В целом по стране отношение запасов к продажам за последние 2 года уменьшилось, хотя по логике экономического цикла оно должно было бы возрасти.

Сокращается инфляция, а занятость в процентном отношении к трудоспособному населению является самой высокой в свободном мире.

Потери рабочего времени от трудовых конфликтов сократились на одну пятую за последние 15 лет. В 1985 г, эти потери были самыми низкими с тех пор, как министерство труда стало вести учет в 1947 г.

Автоматизация производства и его новая организация сделали вновь рентабельными производство в США. Такие фирмы, как "Дженерал Электрик", стали возвращать производство в Соединенные Штаты.

"Блэк энд Декер", "Харлей энд Дэвидсон", "Ксерокс" и другие стали возвращать утраченные ранее рынки за счет повышения эффективности и качества продукции, более быстрого выпуска новых товаров. "Ксерокс" и "Блэк энд Декер" сделали это без помощи государства, "Харлей энд Дэвидсон" скоро перестанет в ней нуждаться. Качество не знает границ. "Тексас инструментс" завоевала в 1985 г. премию Деминга в Японии.

Многие американские фирмы успешно конкурируют на самых требовательных рынках - "Макдональдс", "Ай Би Эм", "Келлог", "Хьюлетт-Паккард", "Уорнер Ламберт", "Боинг" и другие.

Однако почивать на лаврах, пусть и завоеванных совсем недавно, еще рано. Какими бы ни были ободряющими все эти симптомы изменений и прогресса, они еще не распространились на всю экономику. Америка не "владеет" ни одной отраслью - посмотрите, что случилось с производством стали и автомобилей. Лидерство в любой отрасли принадлежит тому, кто сильнее, и возрастающая конкуренция на мировом рынке - лучший способ подстегнуть конкурентоспособность Америки.

Значение конкуренции

Эндрю Гроув из компании "Интел" пару лет назад сказал: "Самое главное в развитии нашей компании то, что она ни одного момента не существовала без конкурентов".

Уровень производительности труда достигает самых высоких отметок в условиях конкуренции и самых низких - при ее отсутствии. Конкуренция - стимул роста и развития. Энтузиазм конкурента может стать заразительным, а на его опыте можно поучиться. Протекционизм не сделает американскую экономику более эффективной. Мы должны не закрываться от конкурентов, а учиться у них, исправлять наши ошибки и развивать сильные стороны.

Мы советуем для начала посетить заводы и учреждения в США, которые сейчас перестраиваются. Затем сесть на самолет и полететь в Европу, Японию, Южную Корею. Посетить заводы, поговорить с рабочими, посмотреть конторы, побывать в школах. Из первых рук получить информацию, о своих конкурентах, а затем, по возвращении домой, действовать в соответствии с ситуацией.

Без конкуренции даже богатая страна может очень быстро прийти в упадок, не успев почувствовать признаки приближающейся угрозы.

Все зависит от нас ...

Уильям Дюран говорил: "Когда мы задаемся вопросом, что определяет нашу способность принять вызов, ответ состоит в том, что все зависит от того, есть ли в данный момент яркие индивидуальности с ясным умом и твердой

волей ... способные эффективно действовать в новой ситуации".

Не надо делать ошибки - это не тот вызов, который был брошен в прошлом. Это - принципиально новый вызов в совершенно новой области. Это - игра по новым правилам, в которой участвуют новые игроки и которая идет совершенно в другом темпе. Соединенные Штаты должны не просто отреагировать, они должны найти правильный ответ.

Важно также помнить, что Америка ничего не делает. Делают американцы. Организации ничего не делают. Делают конкретные работники и руководители. Правительство ничего не делает. Делают избиратели, политики, государственные служащие.

Когда человек понимает, что ответственность несет он сам, а результат зависит непосредственно от него, он преобразуется.

Все зависит от нас - руководителей, профсоюзных лидеров, выборных представителей, государственных служащих, родителей, учителей и избирателей. От всех нас зависит, превратится ли программа изменений частного и государственного сектора Америки в реальность.

Сейчас, когда у нас остается еще две минуты, мы должны изменить план Америки на игру.

У многих американцев есть желание и готовность изменяться. Есть новое поколение руководителей и работников, которым нравятся условия борьбы, которые стремятся постоянно улучшать свою работу, которых вдохновляет идея производить первоклассные товары и услуги.

Возможности привести американскую экономику к такому состоянию, когда бы она развивалась со скоростью 2, 5% в год, существуют практически в любой организации США. Фирмам не нужно ждать государственных программ по мощи, не нужно ждать кризиса, чтобы начать меняться. Вокруг них сколько угодно недостаточно используемых и недостаточно развитых человеческих ресурсов, которые необходимо довести до кондиции и пустить в дело.

Покойный Френсис Белло, заместитель редактора "Сайентифик Америкен",

говорил, что единственной причиной, почему никто раньше не мог пробежать милю за четыре минуты, было то, что это считалось невозможным. Люди не знали, считали невозможным, не пытались ...

Ничего не делается сразу

Как поворот танкера водоизмещением 50 тыс. тонн в открытом море, изменение направления развития экономики США потребует много времени. Для того чтобы обрести сегодняшнюю форму, потребовалось 20 лет. Еще 5-10 лет нужно для того, чтобы начать выходить из этой ситуации. Но можно с уверенностью сказать: ничего не произойдет, если мы не начнем действовать. А начинать надо сейчас, пока еще не поздно.

Отсрочек не будет

"Безжалостный клубок событий", по выражению Солженицына, заставляет американцев действовать так, как они должны. И главное, что определит исход пела, - производительность труда.

Мы твердо уверены, что если США не ответят на предупреждение в течение пяти ближайших лет, тогда придется повторить слова песни, которую Дон Мередит поет в случаях, когда исход футбольного матча уже ясен: "Гасите свет, закончен вечер". Еще не вечер. Как говорит Йога Берра, "ничего не закончилось до тех пор, пока не закончилось". Будьте наготове.