

**ПИТЕР Ф. ДРУКЕР**

**РЫНОК:  
КАК ВЫЙТИ  
В ЛИДЕРЫ**  
**Практика  
и принципы**



book chamber  
international

МОСКВА, 1992

**PETER F. DRUCKER**

**INNOVATION  
*AND* ENTRE-  
PRENEURSHIP**  
**Practice and  
Principles**

Специально для [www.koob.ru](http://www.koob.ru)

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	5
Введение: Предпринимательская Экономика .....	8
I.....	8
II.....	9
III.....	13
IV .....	16
V.....	18
Часть 1. Практика нововведений .....	22
1. СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО .....	22
I.....	22
II.....	26
III.....	27
2. ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЕ НОВОВВЕДЕНИЯ И СЕМЬ ИСТОЧНИКОВ ИННОВАЦИОННЫХ ИДЕЙ .....	28
3. ИСТОЧНИК: НЕОЖИДАННОЕ СОБЫТИЕ .....	34
I Неожиданный успех .....	34
II Неожиданная неудача .....	41
III Неожиданное внешнее событие.....	46
4. ИСТОЧНИК: НЕСООТВЕТСТВИЕ .....	49
I Несоответствия между экономическими реальностями .....	50
II Несоответствие между реальностью и представлениями о ней.....	54
III Несоответствие между предположительными и реальными ценностными установками и притязаниями потребителя.....	55
IV Несоответствие внутри ритма или логики процесса .....	57
5. ИСТОЧНИК: ПОТРЕБНОСТЬ ПРОЦЕССА .....	58
6. ИСТОЧНИК: ОТРАСЛЕВЫЕ И РЫНОЧНЫЕ СТРУКТУРЫ .....	64
I История с автомобилями.....	65
II Благоприятная возможность.....	68
III Период отраслевых структурных перемен .....	70
7. ИСТОЧНИК: ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ .....	75
I.....	75
II.....	79
III.....	81
8. ИСТОЧНИК: ИЗМЕНЕНИЯ В ЦЕННОСТНЫХ УСТАНОВКАХ И ВОСПРИЯТИЯХ .....	83
I «Стакан наполовину полон».....	83
II Выбор времени .....	88
9. ИСТОЧНИК: НОВЫЕ ЗНАНИЯ .....	90
I Характеристика инноваций, основанных на новых знаниях .....	90
II Нововведения, требования и условия.....	97
III Высокая степень риска .....	101
10. БЛЕСТЯЩАЯ ИДЕЯ .....	109
11. ПРИНЦИПЫ ИННОВАЦИИ .....	111
I.....	111
II Что нужно делать?.....	112
III Чего не следует делать?.....	114
Часть 2. Практика предпринимательства.....	118
12. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....	118
13. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ .....	120

I .....	120
II Предпринимательская политика .....	123
III Практика предпринимательства .....	127
IV Оценка эффективности инновационной деятельности .....	129
V Структуры .....	132
VI Укомплектование персоналом.....	139
VII Чего не надо делать .....	142
14. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ УСЛУГ .....	144
I .....	144
II Виды предпринимательской политики .....	148
III Необходимость нововведений .....	150
15. НОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ .....	152
I Необходимость концентрации внимания на рынке.....	153
II Финансовая политика.....	156
III Создание высшего управленческого звена.....	160
IV «Где я могу внести наиболее весомый вклад?» .....	163
Часть 3. Предпринимательские стратегии .....	169
16. «ВРЫВАЮСЬ ПЕРВЫМ И НАНОШУ МАССИРОВАННЫЙ УДАР» .....	169
I «Врываюсь первым и наносю массированный удар» .....	169
II .....	174
III.....	176
17. «НАПАДАТЬ БЫСТРО И НЕОЖИДАННО» .....	177
I Творческая имитация .....	177
II Предпринимательское дзюдо .....	181
18. «ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ НИШИ» .....	187
I Стратегия «заставы».....	187
II Специализированная квалификация.....	190
III Специализированный рынок.....	194
19. ИЗМЕНЯЮЩИЕСЯ ЦЕННОСТИ И ХАРАКТЕРИСТИКИ.....	195
I Создание потребительной полезности.....	196
II Ценообразование .....	197
III Реальные возможности потребителя.....	199
IV «Ценность» для потребителя .....	200
Заключение: Предпринимательское Общество .....	204
I .....	204
II Области отказа.....	205
III Необходимые социальные нововведения .....	207
IV Новые задачи.....	209
V Члены предпринимательского общества .....	212

# Предисловие

Инновационная деятельность<sup>1</sup> и предпринимательство рассматриваются в книге как практика и теория. Автор не ставит перед собой задачи раскрыть психологию и характерные черты предпринимателей, он говорит об их деятельности и поведении. Используемый в книге фактологический материал служит иллюстрацией для подкрепления определенной точки зрения, правил, а также предостережением, а отнюдь не характеристикой чьих-то успехов. Эта книга отличается от многих других книг и статей, появившихся в последнее время и посвященных проблемам нововведений и предпринимательства, как по назначению, так и по манере раскрытия темы. В то же время ее роднит с другими книгами на эту же тему убежденность в важности значения новаторства и предпринимательства. Книга трактует возникновение предпринимательской экономики в США в последние 10—15 лет как наиболее значимое и перспективное событие в современной экономической и социальной истории. Многие специалисты сегодня рассматривают предпринимательство как нечто, имеющее оттенок таинственности, как дар, талант, вдохновение или даже «озарение». В нашей книге инновационность и предпринимательство представлены как целевые, нуждающиеся в организации задачи и как систематизированная деятельность. По существу, книга рассматривает инновационность и предпринимательство как неотъемлемую составляющую деятельности руководителей организаций.

Книга имеет практическое значение, но это не методическое пособие или инструкция. Особенность ее в том, что в ней ставятся вопросы *что? когда? и почему?* Рассматриваются проблемы политики и принятия решений, возможностей и риска, структуры и стратегии, подбора кадров, денежных выплат и вознаграждений.

Инновационная и предпринимательская деятельность рассматривается по трем крупным разделам:

Инновационная деятельность. Предпринимательская деятельность. Предпринимательские стратегии. Характерно, что содержание каждого из этих направлений представляется в виде «аспекта» инновационности и предпринимательства, а не как определенная ступень или фаза.

**Часть I** (Инновационная деятельность). Характеризует практику нововведения как целенаправленный процесс и вместе с тем, как предмет для изучения. В этой части показывается, *где и как* предприниматель отыскивает инновационные возможности, анализирует проблемы реализации инновационных идей.

**Часть II** (Предпринимательская деятельность). В основном посвящается характеристике носителя нововведений. В этой части описывается также предпринимательское управление в трех областях: в существующем промышленном бизнесе, учреждении сферы услуг и новом венчурном предприятии. Какая политика и практика могут принести учреждению, производящему товары или услуги, коммерческий успех? Что лежит в основе организации предпринимательства и в каких исполнителях оно нуждается? Какие препятствия, затруднения и ловушки могут встретиться на пути предпринимателя? Каковы общие и наиболее характерные ошибки, допускаемые предпринимателями? Завершается раздел обзором деятельности отдельных предпринимателей и особенностей их управленческих и коммерческих принципов.

**Часть III** (Предпринимательские стратегии). Информировывает читателя о том, как выйти на рынок с нововведением и добиться успеха. В самом деле, решающим фактором при

---

<sup>1</sup> Слова «инновационность», «новаторство», а также «инновации» и «нововведения» используются в русском варианте книги как синонимы, чередование этих слов вызывается чисто стилистическими соображениями. — *Прим, перев.*

определении ценности нововведения являются не его оригинальность, не научное наполнение и даже не оригинальность решения, а только успех на рынке.

Введение знакомит читателя с основными положениями рассматриваемой темы, показывает экономические аспекты новаторства и предпринимательства, а заключение — прослеживает их социальные связи.

Предпринимательство нельзя отнести ни к науке, ни к искусству. Это — конкретная деятельность, практика. Конечно же, оно имеет свою базу знаний, и в задачу данной работы входит попытка систематизировать эти знания. Как в любом другом виде практической деятельности, в медицине, например, или инженерном деле, знания в предпринимательстве являются средством для достижения цели. Действительно, все то, что составляет знания в практической деятельности, в значительной степени определяется достигнутыми результатами или, другими словами, самой практикой. Следовательно, книга, подобная этой, должна основываться на результатах обобщения многолетнего опыта.

Впервые я приступил к изучению проблем, связанных с инновационной и предпринимательской деятельностью, уже более тридцати лет назад, в середине пятидесятых годов. Именно тогда я руководил небольшой группой слушателей, и мы в течение двух лет еженедельно собирались на семинаре, проводимом в рамках Школы бизнеса при Нью-йоркском университете для лиц, имеющих высшее образование. В нашу группу входили люди, которые недавно открыли свои собственные предприятия, и большинство из них могло уже похвастаться коммерческими успехами. В нашей группе были также достаточно опытные административные работники, представители самых разнообразных и крупных организаций: двух больших клиник, компании *ИБМ* и концерна *Дженерал электрик*, одного или двух крупных банков, брокерской фирмы, книжных и журнальных издательств, фармацевтических фирм, международной благотворительной организации, Католической епархии архиепископа Нью-йоркского, Пресвитерианской церкви и т. д.

Обсуждаемые на семинарах концепции и идеи регулярно апробировались членами группы по месту их работы в течение двух лет занятий. Затем эти идеи и концепции прошли дальнейшие испытания, обоснования, уточнения и обработку во время моей более чем двадцатилетней консультационной деятельности. В этой работе также принимали участие представители самых разнообразных организаций и учреждений. Тут были и крупные предприятия, включая компании высокой технологии (фармацевтические и электронные), и «нетехнологические» компании (например, компании, занимающиеся страхованием от несчастных случаев), и международные банки как американские, так и европейские, и малые (венчурные) предприятия, и региональные фирмы по оптовой продаже строительных материалов, и японские многонациональные корпорации. Кроме того, к работе привлекались и многие некоммерческие организации: несколько крупных профсоюзов, крупные общественные организации (например, скаутская организация для девочек), международный кооператив по оказанию помощи и развитию, клиники, университеты, исследовательские лаборатории и, наконец, религиозные организации самых различных вероисповеданий.

В силу того, что данная работа обобщает и синтезирует многолетние наблюдения, исследования и практические мероприятия, в ней широко используются фактологические материалы, примеры и иллюстрации. Следует иметь в виду, что организации, названия которых встречаются в тексте книги, либо никогда не числились в списке моих клиентов (например, *ИБМ*), либо сообщаемые сведения являются достоянием гласности, либо сама организация сочла возможным не скрывать информацию. Во всех других случаях я не раскрываю здесь (как, впрочем, и во всех остальных своих книгах по управлению) названий организаций, с которыми мне приходилось работать. Вместе с тем

использованные примеры отражают конкретные события из деятельности реально существующих предприятий.

Авторы, пишущие по проблемам управления, стали уделять серьезное внимание инновационной и предпринимательской деятельности только в последние несколько лет. Что касается меня, то во всех своих книгах по управлению, написанных в течение нескольких десятков лет, я в той или иной степени освещал и то, и другое. В данной работе я старался представить предмет во всей его целостности, и притом в систематизированном виде. Моя книга является первым исследованием этой важной области и, конечно, не может претендовать на последнее слово. Вместе с тем я надеюсь, что читатели найдут эту книгу интересной и содержательной.

*Клермонт, Калифорния*

*Рождество, 1984 г.*

# Введение:

## Предпринимательская Экономика

### I

Такие лозунги, как «экономика нулевого роста», «деиндустриализация Америки» и «экономический застой по Кондратьеву», стали популярными в середине семидесятых годов и были приняты как аксиомы. Факты и цифры, однако, опровергают каждый из этих лозунгов. На самом деле в Соединенных Штатах происходит нечто совсем другое, а именно глубокий сдвиг от «управленческой» экономики к экономике «предпринимательской».

За два десятилетия, прошедших между 1965 и 1985 гг., число американцев старше шестнадцати лет (входящих, согласно условиям американского статистического учета, в категорию трудоспособного населения) выросло на 40%, со 129 млн. до 180 млн. человек. Вместе с тем число американцев, занятых в наемном труде, выросло за тот же период наполовину, т. е. с 71 млн. до 106 млн. человек. Рост рабочей силы происходил быстрее во второй декаде рассматриваемого периода (с 1974 по 1984 г.). В это же самое время число рабочих мест в американской экономике выросло на 24 млн.

Ни в один из предшествующих мирных периодов в США не было создано такого количества новых рабочих мест ни в относительном, ни в абсолютном исчислении. Несмотря на это, те десять лет, которые начались с «нефтяного шока», заявившего о себе поздней осенью 1973 г., были годами, насыщенными беспокойством, годами «энергетического кризиса». В эти же годы мир чуть было не стал свидетелем краха тяжелой индустрии, и в эти же годы были зафиксированы два довольно значительных экономических спада.

Экономическое развитие в Америке поистине уникально. Ни одна другая страна в мире не видела ничего подобного. За период с 1970 по 1984 г. в Западной Европе происходило резкое сокращение рабочих мест — от 3 до 4 млн. Характерно, что в 1970 г. в Западной Европе насчитывалось на 20 млн. рабочих мест больше, чем в Соединенных Штатах, а в 1984 г. там было уже почти на 10 млн. рабочих мест меньше. Даже Япония не видела такого роста числа рабочих мест, как в США. В течение 12 лет (1970—1982 гг.) число рабочих мест в Японии выросло всего на 10%, т. е. темпы роста в этой стране были в два раза ниже, чем в США.

Достигнутые Америкой показатели в создании рабочих мест в семидесятых годах и начале восьмидесятых опровергли прогнозы, сделанные экспертами за 25 лет до этого. В то время большинство специалистов в области трудовых ресурсов было уверено, что экономика страны, даже в периоды бурного подъема, не сможет обеспечить работой всех мальчиков, рожденных в периоды «бума рождаемости», которые должны были достигнуть трудоспособного возраста в семидесятых годах и начале следующего десятилетия. При этом в первую крупную когорту включались дети, рожденные в 1949—1950 гг. В действительности же перед экономикой США встала задача обеспечить работой вдвое большее число людей, чем было предсказано. Произошло то, чего никто не мог ожидать еще в 1970 г., — замужние женщины начали энергично вливаться в рабочую силу в середине семидесятых годов. В результате к середине восьмидесятых годов каждая вторая замужняя женщина, имеющая маленьких детей, была занята на оплачиваемой работе, в то время как в 1970 г. работала каждая пятая замужняя женщина. Интересно то, что американская экономика сумела предоставить работу и этому контингенту населения, более того, во многих случаях женщины смогли получить гораздо лучшую работу, чем имели когда-либо прежде.

Тем не менее «каждый знает», что семидесятые годы и начало восьмидесятых было

периодом «нулевого роста», стагнации и спада, а также «деиндустриализации Америки», потому что этот «каждый» все еще ориентирован на основные направления развития, характерные для двадцатипятилетнего периода, начавшегося после окончания второй мировой войны и закончившегося примерно в 1970 г.

В те годы экономическая динамика Америки наиболее характерно проявлялась в деятельности крупных учреждений, которые продолжали увеличиваться. К таким учреждениям, входящим в список под названием *Форчун 500*, относились крупнейшие предприятия, правительства (федеральное правительство, правительство штатов и местные административные органы), крупные и крупнейшие университеты, большая объединенная средняя школа с количеством учащихся более шести тысяч человек и крупная больница, имеющая большие перспективы роста. Именно эти учреждения создали практически все новые рабочие места для американской экономики того периода. Сокращение же рабочих мест и рост безработицы в основном имели место в небольших учреждениях и, конечно же, в малых предприятиях.

Начиная с конца шестидесятых годов центр создания и предложения рабочих мест в Соединенных Штатах сместился в новый сектор. Все те учреждения, которые раньше создавали рабочие места, начали, по существу, их *терять* в эти последние двадцать лет. Группа *Форчун 500* начала испытывать устойчивую потерю постоянных рабочих мест (без учета роста безработицы, вызванной спадом деловой активности) уже примерно в 1970 г. Поначалу темп сокращения рабочих мест был достаточно медленным, но уже начиная с 1977—1978 гг. он значительно убыстрился. К 1984 г. группа в целом окончательно потеряла 4—6 млн. рабочих мест. Характерно, что и в правительствах всех уровней в США в настоящее время занято гораздо меньше людей, чем 10—15 лет назад. Уместно также заметить, что число школьных учителей значительно уменьшилось в результате сокращения количества учеников по сравнению с периодом «бума рождаемости». Рост университетов происходил вплоть до 1980 г., а начиная с этого года число студентов и, следовательно, число преподавателей начало ощутимо сокращаться. В начале восьмидесятых годов прекратился рост занятости даже в медицинских учреждениях. Другими словами, мы на самом деле создали не 35 млн. рабочих мест, а 40 млн. и даже больше, т.к. вынуждены были компенсировать потерю по меньшей мере 5 млн. рабочих мест в учреждениях, которые ранее считались центрами занятости. Интересно, что все эти новые рабочие места были созданы в небольших и средних учреждениях и промышленных предприятиях. Более того, многие из этих предприятий (если не большинство) были абсолютно новыми, существовавшими менее 20 лет. Согласно журналу *Экономист*, в настоящее время в Соединенных Штатах ежегодно создаются 600 000 новых предприятий, что почти в семь раз больше, чем в каждый из годов экономического подъема в пятидесятые и шестидесятые годы.

## II

Вы можете сказать, что важную роль в создании новых рабочих мест сыграло широкое внедрение передовой (высокой) технологии. На самом же деле все далеко не так однозначно. Из более чем 40 млн. рабочих мест, созданных в американской экономике с 1965 г., на долю высокой технологии пришлось не более 5—6 млн. Таким образом, предприятиями высокой технологии было создано не больше рабочих мест, чем было потеряно предприятиями тяжелой индустрии. Вполне очевидно, что дополнительные рабочие места были созданы в других отраслях. Симптоматично, что на каждую сотню новых предприятий приходится всего одно или два, которые с известными оговорками можно назвать предприятиями высокой технологии. Всего таких предприятий открывается в год до десяти тысяч.

Обстоятельства таковы, что мы в настоящий момент находимся на ранних ступенях

большого технологического сдвига, более глубокого, чем могли себе представить самые экзотические футурологи, более всеобъемлющего, чем описано в работах: *Мегатренды и Шок будущего*. Традиционное развитие технологии, продолжавшееся три столетия, завершилось после окончания второй мировой войны. Все эти три столетия модель развития технологии была механической, т. е. происходили явления сродни тем, которые характерны для какой-нибудь небесной звезды, например солнца. Этот период начался, когда доселе почти никому неизвестный французский физик Дени Папен изобрел в 1680 г. паровой котел с предохранительным клапаном. Закончился же этот период тогда, когда в ядерном взрыве мы воспроизвели явления, происходящие внутри небесного тела. Весь этот трехсотлетний период развитие технологии (как, впрочем, и механических процессов) выражалось в увеличении скоростей, повышении температур, повышении давления и т. д. После второй мировой войны, однако, модель технологии приобрела форму биологического процесса, т. е. явлений, происходящих внутри организма. В организмах же процессы управляются не энергией в физическом смысле слова, а происходят на базе анализа информации.

Не вызывает ни малейшего сомнения тот факт, что высокая технология, включая все формы компьютерных и телекоммуникационных систем, робототехники, биоинженерии, имеет колоссальное качественное значение. Высокая технология будоражит умы и дает пищу для широких дискуссий. Она создает в обществе образ предпринимательства и новаторства и вырабатывает восприимчивость к этим видам деятельности. Готовность молодых, высококвалифицированных людей работать в небольших и мало известных фирмах, а не в гигантском банке или международном концерне по производству электротехнического оборудования зиждется на тайнственности, окружающей высокую технологию, даже если подавляющее большинство этих молодых людей работает в действительности на предприятиях, использующих обычную, традиционную технологию. Вполне вероятно, что высокая технология способствовала также удивительному превращению американского рынка капиталов, который еще в середине шестидесятых годов имел весьма незначительный венчурный (рисковый) капитал, а уже в середине восьмидесятых годов мог похвастаться его избытком. Таким образом, высокая технология является, используя терминологию логиков, *ratio cognoscendi*, т. е. причиной, согласно которой мы постигаем и познаем явление, оставляя в стороне объяснение его происхождения и основу его существования.

Как было уже сказано, высокая технология все еще занимает скромные позиции — на ее долю приходится немногим более 12% всех вновь созданных рабочих мест. И в ближайшем будущем эта область не станет перспективной в плане создания рабочих мест. По всей вероятности, в период от настоящего времени и до 2000 г., доля высокой технологии в создании рабочих мест повысится максимум до 15—16%. Действительно, если бы высокая технология была, как считают многие, предпринимательским сектором американской экономики, тогда бы мы действительно вошли в период «нулевого роста», период затяжного спада и находились бы в самой низшей точке «волны Кондратьева».

Русский экономист Николай Кондратьев был репрессирован по приказу Сталина в середине тридцатых годов только потому, что его эконометрическая модель предсказывала (и как показала жизнь, совершенно справедливо), что коллективизация в советском сельском хозяйстве приведет к резкому упадку сельскохозяйственного производства. Пятидесятилетний цикл Кондратьева основывался на законах технологической динамики. Кондратьев утверждал, что каждые пятьдесят лет длинная технологическая волна достигает максимальной высоты. В последние двадцать лет этого цикла особенно успешно, как это может показаться, функционируют передовые в технологическом отношении отрасли. Однако то, что на поверхности выглядит рекордными прибылями, на самом деле является погашением капитала, в котором более не нуждаются отрасли,

переставшие развиваться. Подобная ситуация не может продлиться дольше двадцати лет, после чего следует неожиданный кризис, наступление которого обычно предвосхищается некоторой паникой. Наступают двадцать лет застоя, и в этот период новые, зарождающиеся технологии не способны произвести достаточного для нового экономического развития количества рабочих мест. Характерно, что никто, и прежде всего ни одно правительство, не может сколько-нибудь значительно изменить ход этого процесса<sup>2</sup>.

Ситуация с отраслями, за счет которых происходил экономический рост после окончания второй мировой войны, подтверждает идеи Кондратьева об экономических циклах. К этим отраслям промышленности относятся автомобильная, металлургическая, резиновая, нефтяная<sup>3</sup>, электротехническая и электронная. По уровню технологии все эти отрасли можно отнести к последней четверти прошлого столетия или в лучшем случае к периоду, предшествующему первой мировой войне. Ни в одной из них не было зарегистрировано какого-либо значительного прорыва начиная с двадцатых годов ни в технологии, ни в деловых концепциях. На момент начала экономического роста после второй мировой войны эти отрасли отличались зрелостью и стабильностью. Их возможности позволяли создавать новые рабочие места при относительно небольших вложениях капитала. Этим и объясняется то обстоятельство, что они могли себе позволить резко увеличивать заработную плату и льготы рабочим и одновременно получать высокую прибыль. Заслуга Кондратьева состоит в том, что он смог предвидеть, что подобные признаки отменного здоровья были такими же обманчивыми, как румянец на щеках больного туберкулезом. Эти отрасли начали ржаветь изнутри. Постепенное сползание вниз для них не было характерным. Наоборот, они сразу рухнули под ударами «нефтяных шоков» 1973 и 1979 гг. Ситуация резко изменилась всего за какие-то несколько лет — из высокоприбыльных эти отрасли стали почти банкротами. Вскоре стало абсолютно ясно, что они не смогут вернуть себе утраченные позиции с точки зрения занятости еще долгое время, если вообще им когда-либо удастся это сделать.

Отрасли передовой, высокой технологии также вписываются в теорию Кондратьева. Согласно прогнозам Кондратьева, эти отрасли до определенного времени не могут создавать рабочих мест больше, чем их теряют традиционные отрасли. Все экономические проработки указывают на то, что подобная ситуация сохранится достаточно долго, по крайней мере до конца нынешнего столетия. Несмотря на бурный рост электронной промышленности, например, в области вычислительной техники, применяющейся для обработки данных и информации (имеются в виду все этапы — проектирование и создание как оборудования, так и программного обеспечения, производство и эксплуатация), не ожидается, что к началу девяностых годов она сможет создать в Америке рабочих мест столько, сколько наверняка будет потеряно в металлургии и автомобильной промышленности.

Все же теория Кондратьева оказывается неверна в отношении к тем 40 млн. рабочих

---

<sup>2</sup> Концепция Кондратьева относительно длинноволновых циклов стала известна на Западе благодаря американскому экономисту австрийского происхождения Джозефу Шумпетеру, который написал фундаментальный труд Цикл деловой активности (1939 г.). В настоящее время наиболее известным, серьезным и талантливым приверженцем идей Кондратьева, а также одним из наиболее серьезных и знающих проповедников концепции «затяжного застоя» является Джей Форрестер, сотрудник Массачусетского технологического института.

<sup>3</sup> Эта отрасль, вопреки всеобщим ожиданиям, первая показала признаки спада. Фактически нефтяная промышленность перестала развиваться уже в 1950 г. Начиная с этого времени единичный прирост нефтепродуктов, необходимых для дополнительной единицы продукции, будь то в обрабатывающей промышленности, транспорте, отопительной системе или кондиционировании воздуха, начал понижаться, сначала медленно и затем, начиная с 1973 г., быстро.

мест, которые были-таки созданы в американской экономике. Правда, надо сразу оговориться, что события в Западной Европе полностью следовали сценарию Кондратьева. В Соединенных же Штатах и, по всей видимости, в Японии дела обстояли по-другому. В Соединенных Штатах имело место нечто не соответствовавшее «длинной технологической волне Кондратьева» и несовместимое с теорией продолжительного спада.

Не было оснований также полагать, что в Америке «цикл Кондратьева» был просто отсрочен. Достаточно сказать, что в последующее двадцатилетие потребность в новых рабочих местах в экономике США была значительно ниже, чем за предыдущие двадцать лет. Экономический рост, таким образом, будет намного меньше зависеть от создания рабочих мест. Количество новых работников, вливающих в американскую армию труда, будет к концу нынешнего столетия на одну треть меньше, чем в период с 1965 по 1980 г., когда дети, рожденные в годы «бума», достигли трудоспособного возраста. Есть основания предполагать, что такая ситуация будет характерна вплоть до 2010 г. Начиная с момента падения рождаемости, зафиксированного в 1960—1961 гг., контингент лиц, родившихся в одном и том же году, упал на 30% по сравнению с годами «бума рождаемости». При ситуации, когда число женщин в возрасте до 50 лет, участвующих в трудовом процессе, сравнивается с количеством работников-мужчин, дальнейшее расширение участия женщин в этом процессе будет ограничиваться естественным ростом, и число женщин снизится примерно на 30%.

В отношении перспектив традиционных отраслей тяжелой промышленности теорию Кондратьева можно признать достаточно серьезной гипотезой, если не наиболее правдоподобным из имеющихся объяснений. Более того, что касается неспособности новых, технологически передовых отраслей компенсировать стагнацию тех отраслей, которые в недалеком прошлом были форпостами развития, теория Кондратьева также заслуживает того, чтобы к ней относились со всей серьезностью. Следует иметь в виду, что, несмотря на колоссальное качественное значение передовых, наукоемких отраслей как флагманов технологического развития, в количественном отношении эти отрасли представляют завтрашний, а не сегодняшний день, особенно в плане создания рабочих мест. Другими словами, они формируют скорее будущее, чем настоящее.

Вместе с тем теорию Кондратьева нельзя ни в коем случае использовать для объяснения особенностей развития экономики США. Именно в этой стране концепции этого экономиста оказались скомпрометированы. Феномен появления новых 40 млн. рабочих мест в экономике Соединенных Штатов в период «затяжного спада по Кондратьеву» не может быть объяснен с точки зрения его теории.

Я вовсе не подразумеваю полное отсутствие экономических проблем и опасных тенденций. Совершенно наоборот! Тот глубокий сдвиг в технологических основах экономики, который мы наблюдаем в завершающую четверть нашего столетия, ставит огромные проблемы экономического, социального и политического значения. Мы переживаем период серьезного политического кризиса, кризиса, возникшего в Государстве Всеобщего Благоденствия, создание которого считается великим достижением двадцатого столетия. Возникла прямая угроза неконтролируемого и, возможно, неподконтрольного высокого инфляционного дефицита. Достаточно опасные тенденции высвечиваются также в мировой экономике. В этом отношении прежде всего следует упомянуть такие быстро развивающиеся в техническом отношении страны, как Бразилия и Мексика, которые находятся как бы в подвешенном состоянии между экономическим взлетом и губительным падением. Такие страны может охватить депрессия, которая по своему размаху будет напоминать экономические потрясения начала тридцатых годов. Не стоит забывать и о разорительных последствиях безудержной гонки вооружения. Однако по меньшей мере одна из опасностей, ощущаемая в настоящее время за рубежом, а именно опасность

застоя, о котором говорил Кондратьев, является для Соединенных Штатов скорее плодом воображения, чем реальностью. Дело в том, что мы имеем новую, предпринимательскую экономику.

Сейчас еще слишком рано говорить о том, останется ли предпринимательская экономика чисто американским явлением или она распространится на другие индустриально развитые страны. Имеются все основания предполагать, что такая экономика возникает в Японии, хотя и в специфической, японской форме. Произойдет ли переход к предпринимательской экономике в Западной Европе? На этот вопрос в настоящее время не ответит никто. В демографическом отношении Западная Европа отстает от Америки на 10—15 лет: как взлет, так и спад рождаемости имели место в Европе позже, чем в Соединенных Штатах. К этому следует добавить, что переход на более длительное школьное образование произошел в Западной Европе примерно на 10 лет позже, чем в США и Японии. В Великобритании же переход на эту систему только начинается. Если, а по всей видимости это так и есть, демографические изменения послужили фактором возникновения предпринимательской экономики в Соединенных Штатах, то мы вправе ожидать подобного развития событий в Европе к 1990—1995 гг. Но это всего лишь гипотеза. Реальность такова, что предпринимательская экономика остается пока чисто американским явлением.

### III

Откуда взяться новым рабочим местам? Ответ исходит отовсюду и ниоткуда, другими словами, не существует единого источника.

Журнал Инк., издающийся в Бостоне, ежегодно, начиная с 1982 г., помещает список ста наиболее быстро растущих государственных компаний, существующих от 5 до 15 лет. Характерно, что, ограничиваясь государственными компаниями, в списке в основном сконцентрированы компании, работающие в области высокой технологии, для которой открыт более широкий доступ к средствам фондовых бирж и андеррайтерам (гарантам)<sup>4</sup>. Имея на вооружении высокую технологию, легче производить операции на фондовых биржах или торговать напрямую. Высокая технология вошла в моду. Как правило, каждое новое венчурное предприятие становится государственным только после долгих лет «обкатки» и после того, как оно стабильно демонстрировало свою прибыльность на протяжении периода, превышающего пять лет. Тем не менее анализ этой сотни компаний показал, что он только на четверть состоит из компаний, которые можно отнести к высокотехнологичным, остальные же три четверти — это компании низкой технологии.

В 1982 г., например, в списке можно было видеть пять ресторанных фирм, два предприятия по изготовлению женской одежды и двадцать медицинских учреждений. Одновременно в этом списке фигурировало только 20—30 компаний, использующих высокую технологию. В то время как американские газеты в 1982 г. помещали множество статей, оплакивающих «деиндустриализацию Америки», добрая половина упоминавшихся журналом Инк. фирм была именно производственными предприятиями и только одна треть из них функционировала в сфере обслуживания. В этом же 1982 г. кое-кто начал высказывать мнение относительно экономической гибели так называемого «холодного пояса»<sup>5</sup>, утверждая при этом, что единственно перспективной областью развития является «солнечный пояс». В связи с этим интересно отметить, что только одна треть из всех компаний, фигурировавших в журнале Инк., представляла в этот год «солнечный пояс». В штате Нью-Йорк на самом деле было ничуть не меньше таких быстрорастущих, молодых

<sup>4</sup> Имеются в виду синдикаты, выступающие гарантами при размещении ценных бумаг.

<sup>5</sup> В «холодный» или в прямом переводе «морозный пояс» входят восточные и некоторые северные штаты; о составе «солнечного пояса» можно судить из контекста. — *Прим, перев.*

государственных компаний, чем в Калифорнии или Техасе. Пенсильвания, Нью-Джерси и Массачусетс, которые объявлялись умирающими, если уже не мертвыми, располагали таким же количеством подобных компаний, какое было в Калифорнии, Техасе и Нью-Йорке. В холодной Миннесоте было семь компаний. Списки, помещенные в журнале Инк. за 1983 и 1984 гг., показывали аналогичное распределение по производственному и географическому принципам.

В 1983 г. в другом списке журнала, а именно в списке, где перечислялись уже пятьсот быстрорастущих, недавно организованных частных компаний, на первом и втором местах соответственно фигурировали строительная фирма-подрядчик, действующая на северо-западе тихоокеанского побережья (следует отметить, что в тот год интенсивность строительных работ была самой низкой за все предыдущие годы), и калифорнийская фирма, изготавливающая домашние тренажеры.

Анализ деятельности венчурных капиталистов<sup>6</sup> устойчиво показал аналогичную тенденцию. Действительно, в их портфелях высокая технология была, как правило, представлена в еще меньшем объеме. В портфеле одного из самых удачливых вкладчиков венчурного капитала было несколько компаний высокой технологии по разработке программного обеспечения ЭВМ, по выпуску медицинского оборудования и др., однако наиболее прибыльной инвестицией в этом портфеле, т. е. новой и наиболее быстро растущей с точки зрения доходов и прибыльности компанией за период с 1981 по 1983 г., оказалась сеть парикмахерских, которые являются наименее «высокотехнологичными» из коммерческих предприятий, затем сеть зубоврачебных клиник, которые также отличились ростом доходов и прибыльности. За ними следуют предприятие по производству ручных инструментов и финансовая компания, занимающаяся сдачей в аренду оборудования малым предприятиям.

Среди предприятий, хорошо мне известных, есть одно, которое сумело создать наибольшее количество рабочих мест за пять лет (1979—1984 гг.) и одновременно обеспечило себе наиболее быстрый рост доходов и прибыли. Это фирма по финансовому обслуживанию. Всего за пять лет ей удалось самостоятельно создать две тысячи новых рабочих мест, большинство из которых очень хорошо оплачиваемы. Несмотря на то, что эта фирма является членом Нью-Йоркской фондовой биржи, только одна восьмая часть ее фондов помещена в акциях. Вся же остальная часть находится в виде аннуитетов, облигаций, доход от которых освобожден от налогов, в фондах денежных рынков и взаимных фондах, залладных сертификатах, в товариществах, позволяющих сократить уплату налогов, также в других подобных инвестициях, за что эта фирма и получила название «разумный инвестор». Клиентами фирмы являются достаточно благополучные, но небогатые специалисты, мелкие бизнесмены в небольших городах или фермеры в пригородах. Они обычно не тратят денег больше, чем могут заработать, и поэтому ищут места для размещения своих сбережений. Это люди, имеющие достаточно реалистичный взгляд на жизнь, не позволяющий им надеяться разбогатеть посредством инвестирования.

Наиболее полную информацию по растущим отраслям экономики США, которую мне когда-либо приходилось получать, дало мне исследование ста наиболее быстро растущих средних компаний с доходами от 25 млн. долларов до 1 млрд. Это исследование проводилось в 1981—1983 гг. по заказу Американской конференции бизнеса двумя главными партнерами консультационной фирмы *Мак-Кинзи и К<sup>о</sup>*<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Капиталисты, вкладывающие средства в предприятия, связанные с высокой долей риска. — Прим. Перев.

<sup>7</sup> Исследование было опубликовано под заголовком «Опыт средних по размеру растущих компаний Америки». — Ричард Е. Квиноу и Дональд К. Клиффорд. — Мак-Кинзи Куотерли, осень 1983 г.

Эти средние компании по объему продаж и прибыли в три раза превосходили уровень компаний, вошедших в список *Форчун 500*. Компании, фигурирующие в этом списке, начиная с 1970 г. стабильно сокращали рабочие места. В период между 1970 и 1983 г. они увеличивали занятость в три раза быстрее, чем происходил прирост рабочих мест во всей экономике Соединенных Штатов. Даже в период спада деловой активности, который был зарегистрирован в 1981 — 1982 гг., когда объем промышленного производства в стране упал почти на 2%, эти сто компаний смогли увеличить число занятых на целый процентный пункт. В экономическом отношении эти компании достаточно разнородны. Безусловно, среди них есть компании высокой технологии, но среди них есть также и компании по финансовому обслуживанию, такие, как Нью-йоркская инвестиционно-брокерская фирма *Дональдсон, Лювкин и Дженриетт*. Одной из наиболее успешно функционирующих фирм в этой группе является компания по изготовлению и продаже мебели для столовых и гостиных. Вплотную к ней приблизилась компания, занимающаяся изготовлением и торговлей пончиками. На третьем месте — фарфоровое предприятие; на четвертом — фирма по изготовлению пишущих инструментов; на пятом — фирма-изготовитель бытовых красок; на шестом — компания, которая сумела вырасти из издательско-полиграфической фирмы, печатающей местные газеты, до фирмы, оказывающей услуги по потребительскому маркетингу; на седьмом месте — предприятие, выпускающее пряжу для текстильного производства, и т. д. Примечательно, что в то время, как «каждому известно» о том, что американская экономика развивается исключительно за счет обслуживающих отраслей, более половины из этих «средних» компаний действуют в сфере обрабатывающей промышленности.

Еще более запутывает ситуацию тот факт, что в последние 10—15 лет негосударственный растущий сектор экономики США включал в себя достаточно большое и постоянно увеличивающееся число предприятий, которые обычно не рассматриваются как предпринимательские, хотя многие из них создаются ради извлечения прибыли. Наиболее четко в этой группе предприятий выделяются учреждения здравоохранения. Традиционные для Соединенных Штатов общественные больницы переживают в настоящее время тяжелые дни. Наряду с этим в стране имеются быстро растущие и процветающие сети больниц, как извлекающие прибыль, так и функционирующие «не для денег». При этом число последних увеличивается. Еще более растущими являются такие автономные или, как их называют, «свободностоящие» медицинские учреждения, как дома для безнадежно больных (хосписы), лечебно-диагностические лаборатории, самостоятельные хирургические центры, родильные дома, психиатрические клиники для больных, добровольно обратившихся за помощью, и лечебно-диагностические гериатрические центры. В настоящее время по всем Соединенным Штатам наблюдается сокращение количества бесплатных государственных школ. Однако, несмотря на уменьшение числа детей школьного возраста, вызванное снижением рождаемости в шестидесятых годах, продолжают процветать новые виды частных «неприбыльных» школ. В маленьком калифорнийском городке, в котором я живу, один кооператив, организованный в 1980 г. несколькими матерями для присмотра за своими собственными детьми, вырос к 1984 г. в целую школу с двумястами учащимися. И этот пример достаточно типичен. Возьмите еще Христианскую школу, основанную несколько лет назад местными баптистами, которая сумела присоединить к себе начальную среднюю школу г. Клермонта, построенную 15 лет назад и пустовавшую целых пять лет из-за отсутствия учеников. Продолжают быстро развиваться все виды непрерывного образования, например школа бизнеса для управленческого состава, курсы повышения квалификации врачей, инженеров, юристов и т. п. Характерно, что даже в

годы сурового спада (1982—1983 гг.) эти учреждения испытали на себе весьма непродолжительное потрясение.

Еще одной областью предпринимательства, притом очень важной, является так называемый «четвертый сектор» государственно-частного партнерства, в котором государственные структуры (штаты или муниципалитеты) определяют производственные показатели и вкладывают деньги. Затем уже на конкурентной основе они передают частному бизнесу обслуживающие функции — противопожарная охрана, уборка мусора и т. п. Эта система позволяет повысить качество обслуживания и значительно снизить расходы. Пионером в этой области стал город Линкольн в штате Небраска, когда в 1975 г. его мэром была избрана Элен Бузалис. Этот самый город знаменит еще и тем, что там добрую сотню лет назад популисты и Уильям Дженнингс Брайан впервые начали вводить муниципальную собственность на коммунальные услуги. Аналогичные начинания были сделаны и в штате Техас — городах Сан-Антонио и Хьюстон. Однако особенно следует выделить Миннеаполис с его Институтом Губерта Хэмфри при Университете штата Миннесота. Нельзя не упомянуть и ведущее предприятие по производству ЭВМ *Контрол дейта корпорейшн*, расположенное в этом же городе. Эта корпорация в настоящее время занимается еще и тем, что основывает государственно-частное партнерство в системе образования, исправления и перевоспитания заключенных. По моему убеждению, если что-то и есть, что может как-то выручить в перспективе почтовую службу (есть же предел терпения людей платить все увеличивающиеся субсидии и пошлины за постоянно ухудшающееся обслуживание), так это вхождение почтовой службы первого класса (или, вернее, того, что от нее осталось за десять лет) в «четвертый сектор» на конкурентной основе.

#### IV

Есть ли вообще что-нибудь общее между этими растущими предприятиями, кроме того, что они существуют и развиваются в противовес теории Кондратьева? В действительности все они являются примером «новой технологии», нового приложения знаний в труде человека, а это в конечном счете и есть определение технологии. Только «технология» здесь — это не электроника, не генетика и не новые материалы, а предпринимательское управление.

Если уяснить для себя эту позицию, то тогда можно будет объяснить поразительный рост занятости в экономике США за последние двадцать лет, и особенно за последнее десятилетие. Можно будет даже как-то примирить ситуацию в Соединенных Штатах с теорией Кондратьева. Соединенные Штаты (и до некоторой степени Япония) переживают в настоящий момент то, что может быть названо «атипическим циклом Кондратьева».

Из книги Джозефа Шумпетера (1939 г.) мы знаем, что экономическая ситуация, сложившаяся в США и Германии в период с 1873 г. до начала первой мировой войны, не вписывается в «цикл Кондратьева». Первый цикл, основывающийся на резком развитии железнодорожного транспорта, закончился вместе с крахом Венской фондовой биржи в 1873 г., за которым последовало разорение фондовых бирж по всему миру. Началась глубокая депрессия. Великобритания и Франция в тот период вступили в полосу промышленного застоя, а новые зарождающиеся технологии, такие, как выплавка стали, производство химических продуктов, электроаппаратуры, телефонов и автомобилей, не могли обеспечить такую занятость, которая бы компенсировала спад в традиционных для того времени отраслях промышленности — строительстве дорог, добыча угля и текстильное производство.

Соединенные Штаты, Германия и даже Австрия остались в стороне от этих потрясений, несмотря на болезненный эффект крушения Венской фондовой биржи, от которого политическая жизнь Австрии так и не смогла по-настоящему войти в прежнее

русло. Вначале эти страны испытали на себе сильное потрясение, однако уже пять лет спустя они сумели выйти из полосы экономических неудач и начали энергичное возрождение. Что касается «технологии», эти страны мало чем отличались от застойных Британии и Франции. Резкая же разница их экономического поведения может быть объяснена всего лишь одним фактором, и этот фактор — предприниматель. В Германии, например, единственным важнейшим экономическим событием за период между 1870 и 1914 гг. было, конечно же, создание Универсального банка. Первым из сети банков был *Дойче банк*, основанный Георгом Сименсом в 1870 г.<sup>8</sup> В функции этого банка входило нахождение и финансирование предпринимателей, а также подключение их в орбиту организованного управления. В экономической истории Америки подобную миссию выполняли предпринимательские банкиры, такие, как Дж. П. Морган в Нью-Йорке.

Нечто похожее происходит в настоящее время в Соединенных Штатах и в какой-то мере в Японии.

Все говорит за то, что высокая технология является тем сектором, который не входит составной частью в названную новую технологию, т. е. предпринимательское управление. Предприниматели Силиконовой долины, работающие в сфере высокой технологии, в основном все еще действуют в режиме девятнадцатого столетия. Они до сих пор верят в незыблемость изречения Бенджамина Франклина: «Если вы изобретете лучшую мышеловку, то мир проложит путь к вашей двери». Им не приходит в голову задаться вопросом: что же делает эту самую мышеловку «лучше» и для кого?

Конечно же, всегда есть множество исключений из правил, и можно найти такие наукоемкие компании, которые очень хорошо справляются с управлением предпринимательством и инновационным процессом. Исключения, однако, существовали и в девятнадцатом веке. Давайте вспомним немца Вернера Сименса, который основал и создал компанию, до сих пор носящую его имя. Был такой американец Джордж Вестингхауз, великий изобретатель и не менее великий бизнесмен, оставивший после себя две компании, носящие имя своего основателя. Одна из них является лидером в транспортной промышленности, другая представляет собой мощную силу в производстве электроаппаратуры.

Что же касается предпринимателей в сфере высокой технологии, то здесь первопроходцем можно считать Томаса Эдисона. Эдисон, являясь наиболее плодовитым изобретателем прошлого столетия, сумел превратить изобретательство в дисциплину, заслуживающую самостоятельного исследования. Вместе с этим он был полон желания стать основателем бизнеса, а затем и финансовым или промышленным магнатом. Факты же таковы, что он так неумело осуществлял все свои деловые начинания, что вынужден был оставить их в интересах дела. Многие, если не большинство, компании высокой технологии все еще управляются в стиле Эдисона.

Этим прежде всего и объясняется, почему передовые в технологическом отношении отрасли в своем развитии проходят традиционную схему: появление — быстрое расширение — кризис и крушение, т. е. схему с пятилетним циклом «от рванья к богатству и обратно к рванью». Большинство компаний Силиконовой долины (как и большинство новых высокотехнологичных биологических компаний) — все еще изобретатели, а не новаторы, наблюдатели или мыслители, но не предприниматели. Этим тоже можно объяснить, почему высокая технология до сих пор подтверждает прогнозы Кондратьева и не может обеспечить достаточной занятости, что способствовало бы подъему экономики.

Вместе с тем низкая технология системного, целенаправленного и управляемого предпринимательства как раз может справиться с этой задачей.

---

<sup>8</sup> Более подробно об этом см. главу 9.

Из всех крупнейших экономистов современности только Джозеф Шумпетер обратил свой взор на предпринимателя и его влияние на экономику. В принципе каждый экономист понимает важность предпринимателя и его деятельности. Для экономистов, однако, предпринимательство есть некое метаэкономическое явление, нечто, что оказывает серьезное влияние на экономику и формирует ее, находясь при этом за ее пределами. В отношении технологии экономисты придерживаются аналогичной позиции. Иными словами, они не могут дать никакого объяснения тому, почему предпринимательство возникло в конце девятнадцатого века и существует до сих пор и почему оно ограничивается одной страной или одной культурой. Действительно, те явления, которые объясняют эффективность предпринимательства, возможно, по своей сущности не являются явлениями экономическими. Причины, по всей видимости, лежат в смене ценностных ориентаций, восприятий и мнений, а также в демографических и институциональных изменениях (например, создание предпринимательских банков в Германии и США примерно в 1870 г.) и, возможно, изменениях в образовании.

Очень похоже на то, что что-то изменилось в молодых американцах, причем во многих из них за последние двадцать — двадцать пять лет. Эти изменения коснулись их отношения к жизни, устремлений и ценностных установок. Ясно лишь одно, что произошли такие изменения, которые никто не мог предвидеть, глядя на молодых американцев образца конца шестидесятых годов. Как, например, можно объяснить тот факт, что совершенно неожиданно появилось большое число людей, готовых упорно работать в течение многих лет и пуститься в самые рискованные предприятия, предпочтя деловой риск спокойствию и безопасности больших организаций? Где же жизнелюбы, честолюбцы, бесхребетники и конформисты? Где же все молодые люди, которым, как нас уверяли лет пятнадцать назад, безразличны материальные ценности, деньги, блага и прочие радости жизни и которые собирались «оздоровить» Америку, вернуть ее в лоно вечнозеленой свежести? Какое бы объяснение ни предлагалось, оно не совпадает с тем, что прорицатели последних трех десятков лет (Дэвид Райзман в «Одинокой толпе», Уильям Уайт в «Человеке организации», Чарлз Райх в «Оздоровлении Америки», а также Герберт Маркузе в своих публикациях) предсказывали относительно молодого поколения. Вне всякого сомнения, возникновение предпринимательской экономики явилось событием не только экономическим и технологическим, но и культурным и психологическим. В любом случае, какими бы причины ни были, результаты выходят за рамки чисто экономических.

Двигательной силой этих глубоких сдвигов во взглядах, ценностных установках и прежде всего в поведении является технология и называется она управлением. Появление предпринимательской экономики в Америке стало возможным благодаря новым областям приложения управленческих принципов:

- новые предприятия (относящиеся и не относящиеся к коммерческим); в то время как большинство специалистов было уверено, что управление применимо только к существующим предприятиям;
- малые предприятия, тогда как большинство специалистов было абсолютно уверено еще несколько лет назад, что управление — это удел только крупных предприятий;
- некоммерческие учреждения (в области здравоохранения, образования и т. п.), тогда как большинство специалистов все еще не способно отделить слово «бизнес» («коммерция») от слова «управление»;
- деятельность, которая просто никак не вписывается в понятие «предприятие», например содержание местных точек общественного питания;
- и (что наиболее важно) систематизированная инновационная деятельность, т. е. поиск и использование новых возможностей удовлетворения желаний и потребно-

стей человека.

Как область «полезного знания» управление является ровесником других важных областей знания, которые лежат в основе наукоемких отраслей, будь то электроника, физика твердого тела, генетика или иммунология. Своими корнями управление уходит в период времен первой мировой войны. Его первые ростки появились в середине двадцатых годов. Но будучи «полезным знанием», управление, как и инженерное дело или медицина, должно было пройти стадию развития как практика, прежде чем превратилось в область знаний, дисциплину. К концу тридцатых годов в США насчитывалось всего несколько предприятий (в основном коммерческих), которые в своей деятельности применяли систему управления, — компания *Дюпон* и ее единокровная сестра, компания *Дженерал моторе*, а также крупные предприятия розничной торговли, например компания *Сирс, Робак*. По другую сторону Атлантики имелись компания *Сименс* (Германия) и сеть универсальных магазинов *Маркс и Спенсер* (Великобритания). Однако как дисциплина управление оформилось в период второй мировой войны<sup>9</sup> и сразу после нее.

Начиная примерно с 1955 г. все развиты страны мира вступили в полосу «управленческого бума»<sup>10</sup>.

Социальная технология, которую мы называем управлением, была впервые представлена широкой публике, включая самих управленческих работников, примерно сорок лет назад. Именно с этого времени управление становится дисциплиной и перестает быть практикой «тыка», применяемой только несколькими энтузиастами. В течение этих сорока лет управление испытало на себе не меньше воздействий, чем любой другой «технологический прорыв» того же периода, а может быть, даже намного больше. Конечно, вряд ли мы можем сказать, что именно управлению принадлежит исключительная или даже просто основная заслуга в том, что начиная со времен второй мировой войны общество буквально в каждой развитой стране стало обществом организаций. Точно так же нельзя считать исключительной и основной заслугой управления то, что в настоящее время в каждом развитом обществе огромное количество людей (в подавляющем большинстве имеющих образование) работает в организациях, включая, конечно, самих руководителей, которые во все большей степени становятся профессиональными менеджерами. Важно отметить, что все эти люди — лица наемного труда, а не собственники. Характерно, что, если бы управление не возникло в виде систематизированной дисциплины, мы бы не имели того, что в наше время является социальной реальностью в каждой развитой стране, мы имеем в/виду общество организаций или общество служащих.

Конечно же, нам еще предстоит многое узнать об управлении и, может быть, прежде всего об управлении интеллектуальным трудом. Что касается основ предмета, то они нам уже хорошо известны. Действительно, все то, что было еще сорок лет назад тайной за семью печатями и большинство руководителей даже в больших компаниях фактически не осознавало того, что они занимаются управлением, теперь является практически достоянием каждого.

---

<sup>9</sup> В своих первых книгах по управлению «Концепция корпорации» (1946 г., обследование компании *Дженерал моторе*) и «Практика управления» (1954 г.) мною впервые была сделана попытка организовать и представить управление в виде систематизированной суммы знаний, т. е. дисциплины.

<sup>10</sup> В настоящее время он даже пересек границы КНР. Одной из первых акций китайского правительства после падения «Банды четырех» было основание Агентства управления предприятиями, которое вошло в непосредственное подчинение премьер-министру. Одновременно в этой стране стали открываться школы бизнеса, организованные по типу американских учебных заведений подобного рода.

В общем и целом, до самого недавнего прошлого управление рассматривалось исключительно в сочетании с бизнесом и внутри бизнеса, при этом еще имелось в виду, что этот бизнес должен быть большим. В самом начале семидесятых годов, когда Американская ассоциация по управлению пригласила руководителей мелкого бизнеса на свои Президентские курсы по управлению, слушатели высказывались примерно следующим образом: «Управление? Это не для меня, это только для руководителей больших компаний». Вплоть до 1970 г. или даже до 1975 г. административные работники американских больниц напрочь отвергали все то, что было заклеено как «управление». «Мы работники больниц, а не бизнесмены» было их любимой фразой. (От работников университетов даже теперь можно слышать подобные высказывания. Одновременно они жалуются на то, как «плохо управляется» их учебное заведение.) Действительно, довольно длительное время, начиная с конца второй мировой войны и кончая примерно 1970 г., «прогресс», в общем и целом, означал введение в строй новых, более крупных учреждений.

Существовавшая четверть века тенденция физического расширения учреждений и организаций в каждой социальной сфере — бизнесе, профсоюзном деле, больничном хозяйстве, в системе школьного и университетского образования и т. д.— имела свои основания. Но все-таки убежденность в том, что мы умеем управлять чем-то крупным, но не знаем, как управлять малыми предприятиями, была решающим фактором. В этой связи очень характерен пример с укрупнением американской средней школы. Сторонники этого мероприятия говорили, что образование требует профессионального руководства, а оно в свою очередь возможно только в крупных учреждениях.

За последние 10—15 лет мы пересмотрели эту тенденцию. Фактически мы могли бы говорить сейчас о деинституциализации Америки, а не о деиндустриализации ее. Характерно, что начиная с тридцатых годов, как в Соединенных Штатах, так и в Западной Европе, бытовало убеждение, что больницы предназначаются для всех, кто нездоров, не говоря уже о серьезно больных. Было распространено мнение, что «чем быстрее пациент попадет в больницу, тем лучшая помощь ему может быть оказана». Интересно, что это мнение бытовало не только среди медицинского персонала, но и среди пациентов. В последние годы мы расстались и с этим заблуждением. Возобладало мнение, что будет намного лучше, если пациентов обслуживать вне стационара, а уж если они попали туда, то нужно стремиться выписать их как можно раньше. Такое открытие имеет мало общего и со здравоохранением, и с управлением. Это просто-напросто реакция (не важно, постоянная она или кратковременная) на обожествление централизации, планирования и руководства, которое началось в двадцатых годах и достигло пика в шестидесятые годы при президентах Кеннеди и Джонсоне. Мы, однако, не могли бы встать на путь «деинституциализации» здравоохранения, если бы не научились уверенно управлять мелкими учреждениями и некоммерческими предприятиями, т. е. медицинскими учреждениями.

Более того, многие специалисты стали придерживаться мнения, что мелкие предпринимательские организации больше, чем крупные, нуждаются в управлении. Кроме того, та система управления, которой мы сейчас учимся, может принести новым предпринимательским предприятиям не меньше пользы, чем существующим управленческим.

Весьма характерен пример с гамбургерами. Первые лавки, торгующие этими булочками с рублеными бифштексами и приправой, появились в Соединенных Штатах еще в прошлом веке; после второй мировой войны гамбургеры начали продаваться в больших городах буквально на каждом углу. Изготовление и продажа их продолжали оставаться неорганизованным, чисто семейным бизнесом до тех пор, пока не открылась сеть ресторанов *Макдональдс*. Компания *Макдональдс*, которая считается одним из сим-

волов благополучного бизнеса, первой применила управленческие принципы в этой области. Компания начала с того, что разработала конечный продукт, затем пересмотрела весь процесс его изготовления. После этого были спроектированы и внедрены такие инструменты и приспособления, которые позволяли автоматизировать и синхронизировать процесс заготовки компонентов: совершенно одинаковых кусочков мяса, лука, жареного картофеля и булочек. Затем в *Макдональдсе* было проведено изучение ценностных ориентаций или, проще говоря, запросов клиентов. Было установлено, что клиенты предпочитают заранее быть уверенными в качестве и наличии продукта, оперативности обслуживания, абсолютной чистоте и доброжелательной атмосфере. На основе полученных данных в компании были разработаны соответствующие нормы и положения, проведена подготовка персонала и сделано технико-экономическое обоснование.

Все это вполне можно назвать управлением, притом на достаточно высоком уровне.

Управление — это новая технология (а не новая отрасль науки или изобретение), которая делает американскую экономику предпринимательской. Ему также под силу превратить Америку в предпринимательское общество. В Соединенных Штатах, как и в развитых обществах вообще, возможности для социальных нововведений в образовании, медицине, административном руководстве и политике могут быть значительно шире, чем в бизнесе и экономике. Здесь снова хотелось бы подчеркнуть, что предпринимательство в обществе (а оно крайне необходимо) требует прежде всего приложения базовых концепций управления к новым проблемам и новым возможностям.

Это означает, что настало время провести в области предпринимательства и нововведений такие мероприятия, которые были проведены в области управления вообще примерно тридцать лет назад, т. е. разработать принципы, практику и дисциплину.

# Часть 1. Практика нововведений

Нововведения являются особым инструментом предпринимателей, средством, при помощи которого они и используют изменения как благоприятную возможность для осуществления своих замыслов в сфере бизнеса или услуг. Нововведения вполне могут быть представлены в виде дисциплины, которую можно изучать и использовать на практике. В задачу предпринимателей входит целенаправленный поиск источников нововведений, а также изменений и их признаков, указывающих на возможность достижения успеха. Предпринимателям также необходимо знать и уметь использовать принципы, лежащие в основе успешных инновационных решений.

## 1. СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

### I

Почти двести лет назад, примерно в 1800 г., французский экономист Ж. Б. Сэй заметил: «Предприниматель перемещает экономические ресурсы из области низкой производительности и низких доходов в область более высокой производительности и прибыльности». Из этого определения, однако, мы не можем понять, кто же все-таки такой предприниматель. Интересно, что прошло уже много лет с тех давних пор, когда Сэй ввел в оборот этот термин, а мы все еще продолжаем путаться в определениях «предприниматель» и «предпринимательство».

В Соединенных Штатах, например, под предпринимателем понимается человек, который открывает свой собственный, новый мелкий бизнес. Об этом говорит и тот факт, что курсы по предпринимательству, которые в последнее время практически постоянно включаются в программы американских школ бизнеса, сродни курсам по организации собственного мелкого бизнеса, которые предлагались еще тридцать лет назад, а если и отличаются от них, то незначительно.

Вместе с тем не каждый новый мелкий бизнес является предпринимательским или представляет предпринимательство.

Муж с женой, которые открывают еще один гастрономический магазин или еще один мексиканский ресторан где-нибудь в пригороде, определенно рискуют. Но являются ли они предпринимателями? Ведь то, что они делают, делалось раньше, и притом много раз. Они делают ставку на то, что все большее количество людей предпочитают питаться вне дома, а где-то в общественном месте, в своей «округе». Вместе с тем они не создают ни нового источника удовлетворения, ни нового потребительского спроса. В этом смысле они, конечно же, не являются предпринимателями, даже несмотря на то, что они рискуют в своем начинании.

В то же время организация сети ресторанов Макдональдс является чистым предпринимательством. Да, эта компания не занимается изобретательством. Ее конечным продуктом является тот продукт, который был в меню любого более или менее приличного американского ресторана много лет назад. Не следует забывать, что, взяв на вооружение принципы и методы управления (задаваясь вопросом «что ценит клиент?»), стандартизовав «продукт», разработав технологический процесс и применив новые инструменты, подготовив соответствующим образом персонал, Макдональдс сумел резко повысить отдачу на капиталовложения, создать новый рынок и нового потребителя.

Предпринимательским можно также назвать и растущее сталелитейное предприятие, основанное семейной парой на Среднем Западе несколько лет назад. Цель производства — тепловая обработка литья для придания ему высоких технологических качеств, например, осей мощных бульдозеров, использующихся для расчистки поверхности земли и рытья траншей для прокладки газопровода через Аляску. Казалось бы, здесь все

довольно просто и очевидно, так как ничего нового это предприятие не делало. Но это только на первый взгляд. Прежде всего, основатели предприятия систематизировали техническую информацию: они теперь закладывают информацию о рабочих технических условиях в ЭВМ, которая немедленно выдает им распечатку с инструкцией по требуемой обработке. Далее, они систематизировали сам технологический процесс. Как правило, заказ на изготовление изделий одного размера, одного состава металла, одного веса и одних рабочих характеристик ограничивается 5—6 изделиями. Несмотря на это, литье на этом предприятии производится фактически поточным методом, а не отдельными порциями, чему способствует использование компьютеризированных отливных машин и самоотлаживающихся печей.

Обычно при изготовлении отливных изделий этого типа отбраковка достигает 30—40%, на этом же литейном предприятии 90% и более выпускаемых изделий обладает самым высоким качеством. Характерно, что все затраты на этом же предприятии составляют менее двух третей самых удачливых конкурентов (например, судостроительного завода в Южной Корее). При этом работники литейного предприятия получают стандартную для США заработную плату и все обычные для этой страны льготы, и привилегии. Предпринимательским это предприятие считается отнюдь не потому, что оно новое, и не потому, что оно небольшое (хотя и быстро развивающееся). В основе его предпринимательства лежит осознание того факта, что отливные изделия этого вида имеют индивидуальные характеристики, спрос на них вырос до такой степени, что образовалась «рыночная ниша», а новая техника, особенно компьютерная, делает возможным превращение сложных операций в научный процесс.

Можно допустить, что все малые предприятия имеют много общего. Однако, чтобы быть предпринимательским, предприятие должно обладать особыми свойствами вдобавок к тому, что оно небольшое и новое. В действительности предприниматели в мире нового бизнеса составляют меньшинство. Их характеризует то, что они пытаются создать что-то новое и отличное от уже имеющегося, изменяют и преобразовывают ценностные установки.

Чтобы стать предпринимательскими, предприятия необязательно должны быть новыми или небольшими. Принципы предпринимательства широко практикуются на крупных и даже старых предприятиях. Компания *Дженерал электрик*, например, по праву считается одним из крупнейших в мире предприятий, притом основано оно было добрую сотню лет назад, но при всем при этом она имеет все основания называться предпринимательской. Следует отметить, что компания *Дженерал электрик (Д.Э.)* не ограничивает свое предпринимательство чисто производственной деятельностью. Ее финансовое ответвление, *Д.Э. кредит корпорэйшн*, в значительной степени способствовало сдвигу, благодаря которому в настоящее время происходит трансформация не только американской финансовой системы, но и всей западноевропейской. В шестидесятых годах эта корпорация «копошилась» у линии Мажино финансового мира до тех пор, пока не обнаружила, что коммерческие бумаги можно использовать для промышленного финансирования. Это открытие сломало монополию банков на коммерческие кредиты.

Известная британская розничная торговая компания *Маркс и Спенсер* всегда была более предпринимательской и новаторской, чем любая другая компания в Западной Европе за последние 50 лет, и, по всей очевидности, она оказала большее воздействие на экономику Великобритании и даже на все британское общество, чем любой другой проводник изменений в этой стране, включая, может быть, даже правительство и законодательство.

*Д.Э.* и *Маркс и Спенсер* имеют много общего с крупными и авторитетными предприятиями, отнюдь не являющимися предпринимательскими. Можно сделать вывод,

что эти две компании делают предпринимательскими не величина и темпы роста, а их специфические характеристики.

Предпринимательство, наконец, никоим образом не замыкается на экономических учреждениях.

Для «Истории предпринимательства» вряд ли можно было бы найти лучшую информационную базу, чем история создания и развития современного университета, и особенно современного университета США. Как известно, основы университетского образования в его современном виде заложил немецкий дипломат, ученый и государственный деятель Вильгельм фон Гумбольдт, который в 1809 г. задумал и основал Берлинский университет, ставя перед собой две ясные цели: отобрать интеллектуальное и научное лидерство у Франции, передать его Германии и, воспользовавшись энергией, выпущенной на волю французской революцией, направить ее против самих же французов, особенно против Наполеона. Через шестьдесят лет, примерно в 1870 г., когда Германский университет достиг вершины своего развития, идея Гумбольдта сделать университет проводником реформ в области образования была подхвачена по другую сторону Атлантики, в Соединенных Штатах. Здесь к концу Гражданской войны старые колледжи колониального периода погибали от одряхления. В 1870 г. в США число студентов колледжей по сравнению с 1830 г. уменьшилось почти наполовину, хотя население страны практически утроилось. Однако уже в следующие тридцать лет созвездие университетских ректоров<sup>11</sup> выпестовало новый Американский университет — совершенно новый и совершенно американский. Вскоре после окончания первой мировой войны он обеспечил США мировое лидерство в образовании и научной деятельности, точно так же как университет Гумбольдта способствовал выходу Германии на лидирующие позиции в этих областях столетие назад.

После второй мировой войны молодое поколение американских академических предпринимателей способствовало созданию новых «частных» и «центральных» университетов: Пейс Юниверсити (штат Нью-Йорк), Фейрлей Юниверсити (штат Нью-Джерси) и Нью-Йоркский технологический институт; Северо-восточный университет (штат Массачусетс); Санта-Клара Юниверсити и Голден Гейт Юниверсити на Западном побережье и др. В последние тридцать лет именно эти университеты нового типа задавали тон развитию высшего образования США. Учебная программа большинства этих университетов мало чем отличается от традиционных учебных программ. Новым является то, что они были созданы для несколько иного «рынка», для людей, уже имеющих опыт работы, а не для вчерашних школьников; для студентов, которые живут в больших городах и специально приезжают на занятия в любое время, а не для тех, кто живет в кампусе (студенческом городке) и посещает занятия пять дней в неделю в строго определенное время, скажем, с девяти до пяти часов; для людей, имеющих различный уровень подготовки и представляющих разные социальные группы, а не для традиционных «университетских мальчиков». Деятельность новых университетов была ответом на сдвиг, происшедший на рынке, который выразился в смещении статуса образования от «высшего класса» общества к «среднему классу» и в трансформации самого понятия «получение высшего образования». Есть достаточно веские аргументы, говорящие в пользу того, что эти новые учебные заведения несут в себе предпринимательское начало.

Историю развития предпринимательских отношений можно увидеть также на примере медицинского учреждения. Достаточно проследить за ходом развития медицинского обслуживания от появления первой больницы современного типа в Эдинбурге и

---

<sup>11</sup> Более подробно об этом см. раздел «Американский университет» в моей книге: «Управление: задачи, обязанности, практика». Нью-Йорк, «Харпер энд Роу», 1973, с. 150—152.

Вене в конце восемнадцатого столетия до создания различных видов «общественных больниц» в Америке прошлого века, высокоспециализированных центров, появившихся в начале нашего столетия (клиника Майо или Меннингер фаундейшн), и, наконец, до больниц послевоенного времени, представляющих собой центры здравоохранения. На этом, однако, развитие больничного дела не заканчивается. В настоящее время новые предприниматели активно включились в деятельность по преобразованию больниц в специальные лечебные центры. Имеется в виду прежде всего организация амбулаторных хирургических клиник, нестационарных родильных домов или психиатрических клиник, в которых упор делается не на уход за больным, как в обычных больницах, а на предоставление нестандартных медицинских услуг.

Здесь еще раз следует оговориться, что далеко не каждое некоммерческое обслуживающее учреждение является предпринимательским. К предпринимательским скорее относится меньшинство таких учреждений, сохраняющих все характерные свойства предприятий из сферы обслуживания<sup>12</sup>. Предпринимательскими эти учреждения становятся благодаря совсем другим качествам.

В то время как в англоязычных странах предпринимательство отождествляется с новым мелким бизнесом, в Германии его связывают с властью и собственностью, что вносит еще большую путаницу. Немецкое *Unternehmer* — буквальный перевод термина Сзя *entrepreneur*, что означает лицо, владеющее и управляющее делом, бизнесом (в английском переводе — это *owner-manager*, т.е. «владелец-управляющий»), Этот термин служит в основном для того, чтобы разграничить понятия «босс», тот, кто владеет бизнесом, и «профессиональный управленец» (менеджер) и «наемный работник».

Но первые попытки создать систематизированное предпринимательство не были направлены на приобретение собственности. Примерами могут служить предпринимательский банк, основанный во Франции братьями Перейер (*Credit Mobilier*) в 1857 г., и получивший свое развитие в Германии в 1870 г. благодаря стараниям Георга Сименса в его Дойче банке и, преодолев Атлантику, укоренившийся в Нью-Йорке (Дж. П. Морган, 1870 г.). Задачей банкиров, выступавших в качестве предпринимателей, была мобилизация денег, принадлежащих другим людям, и использование их в области более высокой производительности труда и прибыльности. Банкиры более раннего поколения, например Ротшильды, становились собственниками. Более того, они финансировали промышленное развитие (строительство железных дорог и пр.) из своих собственных источников. Что же касается банкиров-предпринимателей, то они никогда не имели желания стать собственниками. Они зарабатывают деньги путем продажи всем желающим акций предприятий, которые они финансировали при их зарождении. Деньги же для своих начинаний они одалживают у тех, кто готов вступить в сделку, т.е. у самой широкой публики.

Предприниматели не являются также и капиталистами в прямом смысле этого слова, хотя, естественно, им необходим капитал для их экономической (и неэкономической) деятельности. Не являются они и инвесторами. Они, конечно, рискуют, но не более, чем любые другие лица, занятые экономической деятельностью. Суть экономической деятельности в помещении имеющихся ресурсов под будущие результаты, что связано с неопределенностью и риском. Далее, предприниматель — это не работодатель. Однако он может быть (довольно часто) наемным работником или самостоятельно занятым, т.е. работающим не по найму.

Предпринимательство, таким образом, есть нечто специфическое, присущее как отдельному лицу, так и учреждению. Для предпринимательства не столь важны лично-

---

<sup>12</sup> Более подробно об этом см. в разделе Функционирование обслуживающего учреждения (гл. 11—14) в книге «Управление: задачи, обязанности, практика», а также главу 14 этой книги.

стные особенности; на протяжении тридцати лет я встречал людей, обладавших самыми разнообразными качествами и темпераментами, и все они очень хорошо справлялись с предпринимательскими проблемами. С уверенностью можно только сказать, что вряд ли могут стать хорошими предпринимателями люди, которым необходима определенность. Маловероятно также, что такие люди могут проявить себя с лучшей стороны и во многих других областях деятельности, например в политике или в высших эшелонах военной службы. Вряд ли такие люди есть и среди капитанов дальнего плавания. Во всех перечисленных профессиях необходимо принимать решения, а сущностью любого решения является неопределенность.

Вместе с тем каждый, кому по плечу задача принятия решений, потенциально может стать предпринимателем и вести себя по-предпринимательски. Таким образом, получается, что предпринимательство — это скорее поведенческая, чем личностная особенность. В основе же предпринимательства лежит скорее концепция и теория, чем интуиция.

## II

Любая практическая деятельность зиждется на теории, даже если проводники этой деятельности и не подозревают об этом. Предпринимательство основывается на экономической и социальной теориях, согласно которым изменения — вполне нормальное и естественное явление. Кроме того, исходя из этой теории, главная задача общества и особенно экономики видится в получении чего-то иного, отличного от предыдущего, а не в улучшении уже существующего. Фактически новые идеи как раз и составляют смысловую основу термина «предприниматель», введенного Сэем двести лет назад. Это понятие содержало в себе как манифест, так и декларацию отхода от привычных представлений: предприниматель раскачивает и дезорганизует. По меткому выражению Шумпетера, предпринимательской задачей является «созидательное разрушение».

Как известно, Сэй был приверженцем Адама Смита. Именно он перевел книгу Адама Смита о богатстве народов на французский язык. Более того, он всю свою жизнь был неутомимым проводником и распространителем взглядов и идей знаменитого английского экономиста. Вместе с тем его личный вклад в экономическую мысль, а именно разработка концепции о предпринимателе и предпринимательстве, лежит вне сферы классической экономики и несопоставима с последней. Классическая экономика оптимизирует то, что уже существует. Экономическая теория в основном этим занимается и по сей день, достаточно вспомнить кейнсианцев, фрейдманианцев и сторонников «экономики предложения». Традиционная экономическая теория концентрируется на вопросах извлечения максимальной пользы из наличных ресурсов и на достижении равновесия. Оставаясь вне зоны ее охвата, предприниматель как бы отсылается ею в туманную сферу «внешних сил» вместе с климатом и погодой, правительством и политикой, эпидемиями и войной и даже технологией. Экономист традиционного плана, к какой бы школе и «измам» он ни принадлежал, безусловно, не будет отрицать наличия этих внешних сил и их значения. Все они, однако, не являются частью его мира, не учитываются в его моделях, формулировках и прогнозах. Несмотря на то, что Карл Маркс прекрасно понимал значение технологии (он был первым и до сих пор является одним из лучших историков технологии), он не включал предпринимателя и предпринимательство ни в свою систему социальных взглядов, ни в свою экономику. У Маркса все экономические сдвиги, выходящие за пределы оптимизации, т.е. установления равновесия, являются результатом изменений в отношениях собственности и власти, а отсюда и «политика», не включающая предпринимательство в экономическую систему.

Первым крупным экономистом, обратившимся к идеям Сэя, был Шумпетер. В своей книге «Теория экономической динамики», вышедшей в 1911 г., он отказался от

традиционной экономики, причем в более решительной форме, чем это сделал двадцать лет спустя Джон М. Кейнс. Шумпетер утверждал, что «нормой» здоровой экономики, главной реальностью экономической теории и практики является не равновесие или оптимизация, а динамическое неравновесие, вызванное деятельностью новатора-предпринимателя.

Сэй прежде всего интересовался сферой экономики. Согласно его определению, однако, только ресурсы относятся к категориям экономическим. Цель же, для которой эти ресурсы предназначаются, необязательно должна быть тем, что традиционно считается экономическим. Образование обычно не считается экономической категорией; конечно же, экономические критерии вряд ли подходят для определения «отдачи» от образования (хотя никто не знает, какие другие категории применимы для этой цели). Однако ресурсы образования определенно являются экономическими. Фактически они соответствуют ресурсам, которые используются на совершенно определенные экономические цели, например на изготовление мыла для продажи. В действительности ресурсы для всех видов социальной деятельности людей одинаковы, это ресурсы экономические: капитал (т.е. ресурсы, изъяты из текущего употребления и отведенные под будущие результаты); материальные или физические ресурсы (земля, рассада, медь, классная комната, койка в больнице и пр.); труд, управление и время. Следовательно, предпринимательство ни в коем случае не может ограничиваться экономической сферой несмотря на то, что именно в ней зарождается. Оно соотносится со всеми видами человеческой деятельности, кроме тех, которые можно отнести не к социальным, а экзистенциальным. К тому же мы теперь знаем, что вне зависимости от области приложения смысл предпринимательства остается неизменным. Как предприниматель в сфере образования, так и предприниматель в сфере здравоохранения по решаемым задачам, используемым инструментам и встречающимся трудностям мало чем отличаются от предпринимателя в коммерческо-производственной деятельности.

Предприниматели считают изменения нормальными и даже благоприятными. Как правило, они сами не генерируют эти изменения, но (и это самое главное) они отыскивают их, реагируют на них и используют как источник достижения успеха.

### III

Считается, что предпринимательство связано с огромным риском. Действительно, в такой четко выраженной области нововведений, как высокая технология (например, производство микро-ЭВМ или биогенетика), степень риска весьма велика, а шансы на успех или просто на выживание достаточно низки.

Почему же так получается? Согласно определению, предприниматели перемещают ресурсы из области низкой производительности и прибыли в область более высокой. Конечно, всегда присутствует риск сбоя. Однако даже при умеренном уровне успеха прибыль бывает более чем достаточна для того, чтобы компенсировать любую степень риска. Таким образом, предпринимательство связано с меньшим риском, чем оптимизация. Уверен, что нет ничего более рискованного оптимизации ресурсов в областях, где с большей пользой можно применить нововведения и где благоприятные условия для них уже существуют. Теоретически предпринимательство — наименее, а не наиболее рискованное направление в экономической политике.

Можно назвать множество предпринимательских организаций, чей средний уровень настолько высок, что полностью опровергает всеобщую убежденность в высокой рискованности предпринимательства и новаторства.

В Соединенных Штатах, например, существует научный центр под названием «Белл лэб», который считается инновационным звеном компании *Белл телефон систем*. Уже более семидесяти лет эта фирма добивается поразительных успехов в области научно-

технической деятельности. Ей принадлежит пальма первенства в разработке первого автоматического коммутатора (1911 г.), на ее счету изобретения кабеля из оптического волокна (1980 г.), изобретение транзисторов и полупроводников, теоретические и инженерные разработки в области ЭВМ и т.д. Успехи этой фирмы указывают на то, что даже в сфере высокой технологии предпринимательство и инновационная политика могут быть не таким уж рискованным делом.

Компания *ИБМ*, действуя в такой наукоемкой и динамичной области, как производство ЭВМ, да еще конкурируя с признанными авторитетами по выпуску электротехнического и электронного оборудования, до сих пор не испытала каких-либо значительных неудач. Это же можно сказать и о более прозаичной, но зато самой предпринимательской торговой компании в мире *Маркс и Спенсер* (британское отделение). Крупнейший в мире производитель маркированных и упакованных потребительских изделий, фирма *Проктер и Гембл*, также отличается высокими инновационными достижениями. Компания *3М* (Сан-Пол, Миннесота), которую можно отнести к «среднетехнологическим», сумела за шестьдесят лет создать почти сто новых предприятий или новых крупных производств, причем 80% ее начинаний были успешными. Список предпринимательских фирм и компаний, проводящих инновационную политику с малым риском, можно было бы продолжить. Это, конечно, не значит, что деятельность подобных предпринимательских компаний застрахована от каких-либо неприятностей, неожиданностей или случайностей.

Можно назвать и целый ряд предпринимателей, настолько удачливых в организации новых предприятий, что их опыт заставляет даже самых закоренелых скептиков поверить в возможность функционирования с низким риском.

Предпринимательство может оказаться рискованным потому, что очень многие так называемые предприниматели не обладают достаточной компетентностью. У них отсутствует методология, и они не в ладах с элементарными, хорошо известными правилами. Все это особенно характерно для предпринимателей, действующих в отраслях передовой технологии. Без сомнения (см. более подробно в главе 9), предпринимательство и новаторство в области высокой технологии являются по своей сути более трудным и рискованным делом, чем инновационная практика, основывающаяся на экономике и рыночных структурах, на демографических факторах и даже на таком расплывчатом и неосознанном факторе, как *Weltanschauung* (восприятие и расположение духа). Тем не менее, как показывают наши примеры, предпринимательство в наукоемких областях не обязательно должно быть «высокорискованным». Необходимо только соблюдать непереносимое условие — оно должно быть систематизированным и управляемым, а самое главное, опираться на целенаправленную инновационную политику.

## **2. ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЕ НОВОВВЕДЕНИЯ И СЕМЬ ИСТОЧНИКОВ ИННОВАЦИОННЫХ ИДЕЙ**

Предпринимателей отличает инновационный тип мышления. Инновационность — особый инструмент предпринимательства. Само предпринимательство как действие направлено на то, чтобы вдохнуть в имеющиеся ресурсы новые свойства с целью создания благ. Более того, в ходе нововведений создается ресурс. Ресурса как такового не существует до тех пор, пока человек не отыщет в природе что-либо полезное и не наделит его экономической ценностью. До этого момента, например, любое растение остается порослью, нечто вроде сорняка, а любой минерал остается просто породой. Немногим более столетия назад ресурсами не считались ни нефть, просачивающаяся из земли, ни бокситы, ни алюминиевая руда. Наоборот, их считали помехой, так как они нарушали плодородие почвы. Плесневые грибки — пенициллы считались не ресурсом, а

вредителем. Бактериологи прилагали колоссальные усилия, чтобы найти способ защиты своих бактериальных культур от заражения ими. Так было до тех пор, пока в двадцатых годах нашего столетия микробиолог из Лондона Александр Флеминг в результате исследований не обнаружил, что природные пенициллины образуются многими видами плесневых грибов — пенициллами. Это открытие позволило ему в 1929 г. выделить комплекс пенициллинов — ценных антибиотиков. Так грибок-вредитель превратился в полезный ресурс.

Эта же закономерность верна в отношении социальной и экономической сфер. В экономике нет ресурса более весомого, чем «покупательная способность», а создается она предпринимателем-новатором.

Американский фермер девятнадцатого столетия практически не обладал никакой покупательной способностью и поэтому не мог приобрести сельскохозяйственную технику. В то время уже производилось множество зерноуборочных и других сельскохозяйственных машин, но фермер просто не мог заплатить ни за одну из них. Учитывая это обстоятельство, один из изобретателей уборочных машин Сайрус Маккормик ввел систему продажи этих машин в рассрочку. Это дало возможность фермеру оплачивать стоимость приобретенной машины не из своих сбережений, а из будущих заработков. Таким образом, фермер неожиданно для себя приобрел «покупательную способность», которая позволила ему покупать сельскохозяйственное оборудование.

Это говорит о том, что инновационный подход к ресурсам является эффективным средством получения дополнительных выгод.

Идея использования на грузовых судах контейнеров, применяющихся в автоперевозках, не содержала в себе каких-либо чисто технических новшеств. Эта инновация, то есть внедрение морских контейнеров, имела не технологическую основу, а новое видение «грузового судна» как погрузочно-разгрузочного приспособления. Движущей силой в этом начинании было желание максимально увеличить скорость обслуживания судов в портах. Весьма примечательно, что это довольно незамысловатое внедрение почти в четыре раза повысило эффективность грузовых морских перевозок и, возможно, даже спасло этот вид грузового транспорта от разорения. Не будь этого новшества, вполне вероятно, не было бы и колоссального роста объема международной торговли, характерного для последних сорока лет. Следует иметь в виду, что именно международная торговля была как раз той сферой экономической деятельности, которая получила поистине беспрецедентное развитие.

Еще одно «ненаучное» нововведение — учебник, сделало для распространения школьного образования гораздо больше, чем систематизированная подготовка школьных учителей в педагогических учебных заведениях и сама педагогическая теория. (Считается, что школьный учебник изобрел великий чехословацкий реформатор в области образования Ян Амос Коменский. Ему принадлежит заслуга создания первого букваря латинского языка в середине семнадцатого столетия.) Без учебника даже самый хороший учитель не смог бы учить более 1—2 учеников сразу; с учебником же даже посредственный учитель может вложить что-то в головы 30—35 учеников.

Приведенные примеры показывают, что нововведения совсем не обязательно должны быть техническими или «вещественными». Немногие чисто технические нововведения можно сравнить по силе воздействия с такими социальными нововведениями, как издание современных газет и страхование. А система покупки товаров в рассрочку произвела настоящий экономический переворот. Где бы эта система ни была введена, она преобразует экономику предложения в экономику спроса практически независимо от эффективности экономики (этим и объясняется тот факт, что покупка в рассрочку сразу вносится в список запретов в любой стране, где к власти приходит марксистское

правительство, в Чехословакии в 1948 г., на Кубе в 1959 г.). Больницы в их современном виде — это не что иное, как социальная инновация эпохи Просвещения XIX в., которая сделала для охраны здоровья больше, чем многие достижения в области медицинской науки. Нововведением нашего столетия можно считать управление — «полезное знание», которое позволяет объединить усилия, «организовать» производительный труд людей, имеющих разный уровень знаний и подготовки. Управление превратило современное общество в нечто совершенно новое, и пока мы еще не располагаем ни политической, ни социальной теорией, которая могла бы это новое объяснить. Этим новым является общество организаций.

В книгах по экономической теории вы найдете упоминание об Августе Борсиге как о человеке, создавшем первые паровые локомотивы в Германии. Несомненно, более важными, однако, были его организаторские новации, преодолевшие ожесточенное сопротивление ремесленных гильдий, учителей и правительственных бюрократов и до сих пор составляющие систему фабричной организации и основу промышленной мощи Германии. Именно Борсигу принадлежит идея о Мастере как о высококвалифицированном и уважаемом производственном работнике, управляющем делами в фабричном цехе с известной долей автономии. Кроме этого, Борсиг ввел систему профессионального обучения, которая сочетала практическую подготовку на рабочем месте с освоением основ профессии в классе. Можно привести примеры из более отдаленного прошлого, например разработка подхода к проблеме государства со светских позиций в книге Макиавелли «Князь» (1513 г.) и основ современного национального государства, сделанная через шестьдесят лет его ближайшим последователем Жаном Боденом. Оба этих родственных нововведения оказали более осязаемое воздействие на человеческую цивилизацию, чем многие технологические изобретения.

Характерный пример с точки зрения социальной инновационности и ее значения в современном мире являет собой Япония.

Начиная примерно с 1867 г., то есть с того времени, когда Япония «открылась» современному миру, западные государства недооценивали ее, несмотря на то что она смогла нанести военное поражение Китаю в 1894 г. и России в 1905 г. Эта же тенденция оставалась и после событий в Пёрл-Харбор и даже после утверждения Японии как «сверхдержавы» и жесточайшего конкурента на мировом рынке в семидесятых и восьмидесятых годах. Вполне вероятно, что основная причина, объясняющая такое положение, кроется в доминирующем убеждении, что нововведения обязательно должны быть связаны с материальными вещами и основываться на науке и технике. Таким образом, по мнению тех, кто придерживается таких убеждений (не только на Западе, но и в самой Японии), японцы являются не новаторами, а имитаторами. Это подкрепляется доводом, что, в общем и целом, выдающиеся научно-технические достижения (нововведения) инициированы не в Японии.

Когда в результате Революции Мэйдзи Япония очень неохотно и с большой сдержанностью открыла свои двери внешнему миру, она сделала это, чтобы избежать участи Индии и Китая (19 в.), которые были завоеваны, колонизированы и втянуты в орбиту западных интересов («вестернизированы»). Основной целью Японии (здесь уместно вспомнить принципы борьбы дзюдо) было использование достижений Запада для его же сдерживания и сохранения японского духа.

Сказанное выше подтверждает мысль о том, что социальные нововведения оказались более значительными, чем внедрение паровых локомотивов или телеграфа. Осуществить социальные новации с целью развития таких институтов, как школы и университеты, государственные учреждения, банки и трудовые отношения, было гораздо труднее, чем построить паровые локомотивы или ввести в действие телеграфное сообщение. Локомотив, который мог тащить за собой поезд из Лондона в Ливерпуль, мог с

одинаковым успехом и безо всякой специальной адаптации двигать поезд из Токио в Осаку. Социальные же институты должны были быть квинтэссенциально «японскими» и одновременно «передовыми». Они должны были управляться японцами по-японски и в то же время находиться в сфере «западной», высокоиндустриальной экономики. Технология может быть импортирована с достаточно низкими затратами и при минимальном риске для культуры страны-импортера. Институтам же, в отличие от технологии, для своего развития и процветания необходимы глубокие культурные корни. Сто лет назад в Японии сознательно пошли на то, чтобы сконцентрировать внимание и ресурсы на социальных нововведениях, имитации, импорте и адаптации технических новшеств. Как известно, все это было проделано с поразительным успехом. Более того, эта политика сохраняет свою актуальность для Японии и до сих пор. Как будет сказано в главе 17, все то, что не вполне уместно называется творческой имитацией, на самом деле является вполне солидной и зачастую высокоэффективной предпринимательской стратегией.

Если в настоящее время Япония сочтет необходимым пойти дальше имитации, импорта и адаптации технологии из других стран и научиться создавать свои собственные новые технические идеи, то все равно творческая имитация вряд ли будет отодвинута на второй план и забыта. Научное изыскание само по себе есть достаточно новое «социальное нововведение», и японцы всегда и в любой области демонстрировали огромный потенциал в таком нововведении. Самым главным можно считать то, что им удалось постигнуть тайны предпринимательских стратегий.

Можно заключить, что инновация (нововведение) является скорее экономическим или социальным понятием, нежели техническим. К этому понятию вполне применимо определение Сэя, данное им в отношении предпринимательства. Таким образом, получается, что цель инновационного решения — повысить отдачу на вложенные ресурсы. В преломлении современной экономической мысли нововведение определяется как явление, лежащее в сфере спроса, а не предложения, т. е. оно изменяет ценность и полезность, извлекаемые потребителем из ресурсов.

Представляется, что преимущество использования какого-то из этих определений зависит скорее от конкретного случая, чем от теоретической модели. Переход от заводов с полным металлургическим циклом к так называемым «мини-заводам», использующим металлолом вместо железной руды и выпускающим определенный конечный продукт (например, круглые прутки, катанки и т. п., а не просто сталь, которая еще нуждается в обработке), лучше всего рассматривать и анализировать с позиции экономики предложения. При таком техническом решении конечный продукт, конечные варианты использования и потребители остаются теми же, что и в первом случае, а расходы значительно снижаются. Вполне допустимо, что применение контейнеров в грузовых морских перевозках также может быть истолковано с точки зрения экономики предложения. Что же касается внедрения аудио- или видеокассет, что является таким же, если не более «техническим» новшеством, то его лучше всего описывать или анализировать с позиции потребительских ценностей и удовлетворенностей (полезностей). Это же целиком можно отнести и к таким социальным нововведениям, как выпуск журналов «Тайм», «Лайф» и «Форчун», начало которому в двадцатые годы положил Генри Льюс, или создание фонда денежного рынка в семидесятых и начале восьмидесятых годов нашего столетия.

Мы пока еще не можем предложить теорию нововведений. Но мы уже достаточно много знаем, когда, где и как системно искать инновационные возможности и как определять их шансы с точки зрения успеха или неудач. Мы обладаем необходимыми знаниями для того, чтобы развить (хотя бы в самой общей форме) практику нововведений.

Исследователи, описывающие историю развития техники, постоянно напоминают нам, что одним из величайших достижений девятнадцатого столетия было «изобретение

изобретений». Несмотря на то, что этот тезис приобрел характер клише, он остается верным. Примерно до 1880 г. на изобретение смотрели как на нечто таинственное; в книгах девятнадцатого века мы находим определение изобретения как «искры божьей» или «озарения гениальности». Сам же изобретатель виделся полуромантической, полунелепой фигурой, занимающейся невесть чем в пол ном одиночестве у себя на чердаке. Только к 1914 г., т. е. к началу первой мировой войны, на изобретение стали смотреть как на исследование — систематизированную, целенаправленную деятельность, спланированную и организованную при высокой степени предсказуемости намеченных и вероятных результатов.

Весьма вероятно, что инновационная деятельность в своем развитии может пройти похожие рубежи. Перед предпринимателями же стоит задача научиться осуществлять инновационные решения на систематической основе.

Удачливые предприниматели не будут дожидаться «порыва вдохновения», который осенит их «блестящей идеей», — они просто, засучив рукава, примутся за работу. Такие предприниматели не ищут «великих открытий», нововведений, которые могут «перевернуть отрасль», способствовать созданию «многомиллиардного дела» или помогут «разбогатеть в мгновение ока». Предприниматели, которые открывают дело с целью расширить его как можно больше и как можно быстрее, обречены на неудачу. Они руководствуются неверными принципами. Нововведение, которое поначалу кажется многообещающим с точки зрения его практического применения, может оказаться абсолютно нереализуемым результатом технической виртуозности. Одновременно нововведения, весьма скромные по своему интеллектуальному наполнению (например, открытие сети ресторанов Макдональдс), могут вылиться в гигантский, высокорентабельный бизнес. Эти наблюдения остаются верными и в отношении нововведений в некоммерческих и непроизводственных областях.

Удачливые предприниматели, какой бы ни была их личная мотивация — деньги, власть, любознательность или желание прославиться, — стремятся создать полезность и сделать соответствующие вложения. Конечно же, эти предприниматели смотрят далеко. Они не удовлетворяются только улучшением или видоизменением того, что уже существует. Они пытаются создать новые и отличные от старых ценности и полезности, превратить «материал» в «ресурс» или облечь существующие ресурсы в новую и более продуктивную форму.

Дорогу ко всему новому и ранее неизвестному прокладывают изменения. Таким образом, систематический инновационный процесс состоит в целенаправленном и организованном поиске изменений и в систематическом анализе потенциала этих изменений как источника социальных и экономических нововведений.

Как правило, к таким изменениям относятся те, которые уже произошли или вот-вот произойдут. Подавляющее большинство успешных нововведений строится на основе **использования** изменений. Безусловно, есть нововведения, которые по своей сущности представляют собой крупные изменения. В этой связи следует прежде всего упомянуть некоторые технические нововведения, например разработка новой модели самолета компанией Райт Бразерс. Такие случаи, однако, относятся к разряду исключений, и притом весьма редких. Большинство успешных нововведений гораздо прозаичнее, и они зиждутся на изменениях. Таким образом, можно заключить, что дисциплина инновации (являющейся одновременно базой знаний предпринимательства) есть диагностическая дисциплина или, иными словами, систематическое исследование тех участков изменений, которые вероятнее всего таят в себе предпринимательские возможности.

Если говорить более конкретно, то можно выделить семь областей анализа изменений, то есть семь источников инновационных идей.

Первые четыре источника можно отнести к внутренним, они находятся в рамках

предприятия (производственного или непроизводственного), в пределах отрасли промышленности или сферы услуг. Такие источники зримы для людей, работающих на данном предприятии или в данной отрасли. По своей сущности они являются симптомами. В то же время они служат высоконадежными индикаторами изменений, которые либо произошли, либо могут быть проведены при самых незначительных затратах сил. К этим источникам относятся:

- 1) *неожиданное событие* (для предприятия или отрасли) — неожиданный успех, неожиданная неудача, неожиданное внешнее событие;
- 2) *неконгруэнтность* — несоответствие между реальностью, какой она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней («такой, какой она должна быть»);
- 3) нововведения, основанные на потребности процесса<sup>13</sup>;
- 4) внезапные изменения в структуре отрасли или рынка.

Следующие три источника нововведений справедливо будет назвать внешними, так как они имеют свое происхождение вне данного предприятия или данной отрасли:

- 5) демографические изменения;
- 6) изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках;
- 7) *новые знания* (как научные, так и ненаучные).

Границы между этими семью источниками инновационных идей размыты; более того, эти источники часто перекрывают друг друга. Их можно сравнить с семью окнами, каждое из которых расположено на разных сторонах одного и того же здания. Кое-какие детали пейзажа просматриваются одинаково из всех окон, но вид, открывающийся по центру каждого из них, специфичен и индивидуален.

В силу того, что каждый из названных источников обладает своими собственными характеристиками, анализировать их следует по отдельности. Нет необходимости доказывать, что все эти источники по-своему важны и эффективны. Крупные нововведения могут быть следствием как анализа симптомов изменений (например, неожиданный успех в результате изменений, происшедших в продукте или ценообразовании, которые рассматривались как незначительные), так и применения новых знаний как следствия прорыва в науке.

Вместе с тем предлагаемый порядок обсуждения этих источников далеко не случаен. Как вы сможете заметить, эти источники даются по убывающей надежности и предсказуемости. Вопреки почти всеобщему убеждению, что новые знания, и особенно научные, являются наиболее надежным и предсказуемым источником успешных нововведений, они таковыми на самом деле не являются. Несмотря на всю свою явственность и важность, на весь свой блеск и привлекательность, этот источник наименее надежен и предсказуем. В то же самое время серьезный анализ таких симптомов изменений, как неожиданный успех или неожиданная удача, может привести к эффективным инновационным решениям. Именно поэтому инновации, источником которых были неожиданные события, характеризуются, как правило, кратчайшим периодом с момента начала материализации решения до получения измеримых результатов, положительных или отрицательных.

---

<sup>13</sup> Под потребностью процесса здесь следует иметь в виду те его недостатки и «слабые места», которые могут и должны быть устранены. — *Прим, перев.*

### 3. ИСТОЧНИК: НЕОЖИДАННОЕ СОБЫТИЕ

#### I

#### Неожиданный успех

Ни одна из перечисленных в предыдущей главе областей не открывает таких богатых возможностей для успешных инноваций, как неожиданный успех. Инновационные мероприятия, источником которых служат неожиданные события, наименее рискованны, и на их реализацию требуется меньше усилий. Тем не менее фактор неожиданного успеха почти полностью игнорируется, более того, руководители организаций активно отвергают его.

Хочу привести один характерный пример.

Более тридцати лет назад мне довелось беседовать с председателем крупнейшего универсального магазина в Нью-Йорке Р. Мэйси. Во время нашей беседы он обронил фразу, смысл которой меня очень удивил: «Мы не знаем, как остановить рост объема продажи бытовых электроприборов».

«Почему же вы хотите это сделать? — спросил я, пытаюсь отыскать какой-то скрытый смысл. — Вы что, терпите убытки на этом товаре?»

«Совсем наоборот, — ответил председатель. — Чистый доход от него выше, чем от модных товаров. Абсолютно нет возвратов, их практически не воруют».

«Может быть, тогда покупатели бытовых электроприборов каким-то образом сдерживают продажу модных товаров?» — допытывался я.

«Отнюдь. Там, где мы раньше продавали эти бытовые приборы людям, которые пришли за покупкой модных вещей, мы теперь зачастую продаем эти вещи тем, кто пришел купить тот или иной бытовой прибор. Но, — продолжал председатель, — в магазинах такого уровня считается нормальным, если выручка от продажи модных изделий составляет 70% от общего объема. Продажа бытовых приборов у нас подскочила настолько, что выручка составляет уже  $\frac{3}{5}$ , а это мы считаем ненормальным. Мы делали все, что в наших силах, чтобы поднять объем продаж модных товаров до обычного уровня, но у нас ничего не вышло. Единственно, что нам осталось сделать, — это срезать продажу бытовых электроприборов до положенного для этого товара уровня».

Почти двадцать лет после нашей беседы универмаг Мэйси в Нью-Йорке продолжал держаться на плаву, но был не в состоянии проложить свой собственный курс. Для объяснения неспособности универмага Мэйси воспользоваться доминирующей позицией на нью-йоркском рынке розничной торговли выдвигались самые различные объяснения: упадок старой центральной части города, неуправляемость «слишком большого» магазина и многие другие. На самом же деле, как только к руководству магазином приступил новый управленческий аппарат (после 1970 г.), первое, что он сделал, — поменял ориентацию и признал «права» бытовых электроприборов. Результаты не замедлили сказаться — универмаг, несмотря на все напасти: упадок старой части города, высокие издержки на оплату рабочей силы и свои огромные размеры, — начал снова процветать.

Примерно в то же самое время, когда в универмаге Мэйси отказались использовать неожиданный успех, другой нью-йоркский универмаг, Блумингдейл, не упустил свой шанс и взлетел на вторую позицию в табели о рангах нью-йоркской розничной торговли. Универмаг Блумингдейл, будучи в лучшем случае четвертым в списке подобных учреждений, всегда был ориентирован на продажу модных товаров в еще большей степени, чем универмаг Мэйси. Но когда в начале пятидесятых годов спрос на бытовые электроприборы начал возрастать, Блумингдейл увидел в этом благоприятную возможность для развития. В этом универмаге сообразили, что неожиданно создавшаяся новая ситуация должна быть тщательно проанализирована. Было решено ввести в строй

новые торговые помещения поблизости с отделением по продаже домашней утвари. Было также решено переориентировать продажу товаров, имеющих категорию модных, на нового потребителя — потребителя, симптомом появления которого был резкий взлет сбыта бытовых электроприборов. Иными словами, неожиданный рост спроса на один вид товара был расценен как симптом возможности укрепить позиции предприятия. Универмаг Мэйси до сих пор занимает первое место в Нью-Йорке по объему продаж, но универмаг Блумингдейл приобрел статус «элегантного и модного», «мобильного и гибкого». Что же касается магазинов, которые могли претендовать на этот титул лет тридцать назад, прочно занимали верхние позиции в списке крупнейших торговых предприятий и считались лидерами по продаже модных товаров (например, универмаг Бест), то они просто перестали существовать (более подробно об этом см. в главе 15).

Конечно, можно сказать, что пример с универмагом *Мэйси* нетипичен. Однако единственное, что здесь нетипично, — это то, что его председатель прекрасно знал, что делал. Часто не осознавая своих действий, многие лица, стоящие у руля тех или иных предприятий, поступают так же, как он. Вполне понятно, что далеко не каждый способен правильно воспринять неожиданный успех. Для того чтобы правильно оценить сложившуюся ситуацию и найти в себе силы сказать: «Мы были не правы», требуются решительность, гибкость и, конечно же, готовность взглянуть в лицо реальности.

Все мы, в той или иной степени, являемся рабами стереотипов, приверженцами того, что мы считаем нормальным и естественным. Все, что вступает в противоречие с закономерным, на наш взгляд, ходом событий, отвергается нами как нечто порочное, нездоровое и, конечно же, ненормальное. Именно в консервативности взглядов и кроется одна из причин неумения оценить и воспринять неожиданный успех.

Этим, например, можно объяснить факт непринятия одной из основных металлургических компаний США концепции мини-заводов. Весьма примечательно, что руководство компанией видело, что ее сталелитейные заводы морально устаревают и что их модернизация потребует миллиардных капиталовложений. Понимало оно и то, что взять их неоткуда. В подобной ситуации оптимальным решением проблемы был переход на мини-заводы.

По воле случая такой завод был приобретен. Вскоре он начал наращивать мощности и приносить изрядные доходы. Правильно уловив тенденцию, некоторые из молодых руководителей компании выступили с идеей выделения имеющихся инвестиционных фондов на приобретение дополнительных мини-заводов и на строительство новых. Было рассчитано, что в течение всего нескольких лет эти заводы могут выйти на общую мощность в несколько миллионов тонн стали с учетом внедрения передовой техники, снижения расходов на заработную плату и точного определения рынка сбыта. Высшее руководство компании с возмущением отвергло это предложение, а всех тех, кто был каким-то образом с ним связан, попросту начали постепенно увольнять. «Комплексный сталелитейный цикл является единственно правильным», — продолжали уверять руководители высшего звена. «Все остальное — сплошное надувательство и игра воображения, не имеющая никаких перспектив» — таковым было их окончательное заключение. К этому остается добавить, что десять лет спустя единственными звеньями сталелитейной промышленности США, твердо державшимися на ногах, оказались именно мини-заводы.

Для сталелитейщика, который всю свою жизнь посвятил усовершенствованию сталелитейного производства, для кого огромный металлургический комбинат — дом родной, а производство стали — наследственная профессия (металлургические династии не редкость среди работников управления в металлургических компаниях), все, что не связано с «большой сталью», «большим предприятием», является ненормальным, чуждым и даже несущим в себе некую опасность. Таким людям требуется приложить недюжинные

усилия для того, чтобы разглядеть в этом «чуждом» и «опасном» самую благоприятную для себя возможность.

Люди, принадлежащие к высшим управленческим кругам в большинстве организаций — больших и малых, производственных и относящихся к сфере услуг, — специализировались в какой-то одной области, и в ней они себя чувствуют уверенно. Возвращаясь к своей беседе с председателем универмага *Мэйси*, хочется вспомнить, что во всем высшем руководстве этим универмагом только вице-президент по кадрам начинал свою карьеру в другой области, то есть не был связан с торговлей модными товарами. Все же остальные были «узкими специалистами». Именно поэтому торговлю бытовыми электроприборами они считали делом других торгующих организаций.

Неожиданный успех вызывает у многих досаду и раздражение. Представим себе компанию, которая на протяжении определенного времени усиленно работала над модернизацией и усовершенствованием традиционного для себя продукта, который всегда считался «флагманом» компании и «символом качества». Одновременно, но более неохотно компания занималась модернизацией устаревшего и «низкокачественного» продукта, что почти всеми рассматривалось как пустая трата времени и сил. Допустим, компания взялась за это «бесполезное» дело только по настоянию ведущего торгового агента — один солидный заказчик обратился за этим товаром и ему трудно было отказать. Никто не рассчитывал, что этот товар будет продаваться, да никто и не хотел его продавать. Совершенно неожиданно для всех этот «безнадежный» товар ворвался на рынок и даже потеснил тот товар, который изначально связывался с «престижем» и «высоким качеством». Все пришли в смятение и растерянность и нарекли этот совершенно неожиданный успех «кукушкой в гнезде» (это выражение мне приходилось слышать много раз). Вполне вероятно, что многие будут реагировать на неожиданный успех так, как это сделал наш знакомый, председатель универмага *Мэйси*, когда увидел, как нежелательные и нелюбимые им бытовые приборы теснят его фаворитов — модные товары, в которые вложено масса сил и времени.

Неожиданный успех — это своего рода проверка компетенции руководства. «Если бы мини-заводы были бы перспективным начинанием, мы бы это уже поняли». Говорят, именно такими были слова председателя крупной сталелитейной компании, когда он отказался рассматривать предложение о переходе к мини-заводам. Работникам управления платят за выносимые ими суждения, но их умение не делать ошибок никак не поощряется. Фактически им оплачивают понимание и осознание того, что они были не правы, особенно в тех случаях, когда признание ошибок открывает дверь благоприятным возможностям.

Одна швейцарская фармацевтическая компания считается ведущей в мире по производству лекарств и препаратов для ветеринарии, однако сама она не разработала ни одного лекарства. Но компании-разработчики не ставили перед собой задачу обслуживать нужды ветеринарии. Выпускаемые этими компаниями лекарства, в основном антибиотики, предназначались прежде всего для лечения людей. Ветеринары, обнаружив, что эти лекарства вполне можно использовать и для лечения животных, начали рассылать заказы этим компаниям на поставку нужных препаратов. Эти заказы, однако, не доставляли компаниям радости. Они с большой неохотой брались за выполнение лишь отдельных заказов. Это объяснялось тем, что при изготовлении лекарств для животных требовались иные формулы состава препаратов, иная дозировка, упаковка и т.п.

Все это создавало дополнительные трудности. Зачастую компании просто отказывались выполнять заказы. Директор одной из ведущих фармацевтических компаний примерно в 1953 г. выступил с протестом, в котором заявил, что применение новых антибиотиков для лечения животных является «злоупотреблением благородным целительным средством». Таким образом, когда швейцарская фирма обратилась к компаниям-

разработчикам, они без труда и по очень низкой цене приобрели лицензию на использование антибиотиков для лечения животных. Многие же изготовители этих лекарств были безмерно счастливы избавиться от усложнившего их жизнь неожиданного открытия.

С течением времени изготовление лекарств для лечения людей все дальше попадало в жесткие экономические (ценовые) и административные рамки. В сложившейся ситуации производство препаратов для ветеринарии превратилось в наиболее прибыльную часть фармацевтической промышленности. Те же компании, которые фактически были первыми в разработке этих препаратов, сами лишили себя возможности улучшить свой финансовый статус.

Гораздо чаще бывает так, что неожиданный успех остается вне поля зрения. Удивительно, но это именно так. Ну а если вы не умеете или не хотите извлечь пользу из неожиданно создавшейся благоприятной ситуации, то ею воспользуется ваш более дальновидный конкурент и будет пожинать плоды.

Одна крупная компания по производству медицинского оборудования разработала серию инструментов для проведения биологических и клинических исследований. В больницах эти инструменты зарекомендовали себя с самой лучшей стороны. Вдруг совершенно неожиданно в компанию стали поступать заказы от заводских и университетских лабораторий. Эти заказы, однако, повисали в воздухе, никто не обращал на них внимания, никто из работников компании не понимал, что по чистой случайности они разработали такой вид продукции, который потенциально имел более широкий и солидный рынок сбыта. Но компания «проморгала» нового заказчика, а лет через пять другая компания, сумевшая воспользоваться ситуацией, прочно утвердилась в качестве поставщика инструментов для учебных и промышленных лабораторий. Учитывая разнообразие и масштабность потребностей этих лабораторий, компания, взявшаяся их обслуживать, выросла в техническом отношении и вскоре смогла проникнуть и на рынок оборудования и инструментов для больниц, предлагая более качественную продукцию и по более низким ценам, чем это делала компания, с которой мы начали наш рассказ.

В качестве одной из причин того, что многие остаются глухи к неожиданной удаче, можно назвать недостатки нашей отчетно-информационной системы, не говоря уже об ограниченности кругозора многих руководителей.

Практически в каждой компании, в том числе учреждений сферы обслуживания, используются ежемесячные и ежеквартальные отчеты. В этих отчетах есть специальный раздел, в котором перечисляются проблемы, недоработки и упущения в деятельности компании. На ежемесячных (ежеквартальных) собраниях административной группы и советов директоров основное внимание уделяется именно этим задачам. Участки же, по которым компания перекрыла ожидаемые результаты, остаются практически вне поля зрения. Более того, если неожиданный успех имеет не количественное, а качественное значение (как в вышеописанной ситуации), он, как правило, не отражается в статистике.

Чтобы воспользоваться благоприятной инновационной возможностью, предоставляемой неожиданным успехом, требуется тщательный анализ ситуации. Неожиданный успех — это симптом. Но симптом чего? Ответ — ограниченности нашей способности видеть и познавать явления, ограниченности наших знаний. Например, в рассмотренном нами случае с фармацевтическими компаниями их отказ от возможности продвинуть свою продукцию на рынок ветеринарии был симптомом их неспособности понять возросшую после второй мировой войны важность животноводства и увидеть резкое и повсеместное повышение спроса на животные белки. Это было также симптомом того, что эти компании остались слепы к тем колоссальным изменениям, которые произошли в сельском хозяйстве в ходе научно-технической революции.

Неожиданный рост продаж бытовых электроприборов в универсаме *Мэйси* послужил симптомом коренных перемен в поведении, ожиданиях и ценностных установках

значительной части населения. Эти перемены своевременно смогли заметить и осознать в универсаме Блумингдейл. Характерно, что вплоть до второй мировой войны покупатели в универсальных магазинах в США достаточно четко подразделялись по социально-экономическому принципу или, проще говоря, по их материальному положению. После войны начала складываться иная картина — покупатели начали делиться по образу или стилю жизни, по своим притязаниям и взглядам. Универсам Блумингдейл как раз был первым из подобного рода магазинов (особенно на Восточном побережье), где это быстро и с большой эффективностью для себя использовали, создав новый «имидж», предприятия розничной торговли.

Неожиданное для компании-изготовителя успешное применение лабораторных приборов, предназначенных для нужд больниц, в производственных и университетских лабораториях было симптомом стирания граней между различными пользователями инструментов, которые почти целое столетие до этого распределялись по рынкам, резко отличавшимся друг от друга практически по всем параметрам. Этот неожиданный успех сигнализировал не только о возможности иного применения выпускаемой продукции (что так и осталось за пределами сознания компании), но и об эрозии специфической рыночной ниши, которой пользовалась эта компания на рынке медицинских приборов и инструментов. Таким образом, компания, которая в течение тридцати или даже сорока лет складывалась как разработчик, изготовитель и поставщик лабораторного оборудования для больниц, была вынуждена постепенно сместить акценты в своей деятельности и научиться разрабатывать, изготавливать и продавать такую продукцию, которая далеко выходила за рамки изначального профиля компании. Однако до того, как она научилась это делать, значительная часть рынка была потеряна для нее навсегда.

Отсюда следует, что неожиданный успех — это не просто благоприятная возможность для нововведений, а он сам вызывает необходимость этих нововведений. Это вынуждает нас задать вопрос: какие же основные изменения должны произойти в жизни той или иной организации, чтобы определить ее дальнейшую ориентацию, в том числе коммерческую и техническую? Если этот вопрос не окажется сложным, то вполне вероятно, что неожиданный успех будет правильно истолкован и эффективно использован в инновационных целях.

Две крупнейшие и известнейшие во всем мире компании — химическая компания *Дюпон* и гигант электронно-вычислительной промышленности *ИБМ* — вышли на лидирующие позиции благодаря своей готовности использовать незапланированные успехи как благоприятные инновационные возможности.

Почти 130 лет компания *Дюпон* занималась производством военного снаряжения и взрывчатых веществ. В середине двадцатых годов нашего столетия она впервые начала проводить научные исследования в других направлениях, включая совершенно новую область научных и промышленных изысканий — полимерную химию, начало развитию которой было положено в Германии во время первой мировой войны. Несколько лет научных поисков не принесли никаких результатов. Неудачи, может быть, еще долго преследовали бы компанию, если бы в 1928 г. один из ассистентов не забыл выключить перед выходными днями горелку со стоящим на ней чайником. В понедельник утром Уоллас Каротерс, ведущий химик лаборатории, заметил, что содержимое чайника превратилось в некий застывший волокнистый материал, который возбудил исследовательский интерес Каротерса. Так лаборатория включилась в разработку нового материала. Потребовалось еще десять лет для того, чтобы ученые, работавшие в компании *Дюпон*, смогли наладить изготовление синтетического материала нейлона. Интересно, однако, другое. Случайности, подобные этой, неоднократно происходили в лабораториях крупнейших немецких химических компаний гораздо раньше. Немцы, которые, конечно, тоже искали путь к получению полимерного волокна, могли бы выйти на него и стать

лидером в химической промышленности за десять лет до того, как в компании *Дюпон* был получен нейлон. Они, однако, пренебрегали результатами неожиданных и незапланированных экспериментов, выбрасывали случайно получившиеся волокна и начинали все заново, согласно намеченным замыслам.

История развития компании *ИБМ* также наглядно показывает, что значит вовремя обратить внимание на неожиданный результат и суметь им воспользоваться. В начале тридцатых годов компания была на грани краха. Дело в том, что все наличные деньги были вложены в разработку электромеханической счетной машины, предназначавшейся для банков. Но был разгар Великой депрессии, и американские банки не могли закупать новое оборудование. Характерно, что даже в такое время компания придерживалась политики сохранения рабочей силы и продолжала выпускать свои счетные машины, которые не уходили дальше склада готовой продукции.

Когда положение компании стало «хуже некуда», в ее судьбу вмешался случай. Основатель компании Томас Уотсон-старший, приглашенный на обед к одной известной особе, оказался сидящим рядом с начальственным вида дамой. Узнав, кто сидит рядом с ней, дама спросила: «Вы тот самый Уотсон из ИБМ? Скажите, почему ваш коммерческий директор не захотел показать мне ваши машины?» Томас Уотсон был очень удивлен и никак не мог взять в толк, зачем этой даме понадобились счетные машины. Даже когда он узнал, что она директор Нью-йоркской публичной библиотеки, он все равно не мог сообразить, что ей от него нужно, тем более что он ни разу в жизни не был ни в одной библиотеке. Но на следующее утро, едва открылись двери кабинета, он появился у директрисы.

Надо сказать, что в те дни библиотеки получали солидные правительственные дотации. Как бы то ни было, часа через два Уотсон радостно сбегал по ступеням библиотечной лестницы, сжимая в руках заказ на сумму, вполне достаточную, чтобы выплатить месячное жалование своим служащим. Позднее, уже будучи главой процветающей компании, Томас Уотсон с гордостью и удовольствием пересказывал историю своего успеха, всегда добавляя при этом: «Случилось так, что я неожиданно стал инициатором новой политики — получать деньги вперед поставки».

Лет через пятнадцать после описанного случая компания *ИБМ* разработала одну из своих первых ЭВМ. Подобно ранним ЭВМ, предложенным другими американскими компаниями, компьютер ИБМ предназначался для научных целей. Своей ориентацией на выпуск ЭВМ эта компания многим обязана увлечению Т. Уотсона астрономией. Впервые выставленный для всеобщего обозрения на Мэдисон-авеню компьютер *ИБМ* собрал огромную толпу любопытных. Интересно, что этот компьютер был запрограммирован на расчет всех прошлых, настоящих и будущих фаз луны.

Прошло совсем немного времени, и разные фирмы начали приобретать это «чудо науки» для вполне прозаичных целей, как, например, для составления платежной ведомости. Но компания *Юнивак*, на счету которой была разработка самой передовой для того времени ЭВМ и более всего пригодной для чисто практического использования, не захотела «унижать достоинство» своего научного детища службой конторским целям. А компания *ИБМ*, не менее удивленная новой областью применения ЭВМ, отреагировала немедленно. В компании с готовностью пожертвовали своей собственной моделью машины, которая не вполне подходила для бухгалтерско-хозяйственных расчетов, и воспользовались разработками конкурирующей компании *Юнивак*. За четыре года *ИБМ* удалось выбиться в лидеры на рынке электронно-вычислительных машин, хотя еще целое десятилетие ее ЭВМ технически уступали продукции компании *Юнивак*. *ИБМ* проявила готовность удовлетворять потребности заказчика на его же условиях, которые включали, например, подготовку программистов специально для учетного дела, а также стала оказывать и другие послепродажные услуги.

Аналогичным образом благодаря умению воспользоваться неожиданными благоприятными ситуациями достигла своих высот и передовая японская электронная компания *Мацушита* (более известна по своим фирменным названиям *Панасоник* и *Нэйшнл*).

В начале пятидесятих годов она была маленькой, неприметной и по всем статьям уступала таким солидным и твердо стоящим на ногах гигантам, как *Тошиба* и *Хитачи*. Как и во многих других предприятиях, в компании *Мацушита* «знали», что в Японии телевидению не суждено развиваться быстрыми темпами. «Япония слишком бедна, чтобы позволить себе такую роскошь» — эта фраза принадлежит президенту компании *Тошиба*, и произнес он ее в Нью-Йорке в 1954 и в 1955 гг. Что же касается руководства компании *Мацушита*, то оно проявило достаточную сообразительность и уловило одну простую вещь — японские крестьяне не задумываются над вопросом о том, что они «слишком бедны» и не могут иметь телевизоров. Они знают, что телевидение предлагает им то, чего они раньше не имели, — окно в мир. Может быть, в данный момент телевизионные приемники им и не по карману, но желание иметь их, потребность в них были велики. В то время компании *Тошиба* и *Хитачи* изготавливали телевизоры более высокого класса, но демонстрировали их в районе Гиндзя в Токио и в дорогих универмагах других больших городов, достаточно ясно показывая, что этот товар предназначается отнюдь не для бедных слоев населения. Компания *Мацушита* поступила совершенно иначе: она сама начала «стучаться» в дверь каждого крестьянина и предлагать телевизоры. Это было серьезное новшество, так как в то время подобная форма торговли ограничивалась товарами не дороже хлопчатобумажных брюк или фартуков.

Естественно, приведенные примеры не призывают целиком полагаться на волю случая и ждать, когда прекрасная дама, оказавшаяся рядом с вами за обеденным столом, проявит вдруг заинтересованность в вашем явно неперспективном товаре. Должен быть организован целенаправленный поиск.

Первое, что нужно сделать, — это добиться того, чтобы неожиданное событие не осталось незамеченным. Оно должно найти свое место в любой информации, которая проходит через руки работников управления. (Подробно см. главу 13.)

Руководители компаний должны рассматривать каждую случайную удачу в призме следующих вопросов: (1) Что будет, если мы воспользуемся ею? (2) Куда это может нас привести? (3) Что нужно сделать для того, чтобы превратить ее в источник развития? (4) С чего начать? Иными словами, управляющим следует специально отводить время только для обсуждения вопросов, связанных с неожиданным успехом. Компаниям также рекомендуется иметь в управленческом штате специальную единицу для анализа неожиданного успеха и разработки путей его использования.

Очень важно, чтобы руководство компании знало, какие требования к нему предъявляет неожиданный успех. Поясню свою мысль на конкретном примере.

Один крупный университет, расположенный на Восточном побережье, в начале пятидесятих годов ввел вечернюю программу «непрерывного образования» для взрослых людей, имеющих законченное среднее образование. При этом учебный план для студентов-вечерников ничем не отличался от учебного плана студентов дневного обучения.

Никто из профессорско-преподавательского состава университета не верил в перспективность новой формы обучения. Она была внедрена только для того, чтобы дать возможность небольшой группе участников войны получить высшее образование, так как сразу после окончания войны им пришлось поступить на работу. Ко всеобщему удивлению, эта форма обучения приобрела колоссальную популярность, и число желающих учиться без отрыва от производства стремительно росло. Характерно, что у учащихся по вечерней программе академические успехи были выше, чем у студентов-

очников. Создалась своеобразная дилемма. Чтобы развить неожиданный успех, университету потребовалось бы укрепить профессорско-преподавательский состав, что привело бы к относительному ослаблению занятий по основной программе — обучению вчерашних школьников, студентов дневных отделений. Альтернативным вариантом было закрытие новой программы. Оба решения выглядели слишком ответственными и даже рискованными. Тут руководство университета приняло третье решение — укомплектовать преподавательские кадры для вечерней программы не самыми сильными специалистами, а ассистентами и даже аспирантами. В результате буквально за несколько лет успешное начинание было погублено, при этом серьезно пострадала репутация университета.

Совершенно очевидно, что неожиданный успех не только дает шанс для развития, но и предъявляет свои требования, к которым нужно относиться весьма серьезно. Для развития неожиданного успеха необходимо участие наиболее способных и квалифицированных людей. Неожиданный успех также требует вдумчивого анализа и адекватной поддержки со стороны руководителей.

## II

### Неожиданная неудача

Неожиданные неудачи в отличие от неожиданных успехов сами заявляют о себе, и их вряд ли можно не заметить. «Отказаться» от них тоже нельзя. Разумеется, неожиданные неудачи очень редко рассматриваются как симптомы благоприятной возможности. Многие неудачи, конечно, есть результаты ошибок, жадности, недомыслия, бездумного следования превалирующим тенденциям, некомпетентных разработок, неверного исполнения и многих других подобных причин. Если же мы терпим какую-то неудачу вопреки тщательно проведенным расчетам, грамотному проектированию и добросовестному исполнению, то такая неудача может проложить дорогу к серьезным сдвигам, и притом в лучшую сторону.

Представления, которые лежали в основе работы над продуктом или услугой, моделью или рыночной стратегией, могут прийти в несоответствие с новыми сложившимися условиями. Вполне возможно, что заказчик или покупатель вдруг изменил свои ценностные установки и восприятия — покупая ту же самую «вещь», он на самом деле ставит себе цель приобрести совершенно иную «ценность». Далее, вполне может произойти сегментация рынка или конечного потребления. Любое подобное изменение может вполне рассматриваться как возможность для нововведений.

Впервые в жизни я столкнулся с крупной неожиданной неудачей в самом начале своей карьеры, когда я только что закончил школу, почти шестьдесят лет назад. Работал я тогда стажером в одной старой экспортной фирме, которая более ста лет продавала всевозможные металлические изделия в Британской Индии. Лучше всего продавались там висячие замки, и наша фирма отправляла их туда каждый месяц целыми пароходами. Надежность этих замков была смехотворной, они легко открывались простой булавкой. В двадцатых годах доходы населения Индии начали расти, а спрос на замки, вопреки нашим ожиданиям, начал стремительно понижаться. Мой хозяин, недолго думая, поступил следующим образом: он несколько переконструировал замок, придав ему большую надежность и тем самым повысив его качество. Дополнительные затраты были минимальными, а повышение качества весьма ощутимым. Но, увы, наш модернизированный замок оказался мало кому нужен. Кое-как протянув еще четыре года, фирма прекратила свое существование. Таким образом, провал нашего «замочного бизнеса» в Индии послужил основным фактором ее кончины.

В это же время наш никому неизвестный конкурент по экспорту в Индию, очень маленькая фирма, раз в десять меньше, чем наша, и имеющая весьма призрачные надежды на выживание, поступила более дальновидно. Дело в том, что на этой фирме сообразили,

что наш неожиданный провал был не чем иным, как сигналом радикальных перемен. Для индийских крестьян, составлявших большинство населения Индии, висячий замок был (и насколько я знаю, до сих пор является) неким магическим символом, и ни один вор не осмелился бы попытаться открыть его. Никто никогда не пользовался ключами к этим замкам, и они чаще всего просто пропадали. Приобретение же замка, который очень трудно открыть без помощи ключа (наш усовершенствованный вариант), явилось, таким образом, не благом, а наказанием.

Вместе с тем представителям небольшого, но быстрорастущего среднего класса в индийских городах были нужны настоящие замки. Ненадежность наших старых замков послужила основной причиной падения их популярности в городах. Но горожанам не подошел и модернизированный вариант наших замков.

Наш же конкурент прибегнул к весьма своеобразному шагу: взяв за основу висячий замок, он стал выпускать два самостоятельных изделия, первое из которых было без запора и ключа, а только с простой защелкой, а второе — с достаточно крепким запором и тремя ключами. Первый «замок» продавался всего за одну треть цены старого замка, но приносил в два раза больше прибыли, а второй замок продавался по цене в два раза большей, чем базовый вариант, но тоже приносил изрядную прибыль. находка нашего конкурента оказалась очень удачной, и примерно через два года эта фирма превратилась в крупнейшего европейского поставщика инструментов и приспособлений в Индию. В лидирующей позиции эта фирма пребывала еще лет десять, пока вторая мировая война не положила конец европейскому экспорту в Индию.

Конечно, кое-кто может сказать, что эта история давно прошедших дней, времен соломенных шляпок и саквояжей. Действительно, мы ушли далеко вперед в наш век ЭВМ, маркетинга и школ бизнеса.

Хочу предложить вашему вниманию другой случай, который произошел уже полстолетия спустя в достаточно технологичной области.

Ко времени, когда первой когорте людей, появившихся на свет в период «бума рождаемости», исполнилось 22—25 лет и для них пришло время создавать собственные семьи и обзаводиться собственным жилищем, грянул кризис 1973—1974 гг. Инфляция не знала удержу, особенно быстро росли цены на дома. Одновременно стремительно росли ставки процента по закладным на дома. В данной ситуации массовые строительные фирмы в Америке начали проектировать и предлагать так называемые «базовые дома», которые отличались от «стандартных» своими небольшими размерами, простотой и более низкой ценой.

Но несмотря на все свои хорошие качества и доступность для тех, кто вступает в самостоятельную жизнь, эти «базовые дома» для фирмы обернулись полным провалом. Ни снижение цен на эти дома, ни предоставление длительной рассрочки не спасли ситуацию. Никто не хотел их покупать.

Руководители большинства строительных фирм не нашли ничего лучшего, как объявить основным виновником всех неудач «некомпетентного покупателя».

Но нашлась одна очень небольшая строительная фирма, которая решила, как следует приглядеться к ситуации. Ее руководители обнаружили, что запросы молодых американцев в отношении своих первых собственных домов несколько изменились. Молодые люди, в отличие от своих бабушек и дедушек, не изъявляли желания раз и навсегда вселяться в один дом и оставаться в нем до конца своих дней или по меньшей степени на продолжительное время. Надо сказать, что в семидесятых годах молодые пары, покупая свой первый дом, имели в виду приобретение двух отдельных «ценностей». Они покупали жилище на несколько лет, а также право на покупку по прошествии определенного времени «настоящего» дома, более комфортабельного, в более престижном районе, где есть хорошие школы, лучшие коммунальные услуги и т.п. Чтобы внести первый взнос на

покупку дорогостоящего «настоящего» или «постоянного» дома, им требовалась та сумма, которую они внесли за покупку «базового дома». Молодые семьи очень быстро поняли, что, во-первых, эти самые «базовые дома» совсем не подходят для стабильного жилья, и, во-вторых, их очень трудно перепродать за более или менее приличную цену. Таким образом, «базовые дома» превратились на самом деле в серьезное препятствие на пути удовлетворения действительных жилищных потребностей молодых семей.

Можно вспомнить, что, в общем и целом, молодые пары образца пятидесятого года ощущали себя представителями рабочего класса. На Западе люди, принадлежащие к рабочему классу, обычно не рассчитывают на повышение своих доходов и вообще на улучшение условий жизни по окончании периода ученичества и получению самостоятельной работы. Более высокая профессиональная позиция для представителей рабочего класса развитых стран (за исключением Японии) означает получение более высоких гарантий занятости, чем увеличение доходов. Представители же «среднего класса» рассчитывают на стабильное увеличение доходов вплоть до достижения 45—48-летнего возраста. Между 1950 и 1975 гг. действительное положение молодых людей, взгляды, уровень образования, притязания и ценностные установки начали меняться, приобретая очертания, характерные для «среднего класса». Именно этот сдвиг и привел к смещению понятия «первый собственный дом» и связанной с ним «ценности» в сознании молодежи.

Разобравшись в ситуации (а для этого нужно было всего лишь изучить запросы потенциальных покупателей домов), упоминаемая нами строительная фирма сделала очень удачный ход. Она не внесла каких-либо значительных изменений в свой вариант дома, а лишь перепроектировала кухню, сделав ее более просторной. Практически этот дом мало чем отличался от непопулярного «базового». Отличие было совсем в другом — манере предложения. Этот дом предлагался покупателю не как «ваш дом», а как «ваш первый дом» или «первый камень в фундаменте дома вашей мечты». Молодым супругам демонстрировался дом в его настоящем виде и одновременно модель этого же дома с перспективными усовершенствованиями — дополнительной ванной комнатой, еще одной или двумя спальнями и т.н. Естественно, что эта строительная фирма имела к тому времени разрешение городских властей на переоборудование «базовых домов» в «постоянные». Более того, фирма гарантировала, что твердая перепродажная цена первого дома будет засчитываться как первый взнос за покупку второго, более комфортабельного «постоянного» дома в пределах от 5 до 7 лет. «Практически не было никакого риска, — признался мне позже хозяин фирмы. Демографическая ситуация была такова, что гарантировала стабильный спрос на «первые дома» до восьмидесятых или даже девяностых годов, так как в этот период дети, появившиеся на свет во время «бума рождаемости», постепенно вступали в самостоятельную жизнь и обзаводились своими семьями».

До того, как эта фирма сумела воспользоваться неудачей как источником нововведения, размах ее деятельности ограничивался одним столичным районом, и при этом она играла в нем весьма незначительную роль. Через пять лет после своего новаторского мероприятия фирма уже функционировала в пяти районах и по своему экономическому значению занимала либо первое, либо твердое второе место в каждом из них. Даже в 1981—1982 гг., когда произошел спад деловой активности, оказавшийся настолько сильным, что некоторым крупнейшим американским строительным компаниям не удавалось в течение целого сезона продать ни одного нового дома, компания-новатор продолжала расти. В беседе со мной основатель этой фирмы признался: «Я не мог предположить, что мое решение гарантировать молодым покупателям домов возможность перепродажи вызовет такой успех. Благодаря этому шагу мы получили возможность стабильно приобретать хорошо построенные и вполне новые дома, которые нуждались лишь в незначительной модернизации, после чего их можно было продавать с большой

выгодой покупателям “первого дома”»).

Столкнувшись с неожиданной неудачей, руководители, особенно в крупных компаниях, обычно прибегают к более широким исследованиям и более интенсивному анализу. Однако примеры с замками и «базовыми домами» показывают, что такая реакция на ситуацию в целом неверна. Неожиданная неудача должна направить вас на то, чтобы вы повнимательнее пригляделись к происходящему вокруг вас и анализировали внешние, казалось бы, посторонние тенденции. Неудачу нужно рассматривать как сигнал к поиску оригинальных решений и ее следует воспринимать весьма серьезно.

Очень важно знать, какое неожиданное событие произошло в жизни ваших поставщиков или покупателей. Например, своему рождению компания Макдональдс обязана тому, что от ее основателя Рея Крока не ускользнуло удачное начинание одного из своих потребителей. В то время Крок занимался продажей миксеров для приготовления молочных коктейлей владельцам заведений, торгующих гамбургерами. В один прекрасный момент он заметил, что один из его заказчиков, владелец небольшой забегаловки в калифорнийском городке, закупил в несколько раз больше миксеров, чем, казалось бы, было нужно, учитывая месторасположение и размеры его заведения. Крок не только удивился, но и заинтересовался таким странным обстоятельством. Занявшись вплотную этим вопросом, он познакомился с пожилым господином по имени Макдональд, который усовершенствовал предприятия быстрого обслуживания. Крок счел за благо скупить все, чем владел этот пожилой рационализатор, вместе с названием заведения, и, умело наладив дело, сумел с течением времени создать фирму, оценивающуюся в миллиарды долларов. Так Крок воспользовался неожиданным успехом прежнего владельца скромного предприятия.

Не менее важно быть в курсе дел своих конкурентов. Любые события в коммерческой жизни конкурентов, будь то неожиданный успех или неожиданная неудача, должны рассматриваться как возможные симптомы инновационных преобразований. Тут нужно не только «анализировать», но и самым тщательным образом исследовать.

Инновационная деятельность — это хорошо организованная, рациональная и систематическая работа. Собственно, этот тезис является основным в этой книге. Притом работа, тесно связанная и с восприятиями, и с концепциями. Совершенно очевидно, что новаторство не может быть реализовано без жесткого логического анализа. Интуиция здесь вряд ли поможет, а точнее, она совсем не поможет, если под интуицией понимать субъективные ощущения. Тем не менее анализ со всей своей строгой атрибутикой: испытаниями, апробированиями и оценкой — должен быть основан на восприятии изменений, благоприятных возможностей, новых реальностей и несоответствия между тем, что большинство людей все еще принимают за реальность, и тем, что действительно стало реальностью. Все это требует от нас готовности сказать: «У меня нет достаточной базы для анализа, но я найду выход. Я буду изучать действительную ситуацию на местах, буду задавать вопросы и слушать».

Именно потому, что неожиданное событие заставляет нас отказаться от предвзятых мнений, представлений и стереотипов, оно может быть питательным источником нововведений.

Для предпринимателя, может быть, даже нет необходимости разбираться в причинах изменения реальности. В двух приведенных выше случаях было достаточно легко определить суть и причину происшедших событий. В большинстве же случаев мы уясняем для себя суть события, но не видим его движущих пружин. Тем не менее у нас есть возможность проводить успешную инновационную политику.

Поясню свою мысль на примере.

В 1957 г. произошло нечто, о чем заговорила вся Америка и что долго оставалось предметом обсуждения даже для людей, родившихся намного позднее. Дело в том, что

автомобиль «эдсель» компании *Форд мотор* потерпел провал на рынке. Бытовавшее мнение, что этот автомобиль явился результатом поспешных и необдуманных решений, абсолютно необоснованно.

Немного найдется моделей автомобилей, которые бы были более тщательно сконструированы, более умело преподнесены и поданы на рынок. Автомобиль «эдсель» должен был воплотить конечный результат тщательно отработанной стратегии в американском бизнесе за всю свою историю. За десять лет упорного труда в послевоенный период компании *Форд мотор* удалось не только избежать нависшей над ней угрозы банкротства, но и превратиться в агрессивного конкурента, прочно закрепиться на второй строчке «табели о рангах» американского автомобильного бизнеса. Всего через несколько лет компания превратилась в вероятного претендента на лидирующую позицию в быстрорастущем европейском рынке.

К 1957 г. компания уже восстановила свои сильные конкурентные позиции в трех из четырех сегментах американского рынка, представленных (1) так называемыми «стандартными» (массовыми) слоями общества, (2) мелкой буржуазией и (3) высшими слоями общества. Для первых предназначался автомобиль, носящий марку компании «Форд», для вторых — автомобиль более высокого класса «Меркурий», и для третьих — роскошный лимузин «Континенталь». Четвертый сегмент рынка — покупатели, принадлежащие к верхушке среднего класса, так называемый «аппер миддл класс», оставался до того времени не охваченным компанией *Форд*, и именно для него предназначался только что разработанный автомобиль под названием «Эдсель». Для этого же социального класса основной соперник *Форда* компания *Дженерал моторс* выпускала автомобили «бьюик» и «олдсмобил». После окончания второй мировой войны наивысший рост спроса на автомобили начал наблюдаться именно со стороны покупателей, принадлежавших к верхушке среднего класса. Третья автомобильная компания — *Крайслер* — не располагала достаточно конкурентоспособным автомобилем, чтобы предложить его этой категории покупателей, и поэтому двери к ним были для Форда открыты.

Компания потратила колоссальные усилия на разработку своего нового автомобиля, пытаясь воплотить в нем новейшие достижения в области автомобилестроения с максимальным учетом запросов потребителей в отношении технических характеристик и дизайна.

Но... несмотря на все усилия компании, ее новый автомобиль «не пошел».

Реакция компании на свою неудачу была весьма неординарной и показательной. Вместо того чтобы традиционно клеймить «ни в чем не разбирающегося покупателя», работники компании решили проследить за изменениями в поведении покупателя, которое оставалось довольно длительное время стабильным и поэтому считалось непоколебимым.

Результатом изысканий компании *Форд мотор* явился подлинный переворот в американском автомобилестроении. Их можно поставить в один ряд с социально-экономической сегментацией американского рынка, проведенной в двадцатых годах Альфредом Слоуном, который выделил в нем массового покупателя, принадлежавшего к «низшим» слоям населения, покупателя из «мелкобуржуазных» слоев, покупателя — представителя верхушки среднего класса и покупателя, принадлежавшего к высшему слою населения. Именно эта сегментация легла в основу взлета компании *Дженерал моторс*.

Проведя соответствующие исследования, компания *Форд* обнаружила, что эта сегментация претерпевает интенсивные изменения или, по меньшей мере, параллельно ей начинает вырисовываться совершенно иная сегментация, именно та, которую мы бы сейчас назвали «сегментацией стиля жизни» или «сегментацией вкусовых ориентаций». Тщательное исследование новых вкусов и запросов покупателей позволило компании

Форд уже вскоре после неудачи с автомобилем «Эдсель» выпустить свой «Зандерберд» («Буревестник»), успех которого мог сравниться только с успехом, пришедшим компании с разработкой Генри Фордом-старшим «Модели-Т» в 1908 г. Благодаря своему новому автомобилю компания Форд утвердилась в статусе крупного, ни от кого не зависящего поставщика автомобилей и перестала быть «тенью» и «вечным имитатором» компании *Дженерал моторс*.

Тем не менее трудно отказаться от мысли, что мы до сих пор не можем точно определить движущих мотивов этих изменений. Изменения на автомобильном рынке произошли значительно раньше тех событий, которыми обычно объясняются те или иные сдвиги. К этим событиям всегда относили: повышение доли молодежи в общей численности населения, вызванное «бумом рождаемости», резкое повышение уровня образования, изменения во взглядах, в том числе на взаимоотношение между полами, и т. д. Точно так же мы до сих пор четко не можем определить, что же следует понимать под «стилем жизни». Все попытки описать, объяснить этот фактор все еще заканчиваются неудачей. Единственное, в чем мы уверены, — это в том, что что-то происходит, что-то меняется.

Но даже такое ограниченное понимание ситуации позволяет превратить неожиданный успех или неожиданную неудачу в источник эффективных и целенаправленных нововведений.

### III

#### Неожиданное внешнее событие

Мы до сих пор говорили о неожиданных событиях (успешных и неудачных), которые происходят внутри предприятия или отрасли. Существуют, однако, и внешние события, т.е. те, которые не фигурируют в документации и отчетности любого предприятия. Тем не менее такие события могут быть источниками успешных инновационных решений.

Приведу несколько примеров типичных внешних неожиданных событий и то, как их можно использовать во благо своего предприятия или отрасли.

Один из примеров касается компании *ИБМ* и персональных ЭВМ. Несмотря на отдельные серьезные расхождения во взглядах, существовавших среди работников (как управления, так и инженеров), все они вплоть до середины семидесятых годов сходились во мнении, что будущее принадлежит крупным универсальным электронно-вычислительным системам с большой емкостью памяти и мощным оперативным потенциалом. Каждый специалист-электронщик компании *ИБМ* мог убедительно доказать, что любые другие виды ЭВМ будут обходиться слишком дорого, притом будут иметь ограниченные технические возможности, а область их применения будет весьма узкой. Руководствуясь этой политикой, компания *ИБМ* сконцентрировала свои силы и ресурсы на поддержании своего лидирующего положения на рынке больших ЭВМ.

Жизнь не стояла на месте, и вот уже «дары» высокой технологии начали проникать на рынок детских игрушек. Дело в том, что в 1975—1976 гг., ко всеобщему удивлению, дети школьного возраста начали увлекаться компьютерными играми. Имея перед собой такой пример, старшему поколению захотелось иметь свои собственные «игрушки». Со стороны работников самых разных служб начал появляться спрос на персональные ЭВМ — автономные вычислительные машины гораздо меньшей мощности, чем самые маленькие из универсальных (коллективных) ЭВМ. Произошло именно так, как предсказывали инженеры из *ИБМ*. Цена персональных компьютеров была намного выше, чем цена коллективных ЭВМ, их выпускалось великое множество, притом со своими собственными программами. Сопоставимость этих ЭВМ друг с другом была очень низкой, так как выпускались они чаще всего по разным схемам. Короче говоря, это новое направление в электронике отличалось неорганизованностью и хаотичностью, не говоря уже о жалком

состоянии соответствующих обслуживающих и ремонтных служб. Но заказчиков это ничуть не беспокоило. Они поняли, что персональный компьютер — вещь очень нужная. Достаточно сказать, что в США рынок персональных компьютеров всего за пять лет, т.е. с 1979 по 1984 г., достиг такого объема годовых продаж — 15—16 млрд, долл., — который по большому ЭВМ был получен за целых тридцать лет.

Можно было бы ожидать, что *ИБМ* останется верна своим принципам и оставит без внимания «модную» тенденцию. Произошло совсем другое. Еще в 1977 г., когда объем реализации персональных ЭВМ на мировых рынках не превышал 200 млн. долл. (для сравнения скажем, что в этот же период больших ЭВМ было продано на сумму 7 млрд, долл.), в компании *ИБМ* были организованы специализированные, конкурирующие между собой группы по разработке персональных компьютеров для компании. В результате хорошо продуманных мероприятий компания *ИБМ* уже в 1980 г. произвела на свет свой собственный персональный компьютер. Характерно, что выпуск этой новинки совпал со взрывом спроса на этот вид ЭВМ в индустриальных странах. Через три года компания *ИБМ* вышла в мировые лидеры по производству персональных ЭВМ, причем ее позиции в этой области были почти так же крепки и непоколебимы, как и в производстве больших ЭВМ. Интересно, что в 1983 г. компания разработала и выпустила первый «домашний компьютер», отличавшийся очень малыми размерами. Малыш получил название «Пинат».

Встречаясь с представителями *ИБМ*, я всегда задаю им один и тот же вопрос: «Как так получилось, что компания смогла углядеть в изменениях на рынке ЭВМ свой шанс на успех, в то время как ни один работник компании никогда не верил в перспективность персональных компьютеров?..» На него я постоянно получаю один и тот же ответ: «Мы были уверены, что эти изменения временны и персональные компьютеры абсолютно бесперспективны, и поэтому все то, что произошло в дальнейшем, явилось для нас полным шоком. Мы увидели, что все то, во что мы верили и считали единственно возможным, было развеяно как дым. Мы вовремя сообразили, что нам нужно хорошенько оглядеться вокруг, проанализировать ситуацию и организовать себя таким образом, чтобы извлечь пользу из неожиданного для нас события».

Второй пример взят нами из более доступной области, но не менее поучителен.

В Соединенных Штатах книги никогда хорошо не раскупались, может быть, потому что у нас широкая сеть бесплатных публичных библиотек. С появлением в начале пятидесятых годов телевидения все большее число американцев начало проводить свое свободное время, сидя перед экранами своих «ящиков». Особое беспокойство вызывало то, что массу телезрителей составляли школьники и учащиеся колледжей, для которых книги всегда были основным источником знаний и информации. Практически никто не сомневался, что это новое увлечение обязательно приведет к резкому падению объема реализации книжной продукции. Многие издательства начали лихорадочно искать пути выживания: одни начали вкладывать свой капитал в создание образовательных фильмов, другие — в разработку программ для ЭВМ, третьи — во что-то другое, но успех сопутствовал очень и очень немногим. Получилось же так, что вопреки всеобщим ожиданиям объем продаж книг с момента внедрения в жизнь телевидения начал стремительно расти. Книг стало раскупаться намного больше, чем можно было предположить, исходя из некоторых показателей: доход семьи, численность населения в «читающем возрасте», образование и т. д.

Никто не мог сказать, почему же произошло именно так. Никто не мог также сказать, что же, собственно, произошло. Книг в доме американцев по-прежнему не так уж много<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Подобная ситуация характерна также для Японии — страны, где на душу населения продается намного больше книг, чем где бы то ни было, и в два раза больше, чем в США.

Справедливо задать вопрос: «Куда же деваются купленные книги?» То, что мы не можем ответить на этот вопрос, никак не влияет на тот факт, что книги в стране раскупаются во все большем количестве.

Как издатели, так и книготорговцы видели, что объем реализации книг резко возрастает, но никак не реагировали на сложившуюся ситуацию. Отреагировали совсем другие. Этим неожиданным «книжным бумом» решили воспользоваться несколько предприятий розничной массовой торговли, такие, как универмаги в Миннеаполисе и Лос-Анджелесе. Руководители этих магазинов никогда не имели дело с книгами, но зато они хорошо знали технику розничной торговли. Они начали с того, что основали сеть книжных магазинов, отличающихся от тех, которые раньше имелись в Америке. Фактически это были универсамы, супермаркеты. В этих торговых точках книги выступали не как особый вид товара, а как самый массовый товар, притом упор делался на те книги, которые быстро расходились и приносили наибольший доход на единицу торговой площади. Эти магазины располагались в торговых центрах, на самых бойких местах, хотя арендная плата там была высокой. Это было довольно неожиданной новинкой, так как обычно книжные магазины располагались в местах низкой арендной платы, например поблизости от университета. По традиции книготорговцы представляли из себя людей «литературного направления», и поэтому они набирали в свои магазины тех, кто любит книгу. Управляющие же новыми книжными магазинами ранее занимались продажей косметики. Среди них бытовала шутка, что тот продавец, который читает не только цены на ярлыках, является безнадежным интеллектуалом.

Шутки шутками, но вот уже десять лет, как эти новые книжные магазины числятся среди наиболее быстрорастущих участков американской розничной торговли и наиболее быстрорастущих новых предприятий по стране в целом.

Каждый из приведенных случаев отражает инновационную, а не диверсификационную деятельность.

*ИБМ* продолжает функционировать в компьютерном бизнесе. Новые книжные магазины управляются людьми, которые всегда были связаны с розничной торговлей, работали в торговых центрах или в небольших дорогих магазинах модных товаров для женщин.

Неожиданное внешнее событие может быть успешно использовано только при условии, что оно вписывается в накопленные в деле знания и опыт. Даже крупные компании, которые решили проникнуть на новый книжный рынок или в массовую торговлю, фактически обречены на неудачу, если у них нет опыта розничной продажи.

Таким образом, неожиданное внешнее событие может прежде всего дать возможность для приложения существующего опыта к новой сфере деятельности, которая не должна менять, однако, сути предприятия, а вполне может быть направлена на расширение, но не на диверсификацию. Но, как показывают приведенные примеры, результаты этой деятельности должны быть выражены в техническом нововведении или нововведении в области услуг.

Для приведенных случаев характерно еще и то, что в них фигурируют крупные компании. Причина, по которой в данной книге, как, впрочем, и в любой другой книге по управлению, описываются события из жизни крупных компаний, представляется весьма очевидной. Только о больших компаниях можно обнаружить сведения в публикуемых статистических материалах, только о больших компаниях можно почерпнуть сколько-нибудь полную информацию из газет и журналов. Сведения же о маленьких компаниях получить значительно труднее, к тому же они довольно часто не подлежат публичному обсуждению.

Вполне очевидно, что из неожиданного внешнего события наибольшую пользу могут извлечь крупные действующие предприятия. Насколько мне известно, лишь очень

немногим мелким компаниям удалось извлечь пользу из неожиданных внешних событий; я даже скажу больше — практически ни одному из руководителей, изучавших технику предпринимательской и инновационной политики, которых мне довелось консультировать, не удалось добиться успеха на этом поприще. Допускаю, что это может быть совпадением. Но, как бы то ни было, все имеющиеся данные говорят о том, что действующие крупные предприятия лучше приспособлены к проведению инновационных мероприятий на основе внешних неожиданных событий.

Крупные предприятия розничной торговли в Соединенных Штатах имеют возможность регулярно анализировать статистические данные, позволяющие делать выводы о тенденциях в поведении покупателей. Кроме того, крупные магазины располагают сведениями о расположении торговых центров и знают, как «выйти» на лучшие из них. А разве под силу небольшой компании сделать так, как в свое время поступила *ИБМ*, создав в целях разработки нового вида ЭВМ (персонального компьютера) несколько целевых групп, состоящих из высококлассных конструкторов и инженеров? Меньшие по размеру компании по разработке передовой технологии, относящиеся к перспективным отраслям промышленности, зачастую не располагают кадрами даже для выполнения текущей работы.

Неожиданные внешние события, представляющие из себя источники нововведений, могут быть эффективно использованы крупными предприятиями для своего развития с наименьшим риском. Вполне справедливо говорить о том, что как источник нововведений неожиданное внешнее событие лучше всего может быть использовано на крупных, прочно стоящих на ногах предприятиях. Разработка этого источника предполагает наличие соответствующих научно-технических, финансовых и людских ресурсов.

Вместе с тем приведенные примеры показывают, что сам статус крупного и авторитетного предприятия не гарантирует надлежащее восприятие и эффективное использование неожиданного события. В конкурентах у компании *ИБМ* числятся только крупные компании, имеющие объемы продаж, исчисляющиеся в миллиардах долларов. Но ни одна из них не смогла воспользоваться бумом персональных ЭВМ, так как все силы отдавались ими на борьбу с *ИБМ*. Ни одна из традиционных крупных сетей книжных магазинов в США, например книготорговая сеть *Бретано* в Нью-Йорке, не смогла приспособиться к новой ситуации на книжном рынке.

Короче говоря, неожиданные события создают благоприятные возможности. Неожиданные события в современном мире не редкость, следовательно, и связанные с ними благоприятные возможности возникают довольно часто. Эти возможности несут в себе огромный потенциал для развития. Особую ценность они представляют для действующих крупных предприятий. Для эффективного использования возможностей нужно нечто большее, чем просто везение и интуиция. Инновационная активность предприятий требует четкой организации и подлинно научного управления.

#### **4. ИСТОЧНИК: НЕСООТВЕТСТВИЕ**

Здесь мы будем говорить о несоответствии между тем, что есть на самом деле, и тем, как это «должно», по нашему мнению, быть, т.е. несоответствии между реальностью и нашим представлением о ней. Выявить этот источник, постичь его сущность может оказаться достаточно трудной задачей. Как бы то ни было, несоответствие (неконгруэнтность) является еще одним симптомом появившейся возможности провести инновационное мероприятие. Выражаясь языком геологов, несоответствие предвещает некий «пластовый сдвиг». Этот самый сдвиг и служит приглашением к нововведению. Он создаст неустойчивость, в условиях которой даже самые незначительные усилия могут

сдвинуть большие массы и вызвать перестройку экономической или социальной структуры. Несоответствия трудно «прощупать», так как они практически не могут быть отражены в цифрах и отчетах, которыми пользуются руководители фирм и компаний. Несоответствия имеют количественный, а не качественный характер.

Как и неожиданное событие, несоответствие служит симптомом изменений, которые уже произошли или могут произойти, а точнее — быть вызванными. Подобно изменениям, лежащим в основе неожиданного события, изменения, вызывающие несоответствие, возникают внутри отрасли, рынка или процесса. Таким образом, несоответствие отчетливо открывается перед теми, кто имеет прямое отношение к данной отрасли, рынку или процессу. Вместе с тем оно может ускользнуть от внимания тех, кто воспринимает его как нечто само собой разумеющееся. «Так всегда и было», пожимают плечами такие люди, хотя то, что они называют «всегда», произошло впервые и совсем недавно.

Можно выделить несколько видов несоответствий:

- несоответствия между экономическими реальностями отрасли (сферы услуг);
- несоответствия между реальностью (отрасли или сферы услуг) и представлениями о ней;
- несоответствия между усилиями, затраченными отраслью (сферой услуг), и ценностными установками, и притязаниями потребителей;
- несоответствие внутри ритма или логики процесса.

## I

### **Несоответствия между экономическими реальностями**

Если спрос на продукт или услугу растет, то должны улучшаться и экономические показатели функционирования соответствующей отрасли. Легче всего быть прибыльным такому предприятию, спрос на продукцию которого устойчиво возрастает. Его как бы несет на волне. Если такому предприятию не удалось получить прибыль, то в таком случае можно говорить о несоответствиях между экономическими реальностями. По существу, эти несоответствия носят характер макроявлений, происходящих внутри отрасли или сферы услуг. Рассматривая их как источники нововведений, вполне справедливым будет сказать, что более широкими возможностями для проведения инновационных мероприятий обычно располагают небольшие, высокоспециализированные предприятия, новые процессы или новые услуги. Как правило, фирма-новатор, сумевшая воспользоваться данным типом несоответствия, может рассчитывать на то, что она будет находиться в гордом одиночестве до тех пор, пока действующие предприятия и поставщики сообразят, что у них появился новый и опасный конкурент. Такие предприятия настолько увлечены попыткой сократить разрыв между растущим спросом и отстающими от него результатами, что могут не заметить, как другие используют нечто иное, что приносит результаты, и извлекают пользу из повышающегося спроса.

Мы зачастую просто не можем понять суть происходящего. Иногда наблюдается абсолютно необъяснимое явление — растущий спрос не сопровождается повышением эффективности работы предприятия. Мне думается, что новатору не всегда нужно стремиться понять, почему что-то происходит не так, как «должно бы быть», т. е. почему реальность не соответствует нашему представлению о ней. Вместо этого следует задуматься над такими вопросами: «Каким путем можно воспользоваться этим несоответствием?», «Как превратить его в источник инновационного решения?», «Что может быть предпринято?» Несоответствия между экономическими реальностями вызывают к действию. Бывает так, что, несмотря на сложность проблемы, направление этого действия определить совсем нетрудно. Но сама проблема остается неясной. С

другой стороны, мы можем глубоко осознавать проблему, но не знать, какие конкретно действия нужно предпринять.

Приведенный ранее эпизод с мини-заводами является ярким примером нововведения, основанного на использовании несоответствия.

Более пятидесяти лет с момента окончания первой мировой войны крупные металлургические комбинаты в развитых странах показывали положительные результаты только во время вооруженных конфликтов. В мирное же время такие предприятия действовали неэффективно даже в условиях растущего (по крайней мере до 1973 г.) спроса на сталь.

Объяснить подобное явление не так уж сложно. Ведь, чтобы иметь возможность гарантировано удовлетворять пусть даже медленно растущий спрос, требуется такой прирост мощностей, который невозможен без огромных капиталовложений. Но коэффициент использования новых производственных мощностей остается низким до тех пор, пока спрос, который (за исключением военного времени) увеличивается медленно и постепенно, не достигнет уровня новых мощностей. Если же отказаться от расширения в период «ползущего» спроса, то это приведет к потере своей доли рынка, притом потере безвозвратной. Ни одна компания не может себе позволить пойти на такой риск. Таким образом, отрасль будет работать рентабельно только на протяжении нескольких лет: начиная с того момента, когда все вокруг начнут наращивать мощности, и кончая временем, когда все эти новые мощности придут в действие.

Хорошо известно, что сталелитейный процесс, изобретенный в 1870 г., в своей основе неэкономичен. Он как бы пытается игнорировать законы физики, а это значит, что он идет вразрез и законам экономики. Ни один процесс в физике не является таким сложным, как процесс создания новых температур (горячих или холодных). Традиционный процесс выплавки стали предполагает четырехкратное повышение и снижение температур. Во время этого процесса огромные массы раскаленного металла перемещаются на значительные расстояния.

Специалистам давно было ясно, что существующий процесс отливки стали нуждается в существенных изменениях, в том числе снижении издержек. Появившиеся мини-заводы как раз и воплощали в себе прогрессивные изменения в металлургии. Слово «мини» совсем не означает, что такое сталелитейное предприятие является «малым». Минимально экономически целесообразный объем продаж достигает обычно 100 млн. долл. При всем при том мини-завод составляет  $\frac{1}{6}$  —  $\frac{1}{10}$  часть от минимального экономически оправданного металлургического комбината. Все говорит о том, что именно мини-завод способен экономически эффективно произвести дополнительно небольшое количество стали для обеспечения потребностей рынка. Особенностью мини-заводов является то, что их технология предусматривает только разовое достижение высокой температуры и использование ее в течение всего процесса, не прибегая к снижению. В качестве сырья на таких заводах используется не железная руда, а металлолом, который в результате соответствующей обработки превращается в конечный продукт: листы, брусья и т.п. В то время как металлургические комбинаты отличаются высокой трудоемкостью, мини-заводы могут быть полностью автоматизированы. Производственные издержки при выпуске стали на мини-заводах более чем в два раза ниже, чем при использовании традиционного сталелитейного процесса. Несмотря на то, что мини-заводы испытывали сильное давление со стороны не только металлургических комбинатов, но и со стороны руководства штатов и профсоюзов, их доля в рынке устойчиво росла. По расчетам экспертов, к 2000 г. более 50% всей стали в стране будет произведено на мини-заводах, а доля металлургических комбинатов будет неуклонно снижаться.

Но не все изыскания заканчиваются удачно. Несоответствие между экономической реальностью спроса и экономической реальностью процесса существует также и в

бумагоделательном производстве, но мы не знаем, как превратить это несоответствие в источник нововведения.

Несмотря на устойчивый рост спроса на бумагу, бумажная промышленность не может предложить адекватных технологических эффективных решений. За трехлетним периодом «рекордных прибылей» постоянно следует пятилетний период убытков. Однако в этой отрасли ничего похожего на вышеописанные мини-заводы изобретено не было. Уже лет 80—90 назад было хорошо известно, что бумажная масса — это мономер, при этом многие считали, что найти пластификатор, способный превратить ее в полимер, будет совсем нетрудно. Если бы это было сделано, то производство бумаги из неэффективного и даже расточительного механического процесса превратилось в высокоэффективный химический процесс. Следует напомнить, что уже в восьмидесятых годах прошлого столетия была внедрена технология получения текстильного волокна из древесной массы, которая была использована для изготовления искусственного шелка. Но несмотря на вложенные в исследования миллионные суммы, никто до сих пор так и не сумел изобрести нечто похожее для производства бумаги.

Как подсказывают приведенные примеры, инновационное решение, основанное на несоответствии, должно поддаваться четкому определению. Оно также должно вписываться в существующую технологию и имеющиеся ресурсы. Вполне понятно, что такое решение требует тщательной исследовательской проработки. Если же решение влечет за собой необходимость новых научных изысканий, то оно еще не готово для использования предпринимателем, оно еще не «созрело». Нововведение, в котором можно успешно использовать «неконгруэнтность» экономических реальностей, должно быть простым, а не сложным, «очевидным», а не претенциозным.

Несоответствия между экономическими реальностями могут быть найдены и в сфере услуг.

Хорошим примером в этом отношении может служить система здравоохранения в развитых странах. Еще в 1929 г. здравоохранение занимало лишь незначительную долю в государственных расходах развитых стран, составляя менее 1 % валового национального продукта или потребительских издержек. Примерно полвека спустя на долю здравоохранения, особенно больничного обслуживания, пришлось уже 7—11% от значительно возросшего валового национального продукта. Что же касается экономических показателей, то они не повышались, а понижались. Издержки росли в 3—4 раза быстрее, чем оказываемые услуги. Характерно, что спрос на медицинское обслуживание в ближайшие тридцать лет будет продолжать увеличиваться, поскольку будет расти доля пожилых людей в структуре населения развитых стран. Вместе с этим будут расти и расходы, которые самым тесным образом связаны с возрастным составом населения.

Мы не можем объяснить природу этого явления<sup>15</sup>. Но тем не менее в Великобритании и Соединенных Штатах есть примеры успешной реализации достаточно простых, но целенаправленных нововведений в этой области. Они отличались друг от друга только в силу серьезных различий в системах здравоохранения этих стран. В каждом из этих нововведений были учтены конкретные несовершенства, «узкие» места, имеющиеся в здравоохранении этих двух стран.

В Великобритании «радикальным нововведением» можно считать частное страхование здоровья — наиболее распространенная и популярная из всех льгот, предоставляющихся лицам, работающим по найму. Держатель страхового полиса имеет

---

<sup>15</sup> Более подробно об этом можно прочесть в статье, опубликованной в журнале «Экономист» от 29 апреля 1984 г. Этот материал, посвященный проблемам здравоохранения, отличается от всех ранее появившихся тем, что в нем проблемы обсуждаются вне национальных рамок, а как присущие всем развитым странам.

право на внеочередное медицинское обслуживание, в том числе на так называемую «избирательную хирургию»<sup>16</sup>. Дело в том, что ранее в этой стране была сделана попытка снизить издержки на медицинское обслуживание при помощи системы так называемой «сортировки», которая гарантировала немедленное лечение больных с общими заболеваниями, с одной стороны, и тяжело больных, с другой. Одновременно все те, кто страдает расстройствами «средней» тяжести, и особенно те, кто нуждается в «избирательном» хирургическом вмешательстве, не получают при этой системе никаких дополнительных прав и вынуждены годами ждать своей очереди. Держатели же нового страхового полиса в случае необходимости могут быть прооперированы немедленно.

В отличие от Великобритании в Соединенных Штатах всегда ставилась задача максимального удовлетворения потребностей, связанных с охраной здоровья, вне зависимости от затрат. В результате такой политики больничные издержки резко возросли. Это заставило искать выход, и он вскоре появился в форме инновационной идеи: рассредоточение многих медицинских услуг, традиционно оказываемых в стационарах, но не требующих дорогостоящего оборудования, по отдельным лечебным учреждениям. К услугам, которые пока еще не могут быть выведены за пределы стационара, относятся, например, кобальтовый рентген для лечения раковых заболеваний и т. п. Новые медицинские учреждения невелики по размерам, но высокоспециализированы: родильные дома, предоставляющие всевозможные виды услуг (в том числе гостиничные) матерям и новорожденным, амбулаторные хирургические центры для проведения операций, не требующих госпитализации и послеоперационного ухода, психиатрические диагностические центры, аналогичные геруатрические центры и т. д.

Естественно, эти новые медицинские учреждения не заменяют больницы. Они лишь способствуют тому, что американские больницы постепенно превращаются в больницы британского типа, т. е. учреждения по оказанию неотложной помощи, лечению тяжелых, угрожающих жизни заболеваний и интенсивной терапии. Но также, как и в Великобритании, все эти нововведения, воплощенные прежде всего в коммерческих «мероприятиях», превращают несоответствие между экономической реальностью растущего спроса на медицинское обслуживание и экономической деятельностью снижающегося уровня этого обслуживания в благоприятную инновационную возможность.

Мы с вами рассмотрели наиболее характерные примеры, взятые из жизни важных промышленных отраслей и сфер услуг. Такие примеры наиболее доступны, наглядны и понятны. Прежде всего они показывают, почему несоответствия между экономическими реалиями могут быть эффективным источником инновационных идей. Люди, которые заняты в этих отраслях промышленности и сферах услуг, видят основные дефекты и слабые места в деятельности своих организаций. Но обстоятельства складываются так, что они вынуждены не обращать на них серьезного внимания и прибегают лишь к паллиативным, косметическим мерам. Именно поэтому инновационные возможности остаются далеко не полностью раскрытыми и, следовательно, не использованными в целях конкуренции. Может произойти так, что изменения, таящие в себе инновационные возможности, остаются незамеченными до тех пор, пока не вторгнутся в данную отрасль промышленности (или сферу услуг) и их последствия станут необратимыми. Для большинства компаний сколько-нибудь благоприятная ситуация будет упущена, и вперед вырвутся более дальновидные компании, имеющие вкус к новаторству. Но таких компаний, конечно же, меньшинство.

---

<sup>16</sup> Заболевания, лечение которых обязательно влечет за собой хирургическое вмешательство, но не являющиеся «угрозой для жизни». Примерами могут служить удаление катаракты, ортопедические операции и т. д.

## II

### Несоответствие между реальностью и представлениями о ней

Если работники, занятые в какой-то отрасли промышленности или сфере услуг, неверно воспринимают реальность и у них складываются ошибочные представления о ней, то все их усилия будут направлены по ложному пути. Такие работники будут сосредоточивать свое внимание на тех участках, на которых невозможно добиться положительных результатов. Именно в такой ситуации можно говорить о несоответствии между реальностью и поведением. Это несоответствие, как и несоответствия других видов, может стать источником инновационных идей при правильном его восприятии и использовании.

Простым, но показательным примером может служить история развития морских грузовых перевозок.

В пятидесятых годах начало распространяться мнение о скором сокращении объема грузовых морских перевозок. Предсказывалось, что морские суда будут вытеснены воздушным грузовым транспортом, а останутся лишь перевозки груза без тары, навалом. Причиной возникновения таких разговоров послужила быстрорастущая стоимость морских перевозок и удлинение времени доставки. Перегрузка портов усугубляла ситуацию. Кроме того, чем больше товара скапливалось мертвым грузом в портах в ожидании погрузки на корабли, тем большие масштабы принимало мелкое воровство.

Причина создавшейся ситуации лежала в том, что в течение долгих лет судостроительная промышленность шла по неверно выбранному пути. Она видела своей основной задачей проектирование и строительство быстроходных судов, экономичных с точки зрения расхода топлива и обслуживания. Иными словами, приоритет отдавался «экономическим показателям» самого судна как плавсредства.

Но судно — это оборудование длительного срока службы, средство производства. А для всех средств производства на простой приходится основная доля издержек. Если мощности не используются, они не приносят дохода, но платить по процентам все равно приходится. Ни для кого, конечно же, не было откровением, что проценты на инвестиции составляют основные издержки по эксплуатации судов. Невзирая на это, в отрасли продолжали концентрировать усилия на снижении тех расходов, которые и так были достаточно низкими, т. е. расходы, связанные с обслуживанием судов во время плавания и выполнения погрузочных операций. Решение проблемы убыточности оказалось довольно простым: отделить погрузку от укладки. Подготовительные погрузочные работы нужно организовать на суше, где есть достаточно места и где их можно проводить до захода корабля в порт. Иными словами, нужно было подготовить и уложить груз таким образом, чтобы его легко можно было отправить на борт судна. Короче говоря, требовалось сосредоточить внимание именно на технологии погрузки-выгрузки. Решением проблемы стало внедрение контейнерных судов типа ролкеров.

Результаты этих несложных нововведений были на редкость впечатляющими. Морские грузоперевозки за последние тридцать лет увеличились чуть ли не в пять раз. Общие издержки сократились на 60%. Время пребывания в порту во многих случаях сократилось на  $\frac{3}{4}$ , а следовательно, перестали скапливаться грузы, уменьшилось воровство.

Несоответствие между реальностью, какая она есть и какой она воспринимается, может быть достаточно явным. Концентрированные усилия, какими бы серьезными они не были, могут вызвать лишь негативный результат и усугубить ситуацию, если было взято неверное направление. Как мы уже убедились, внедрение более быстроходных судов приводило к переполнению портов грузами и удлинению времени доставки. В подобных ситуациях необходимо переориентироваться на иные мероприятия,

способствующие получению доходов без больших дополнительных вложений сил и средств.

Таким образом, несоответствие между реальностью и представлениями о ней дает нам шанс на внедрение нововведения и совсем необязательно, чтобы они были «эпохальными». Разделение процессов погрузки-выгрузки и укладки грузов, характерное для авто- и железнодорожных перевозок, потребовало всего лишь адаптации к морским условиям.

Этот тип несоответствия, неконгруэнтности характеризует ситуацию для отрасли промышленности или сферы услуг в целом. Еще раз хочется подчеркнуть, что инновационное решение на основе этого источника чаще всего бывает несложным, но конкретным и целенаправленным.

### III

#### Несоответствие между предположительными и реальными ценностными установками и притязаниями потребителя

В главе 3 я в качестве примера неожиданного успеха упоминал о росте популярности телевидения в Японии. Этот же пример годится и для иллюстрации несоответствия между действительными и предположительными ценностными установками и притязаниями потребителя. Задолго до телевизионного бума один японский промышленник уверял своих американских коллег в том, что бедные слои населения в его стране не будут покупать телевизоры, так как просто не могут себе этого позволить. В то же время анализ поведения таких слоев в США и Европе показал, что телевидение способно удовлетворять те притязания (экспектации), которые не связаны с традиционными экономическими представлениями. Этот японский промышленник-интеллектуал не смог понять, что телевизор для людей, особенно бедных, является не просто «вещью», для них это окно в новый мир, в новую жизнь.

Точно так же Н. Хрущев не смог понять, что и автомобиль это не просто «вещь». Многие хорошо помнят, как он во время своего визита в США в 1956 г. сказал, что «советские люди никогда не захотят иметь свои собственные автомобили, гораздо удобнее пользоваться такси, а они у нас дешевые». Любой американский подросток мог ему возразить, что «свои колеса»— это не просто средство передвижения, а свобода, мобильность, сила и даже романтика. Это недопонимание со стороны Хрущева породило одну из самых предпринимательских возможностей: дефицит автомобилей в Советском Союзе дал толчок образованию огромного и оживленного черного рынка.

Допускаю, что эти примеры имеют, так сказать, «космические» параметры и от них мало проку рядовому бизнесмену или административному работнику в больнице, университете или торговой ассоциации. Но они характеризуют явление в целом. Из этих примеров можно сделать свои собственные выводы, которые могут быть по-своему «космическими», но вместе с тем конкретными и целенаправленными.

Одним из самых быстрорастущих финансовых учреждений в США за последние несколько лет была фирма по выпуску ценных бумаг, располагающаяся отнюдь не в Нью-Йорке, а в пригороде одного из городов Среднего Запада. В настоящее время эта фирма имеет свои филиалы по всей стране. Свой успех фирма обеспечила путем умелого использования возникшего несоответствия.

В таких крупных финансовых учреждениях, как *Меррилл Линчес Дин Уиттерс* и *Е. Ф. Хаттонс*, исходят из того, что их клиенты ориентируются на те же ценностные установки, что и они сами. Для руководителей этих учреждений представляется совершенно очевидным, даже аксиоматичным, что люди вкладывают свои деньги с целью разбогатеть. Этой же установкой руководствуются и члены Нью-йоркской фондовой биржи. Именно эта установка лежит в основе их политики, которая, по их мнению,

должна способствовать процветанию. Но такое допущение верно только по отношению лишь к части вкладчиков, но отнюдь не к их большинству. Вкладчики ведь не являются собственно «финансовыми людьми», финансистами. Но они сознают, что для того, чтобы «разбогатеть» при помощи инвестирования, необходимо быть специалистом в области «управления деньгами», хорошо разбираться в вопросах финансирования. Люди на местах, от мелких бизнесменов до состоятельных фермеров, не имеют ни финансовых знаний, ни времени для их получения; они зарабатывают деньги, и у них нет возможности постичь финансовые тонкости. Именно этим несоответствием решила воспользоваться фирма, о которой мы ведем речь. Чисто внешне эта фирма никак не отличается от других родственных фирм.

Она, как и многие другие, является членом Нью-йоркской фондовой биржи. Особенность же фирмы состоит в том, что через фондовую биржу она оформляет только  $\frac{1}{8}$  часть своей деятельности. Фирма не прибегает к тем инструментам, которыми широко пользуются крупные торговые фирмы, расположенные на Уолл-стрит: опционы, фьючерсы (сделки на срок) и т. п. Ее деятельность сосредоточена в основном на вкладчике, которого она называет «сознательным». Очень характерно, что она не обещает своим клиентам «златые горы». Как раз в этом отказе от традиционной политики и проявляется подлинное новаторство этой фирмы. Она даже не нуждается в клиентах, которые занимаются торговлей. Ориентируется же на тех, которые зарабатывают денег больше, чем тратят, а это характерно для работников умственного и творческого труда, солидных фермеров и бизнесменов из небольших городков.

Но так происходит отнюдь не потому, что они зарабатывают слишком много, а потому, что их расходы держатся на весьма скромном уровне. Получается так, что фирма апеллирует к психологической потребности этих людей беречь свои деньги. Фирма как бы продает своим клиентам возможность удовлетворить эту потребность. Именно поэтому она позволяет вкладывать деньги в облигации, акции, отсроченные ренты, вступать в товарищества по охране от налогов, пользоваться трестами по недвижимости и т. д. «Продукт», который доставляет эта фирма своим клиентам, весьма специфичен, и ни одна уолл-стритская фирма не додумалась продавать его раньше — чувство сохранности и душевное равновесие. Этот «продукт» как раз представляет «ценность» или ценностную ориентацию для «сознательных» вкладчиков, имеющих свои собственные ценностные ориентации. Крупные финансовые учреждения Уолл-стрита даже не могли предположить, что такие клиенты вообще существуют, так как их поведение идет вразрез сложившимся стереотипам. Фирма со Среднего Запада и ее успехи теперь хорошо известны по всей стране. Она занесена во все списки крупных и растущих фирм — членов фондовой биржи. При всем при этом руководители многих традиционно действующих крупных фирм до сих пор не признают, что у них появился конкурент, притом очень серьезный.

В основе несоответствия между реальностью и представлением о ней всегда лежит элемент интеллектуальной заносчивости, интеллектуального пуританизма, догматизма. Вышеупомянутый японский промышленник фактически утверждал: «Именно я, а не кто-нибудь другой знаю, что могут себе позволить бедняки». «Каждый хороший марксист знает, что люди ведут себя согласно экономической рациональности», — как бы вторил ему Хрущев. Это прекрасно объясняет, почему с такой легкостью несоответствие подобного рода становится источником инновационных решений у новаторов: их очень мало, им никто «не дышит в затылок», и они свободны в своих начинаниях.

Из всех видов несоответствий несоответствие между реальностью и представлениями является самым распространенным. Производители и поставщики сплошь и рядом не могут точно представить потребности потребителей. Важно сознавать, что все то, что представляет «ценность» для производителя и поставщика, точно так же «ценно» для потребителя. Для того чтобы преуспеть в каком-то деле, надо в него верить и вкладывать

в него все свои силы. Люди, занятые в производстве косметических товаров, должны верить в свою продукцию, в ее необходимость; иначе она будет получаться негодного качества и не будет пользоваться спросом. Люди, работающие в больницах, должны верить в то, что медицинские услуги — важнейшие из всех; иначе уровень обслуживания больных будет неудовлетворительным. Но как показывает практика, потребитель никогда не видит себя покупающим все то, что предоставляется производителем или поставщиком. Потребители имеют иные экспектации и ценностные установки, чем производители или поставщики.

Реакция производителя или поставщика в этом случае практически никогда не меняется: они жалуются на «неосведомленность» или «некомпетенцию» покупателей и на их «нежелание платить за качество». Именно такие жалобы дают основания говорить о том, что ценностные установки и экспектации, принимаемые за действительные, не совпадают с ценностными установками и экспектациями, которые существуют на самом деле. Поэтому есть все основания для внимательного рассмотрения источника инновационных идей, весьма специфичного и многообещающего.

#### IV

#### Несоответствие внутри ритма или логики процесса

Это было где-то в конце пятидесятих годов. Торговый агент одной фармацевтической компании решил открыть свой собственный бизнес, и для этого он углубился в чисто медицинские проблемы. Он начал с поиска несоответствия, т. е. дефектов в существующей медицинской практике. Результаты его поиска не заставили себя долго ждать, он обнаружил несоответствие сразу же. Одна из самых распространенных хирургических операций — это удаление катаракты глаза. За долгие годы процедура этой операции была отработана и отточена до такого совершенства, что она стала проводиться в ритме хорошо отрепетированных танцевальных па. Но имелось одно «движение», выбивавшееся из общего ритма: на одной из стадий операции хирург разрезал связки, в которых проходят кровеносные сосуды, а это было чревато кровотечением, представляющим опасность для глаза. Эта процедура выполнялась успешно в 99% операций, и не была трудной. Тем не менее она всегда вызывала большое беспокойство у хирургов. Именно на этой стадии сбивался ритм операции, в нее вносился как бы чуждый элемент. Самые опытные глазные хирурги относились к этой фазе операции с большим опасением.

Торговый агент из фармацевтической компании по имени Уильям Коннор, не прибегая к сколько-нибудь глубоким исследованиям, обнаружил, что фермент, выведенный еще в конце прошлого века, почти мгновенно растворяет связку в глазу. Однако в то время не было возможности сохранить этот фермент в активном состоянии более нескольких часов, даже при условии применения методов охлаждения. Прошли десятилетия, в ходе научно-технического прогресса были изобретены эффективные средства хранения веществ. Коннор, пользуясь методом проб и ошибок, за несколько месяцев отыскал такое средство для консервации, которое надолго продлевало срок годности фермента, храня его полезные свойства. Уже через несколько лет хирурги всего мира начали пользоваться запатентованной находкой Коннора. Двадцать лет спустя он продал свою компанию *Алкон лабораториз* одной многонациональной корпорации за очень приличную сумму.

Приведу еще один характерный пример.

Фирма *О. М. Скотт и К<sup>о</sup>* — одно из ведущих в Америке предприятий по выпуску средств ухода за газонами: рассады, удобрений, пестицидов и т. п. В настоящее время она является филиалом крупной корпорации *ИТТ*. Еще в свою бытность маленькой, автономной компанией она сумела выйти на лидирующие позиции в жестокой конку-

рентной борьбе с предприятиями, в несколько раз превышавшими ее по размерам, — от *Сирс*, *Робак* до *Доу кемикл*. Продукция этой компании всегда отличалась высоким качеством, но таким же качеством обладала продукция всех конкурентов. Фирма вышла в лидеры благодаря простому механическому приспособлению под названием «Спредер». Оно представляет собой маленькую, легкую тачку с отверстиями, которые можно отрегулировать таким образом, чтобы сквозь них ровными потоками проходила определенная доза вещества. Продукция типа той, которую выпускает фирма *Скотт*, всегда имела статус «научной», так как она представляет собой соединения, полученные в результате тщательных лабораторных исследований. К своим продуктам все фирмы прилагают подробные инструкции по их использованию, в том числе с указанием, сколько того или иного вещества следует употребить в зависимости от почв и температуры воздуха. Все изготовители средств по уходу за газонами стараются убедить потребителя, что газоны относятся к «точным» и «управляемым», если не «научным» участкам деятельности. Однако до изобретения приспособления «Спредер» ни одна фирма не смогла предоставить заказчику действенного инструмента, при помощи которого можно было бы управлять процессом по уходу за газоном. Без применения такого инструмента существовало внутреннее несоответствие в логике процесса, которое так беспокоило потребителей.

Насколько идентификация такого внутреннего несоответствия базируется на «интуиции» и на воле случая? Можно ли организовать и систематизировать эту идентификацию?

Уильям Коннор начал свою поисковую деятельность с выявления проблем, беспокоящих хирургов-окулистов. О. М. Скотт смог превратить свою крошечную лавку по торговле семенами в крупную компанию потому, что интересовался у посредников и потребителей об их мнениях относительно достоинств и недостатков использования выпускаемой продукции. Учтя все проблемы и пожелания, фирма смогла изготовить свое приспособление «Спредер», которое принесло ей успех и известность.

Несоответствие, имеющееся внутри процесса, его ритма или его логики, не такое уж трудноуловимое явление. Пользователи сознают его присутствие. Каждому главному хирургу хорошо знакомо чувство дискомфорта, испытываемое при надрезании глазной мышцы, и каждый главный хирург с готовностью делится своими впечатлениями. Каждому клерку, работающему в фирме, предоставляющей средства по уходу за газонами, хорошо известны проблемы и беспокойства своих потребителей, и он тоже охотно говорит об этом. Чего же не хватало для того, чтобы начать исправлять положение? Вернее, кого не хватало? Не хватало тех, кто был бы готов внимательно выслушать все жалобы и предложения и со всей серьезностью еще раз задуматься над общим тезисом, согласно которому основным предназначением товара или услуги является удовлетворение потребностей потребителя.

Имеется, однако, одно серьезное ограничивающее обстоятельство. Осознание несоответствия этого вида под силу в основном людям, которые заняты внутри данной отрасли промышленности или сферы услуг. Вряд ли кому-нибудь извне под силу нащупать, понять, а следовательно, и использовать этот источник инновационных идей.

## 5. ИСТОЧНИК: ПОТРЕБНОСТЬ ПРОЦЕССА

«Благоприятная возможность — это источник инновационных идей» — таков был лейтмотив предыдущих глав. Но есть еще одна старая поговорка, которая гласит: «Необходимость есть мать изобретения». В этой главе как раз будет рассмотрена

потребность<sup>17</sup> как источник нововведений, как одна из важнейших инновационных возможностей.

Потребность, которую мы собираемся обсуждать как источник нововведений, есть потребность особого рода, и я называю ее «потребность процесса». Эта потребность не общее и расплывчатое понятие, а вполне конкретное. Так же, как и неожиданные события или несоответствия (неконгруэнтность), потребность следует искать внутри процесса, и неважно, касается ли она промышленного производства или сферы услуг. Характерно, что в некоторых нововведениях, основанных на потребностях процесса, используются несоответствия, а в других — демографические изменения. Но потребность процесса в отличие от других источников инновационных идей не возникает вместе с каким-либо событием в окружающей среде, будь то внешнее или внутреннее. Она появляется вместе с заданием, которое необходимо выполнить. Иными словами, эта потребность сориентирована не на ситуацию, а на задание. Потребность усовершенствует уже существующий процесс, заменяет его слабые места и переосмысливает действующий старый процесс в соответствии с появившимися новыми знаниями. Зачастую эта потребность активизирует процесс, находя для него «недостающее звено».

Довольно любопытно, что каждый работник в той или иной организации знает о существовании такой потребности (недостатка, узкого места и т. п.), которая может дать толчок инновационным предложениям. Но как правило, никто ничего не предпринимает. Когда же нововведение появляется, то все вдруг сразу же начинают воспринимать его как нечто «очевидное», как «норму».

Один пример уже был упомянут в главе 4. В этом примере было показано, как Уильям Коннор сумел превратить фермент, рассасывающий связку при операции на глазе, из нечто абстрактно-научного в необходимый конкретный продукт. Сам процесс удаления катаракты глаза был известен уже очень давно. Фермент, который облегчает этот процесс, также был известен не одно десятилетие. Нововведение же состояло в изобретении способа консервации этого фермента с применением техники охлаждения. Иными словами, после того как потребность этого процесса была удовлетворена (устранено слабое звено), ни один хирург-окулист уже не мыслил себе операции без применения препарата, который Коннор поставил на службу медицине.

Надо сказать, что очень немногие нововведения, основанные на потребности процесса, настолько ярко высвечены, как в описанном выше случае, в котором само четкое осознание и формулирование потребности позволило напрямую выйти на эффективное решение. Но по своей сущности большинство, если не все, инновационных предложений, основанных на потребности процесса, идентичны.

Приведу еще один пример, в котором источником нововведения опять-таки была потребность или, что то же самое, несовершенство процесса.

Как известно, в 1885 г. Оттмар Мергенталер изобрел строкоотливную наборную машину. Рост грамотности среди населения в предыдущие десятилетия и развитие средств транспорта и коммуникации вызвали бурное повышение спроса на печатную продукцию всех видов, т. е. на книги, журналы и газеты. Прогресс в полиграфии был очевиден — были изобретены высокоскоростные печатные машины, бумагоделательные и другие машины. Но наборные процессы не претерпели значительных изменений практически со времен Иоганна Гуттенберга, жившего четыре столетия назад. Набор продолжал оставаться медленной, дорогой и трудоемкой операцией, требующей высокого мастерства, которое приобреталось многими годами учебы и работы. Мергенталер, так же, как и Коннор, сумел выявить потребность наборного процесса: клавиатура, которая

---

<sup>17</sup> Здесь и далее у автора имеется в виду потребность в усовершенствовании, устранении дефектов и т. п. — *Прим, перев.*

делала бы возможным механический отбор нужного знака из наборной кассы, механизм подборки знаков и расположения их в линейку, а затем (что было самым трудным) возврат каждого знака на прежнее место для дальнейшего использования. Разработка каждого из этих узлов потребовала нескольких лет напряженного творческого труда. Но ни один из них не вызывал необходимости использования каких-то новых знаний, не говоря уже о научных открытиях. Линотип, разработанный Мергенталером, в течение 4—5 лет превратился в «норму» полиграфии, несмотря на ожесточенное сопротивление традиционных мастеров — ручных наборщиков.

Как в случае с ферментом Коннора, так и с линотипом Мергенталера, потребность процесса основывалась на внутреннем несоответствии, имеющемся в процессе. Есть еще один мощный источник инновационного преобразования процесса — он кроется в демографических сдвигах.

Примерно в 1909 г. один статистик из компании *Белл телефон систем* вычертил две кривые, охватывающие 15-летний период: одна кривая отображала рост населения США, а другая — потребность в операторах на центральной телефонной станции в связи с развитием телефонной связи. Эта прогнозная оценка показала, что, если не будет заменена ручная система обслуживания телефонных разговоров, к 1925-му или 1930 г. каждая американка в возрасте от 17 до 60 лет будет вынуждена работать оператором. Года через два после выдачи этого прогноза инженеры компании Белл разработали и внедрили в эксплуатацию первый автоматический коммутатор.

Распространение в современном производстве робототехники также в значительной степени является результатом появившейся потребности процесса, вызванного демографическими изменениями. Сумма знаний, связанных с этим направлением в технике, была накоплена довольно давно. Но до тех пор, пока основные производители в индустриально развитых странах, особенно в Японии и США, не осознали всех последствий «бума рождаемости», настоятельная необходимость замены малоквалифицированного труда сборщиков автоматами не ощущалась. Японцы лидируют в робототехнике не потому, что их научно-техническое развитие выше; большинство технических проектов пришло в Японию из Соединенных Штатов. Япония пережила резкое увеличение рождаемости на 4—5 лет раньше, чем США, и почти на 10 лет раньше, чем Западная Германия. Японцам, так же как американцам и немцам, потребовалось 10 лет для того, чтобы осознать всю сложность проблем, связанных с демографическим фактором.

Линотип Мергенталера был также в известной степени детищем демографического взрыва. Резко возросший спрос на печатную продукцию намного опередил возможности ручного набора, требовавшего длительной подготовки наборщиков и постоянного увеличения их заработной платы. Поэтому полиграфические фирмы не только нащупали «слабое звено», но и выразили готовность заплатить большие деньги за машину, которая может заменить дорогостоящего мастера-умельца простым оператором.

Несоответствия и демографические изменения, по всей очевидности, являются наиболее распространенными причинами возникновения потребности процесса. Но имеется еще и другая категория или область новаторской деятельности, намного более сложная и рискованная, но вместе с тем во многом более важная: программные или целевые исследования (в отличие от «чистых исследований», проводящихся учеными). Вполне очевидно, что в этих случаях одного наличия «слабого звена», поддающегося определению и четко ощущаемого, еще недостаточно. Чтобы удовлетворить потребность процесса, необходимы солидные новые знания.

Пожалуй, ни одно изобретение не развивалось так успешно, как фотография. Не прошло и двадцати лет с момента изобретения фотографии, как этот способ получения изображения стал популярен буквально во всем мире. За эти годы практически в каждой

стране появились свои великие фотографы. Фотографии Мэтью Бреди, на которых он запечатлел моменты Гражданской войны в Соединенных Штатах, до сих пор считаются образцами непревзойденного искусства. Уже к 1860 г. каждая пара молодоженов считала своим долгом сняться на фотокарточку. Именно фототехнике суждено было стать первым западным технологическим вторжением в Японию; и произошло это задолго до революции мейдзи, т. е. как раз в то время, когда эта страна все еще была плотно закрыта как для самих иностранцев, так и для их образа мышления и идей.

К 1870 г. любительская фотография завоевала широкую популярность во всем мире. Но жизнь фотографов-любителей омрачало одно важное обстоятельство — несовершенство имеющегося фотооборудования. Для того чтобы сделать снимок, нужны были тяжелые и хрупкие стеклянные пластинки, обращение с которыми требовало величайшей осторожности. Сами же фотокамеры были громоздкими и тяжелыми, а подготовка их к работе была сопряжена с длительными и кропотливыми манипуляциями. Все эти проблемы были хорошо известны любому, кто имел дело с фотографией. Специальные журналы по фотографии (кстати, они были одними из первых специальных массовых журналов) печатали массу статей, описывающих имеющиеся недостатки и высказывающих предложения по их устранению. Но дело в том, что проблемы, связанные с несовершенством фотографии, просто не могли быть решены при имеющихся в 1870 г. научных и технических знаниях.

Середина восьмидесятых годов прошлого столетия ознаменовала собой появление новых знаний, которые позволили Джорджу Истману, основателю фирмы *Кодак*, заменить тяжелые стеклянные пластинки легчайшей и в то же время очень неприхотливой к обращению целлюлозной пленкой, а громоздкие фотокамеры — более компактными. Лет через десять после внедрения этого усовершенствования фирма Джорджа Кодака заняла лидирующую позицию в списке предприятий, выпускающих фотооборудование, и, кстати, продолжает прочно удерживаться на этой позиции по сей день.

Чтобы реализовать какой-либо процесс, необходимы «программные исследования». Здесь также очень важно нащупать, прочувствовать потребность и точно определить, что же на самом деле нужно. Пионером инновационных идей, построенных на базе потребности процесса, с полным основанием можно считать Эдисона (см. также главу 9). О новой в те годы промышленности — электроэнергетике — знали практически все уже не менее двадцати с лишним лет. В последние 5—6 лет этого периода стало очевидным, что «недостающим звеном» была стеклянная электролампа<sup>18</sup>. Нет лампочек — нет электроэнергии. Заслуга Эдисона состоит в том, что он создал новые знания, необходимые для реализации возможностей этой новой промышленности, взялся за дело, и уже через два года мир узнал о его изобретении — стеклянной электрической лампочке.

Программные исследования, направленные на превращение потенциала в действительность, заняли центральное место в деятельности передовых промышленных исследовательских лабораторий, а также оборонных, сельскохозяйственных и медицинских научных учреждений. Эти исследования широко применяются и в деле охраны окружающей среды.

Само словосочетание «программные исследования» звучит солидно и внушительно. Многие люди связывают такие исследования с действиями масштаба «полета человека на Луну» или изобретением вакцины против полиомиелита. Вместе с тем наиболее успешно программные исследования реализуются в небольших и специализированных разработках, притом, чем уже и конкретнее цель, тем лучше. Одним из наиболее ярких примеров нововведения, источником которого явилась потребность процесса, может

---

<sup>18</sup> Имеется в виду предложенный и внедренный Эдисоном промышленный образец лампочки накаливания. — *Прим. перев.*

служить внедрение рефлекторов, располагающихся вдоль автострад. Это, казалось бы, очень скромное изобретение помогло снизить в Японии число дорожно-транспортных происшествий более чем на 60%.

Вплоть до 1965 г. в Японии за пределами городов почти не было асфальтированных дорог. Но страна садилась на «колеса», и правительство предпринимало колоссальные усилия по подготовке автодорог. Покрылись асфальтом дороги — автомобили прибавили скорость. Но сами дороги перестроены не были и оставались теми же, какими их проложили еще в десятом веке повозки, запряженные буйволами. Дороги были узки, на них с трудом могли разъехаться два автомобиля, от них отходила масса тупиков, в них вливались скрытые подъездные пути, через каждые несколько километров эти дороги сходились в узлы под немыслимыми углами. Случаи автокатастроф, особенно в ночное время, стали нарастать с угрожающей быстротой. Средства массовой информации, а также оппозиционные партии в парламенте все чаще стали выступать с критикой в адрес правительства и требованиями «сделать что-нибудь». Конечно, вопрос о полной реконструкции еще не стоял, так как это заняло бы слишком много времени — лет двадцать, если не больше. Что же касается массовых призывов к автомобилистам «быть осторожными», то они имели обычный для всех подобных кампаний результат — нулевой.

Так продолжалось до тех пор, пока один молодой человек по имени Тамон Иваса не решил, как следует вникнуть в эту кризисную ситуацию, которая, по его ощущению, могла послужить источником инновационной идеи. Вместо обычных дорожных отражателей он предложил использовать маленькие стеклянные бусики, устанавливающиеся таким образом, чтобы свет от фар приближающихся автомобилей отражался под любым углом. Предложение было признано рациональным, и правительственные организации занялись интенсивной установкой этих отражателей. Количество дорожно-транспортных происшествий резко упало.

Или возьмем другой пример.

События первой мировой войны пробудили у широкой американской общественности интерес к внутренним и международным новостям. Все заинтересованные круги заметили эту тенденцию. В обществе велись оживленные дискуссии по поводу поиска путей удовлетворения вновь возникшей потребности. Местные газеты с этой задачей справиться не могли. Сделали попытку и несколько крупных изданий, в том числе «Нью-Йорк тайме», но никто из них не смог добиться успеха. Тогда за дело взялся Генри Люс, который сумел идентифицировать потребность процесса и определить пути ее удовлетворения. Как выяснилось, возникшая потребность не могла быть удовлетворена ни при помощи местных, ни при помощи центральных газет, так как им необходимо было сохранить своих читателей и своих рекламодателей. Более того, эта роль не подходила ежедневным газетам, потому что в них печаталось недостаточно новостей, которые могли заинтересовать широкого читателя. Результатом учета всех этих особенностей явилось появление журнала «Тайм» — первого в мире журнала новостей. Он сразу же завоевал популярность, которой пользуется и по сей день.

Приведенные примеры, особенно история с молодым рационализатором, убедительно показывают, что для успешного претворения в жизнь инновационных решений, основывающихся на потребности процесса, требуется наличие пяти основных критериев:

- автономный процесс;
- одно «слабое» или «отсутствующее» звено;
- четкое определение цели;
- конкретизация решения;
- высокий уровень восприимчивости или, иными словами, широкое понимание пользы предложения.

Считаю небесполезным высказать несколько предостережений.

1. Потребность должна быть познана. Совсем недостаточно только прочувствовать ее. Не разобравшись в сути потребности, вряд ли будет возможно выработать эффективное решение.

Мы с вами хорошо знаем, например, что математика уже несколько столетий считается в школе трудным учебным предметом. Только меньшинство учащихся (не более 20%) не испытывает трудностей в изучении этого предмета. Остальные 80% никогда не могут одолеть его по-настоящему. Естественно, можно «натаскать» учеников к экзаменам, и в этом случае процент «сдавших» математику будет довольно внушительным. В японских школах учителя прилагают громадные усилия к тому, чтобы процент учеников, успешно отчитавшихся по математике, был как можно выше. Но это совсем не означает, что японцы очень хорошо знают математику. Они просто со школьных лет нацелены на тесты, после сдачи которых сразу же забывают предмет. Лет через десять после окончания школы, т. е. при достижении 20—25-летнего возраста, у бывших отличников остается, как правило, не больше знаний по математике, чем у их западных ровесников. Конечно, раз в поколение появляются гениальные учителя по математике, которым удается увлечь своим предметом даже наименее способных из учеников. Но опыт таких учителей почти не поддается распространению. Потребность или несовершенство процесса ощущается, но проблема остается непонятной. Являются ли трудности в изучении математики следствием отсутствия врожденных способностей? Используются ли неверные методы обучения? Имеются ли какие-либо психологические или эмоциональные проблемы? Никто не дает ответа на эти вопросы. Никто, собственно, не знает, как ответить. Таким образом, совершенно очевиден вывод: не зная сути проблемы, невозможно найти ее решения.

2. Мы можем разбираться в процессе, но все равно не знаем, что делать и как поступить. В предыдущей главе говорилось об осознанном несоответствии в процессе изготовления бумаги: всем давно было ясно, что необходимо найти более рациональный и эффективный способ, чем существующий. Целое столетие очень способные люди бились над решением этой проблемы. Мы с вами точно знаем, что именно необходимо для повышения эффективности бумагоделательного процесса — молекулы лигнина. Задача, казалось бы, не слишком сложная, тем более что уже имеется опыт полимеризации многих схожих молекул. Но несмотря на добрую сотню лет усиленного поиска решения, мы не знаем, как с этой проблемой справиться. Единственное, что остается, говорить: «Давайте-ка попытаемся сделать как-нибудь по-другому».

3. Решение проблемы должно идти в русле практикуемой и желаемой деятельности людей. Первые фотографы-любители не вдавались в технические подробности фотографического процесса. Они видели своей задачей получение более или менее приличных фотографий и хотели это делать с наименьшими затратами труда. Именно поэтому они положительно восприняли появление процесса, значительно облегчавшего их задачу. Точно так же хирурги-окулисты были заинтересованы в бескровности операций глаза. Предоставление в их распоряжение фермента полностью соответствовало их ожиданиям и ценностным установкам.

Приведем пример инновационного решения, сделанного на основе выявленной потребности процесса, но которое не вошло в существующую практику и поэтому было принято с большим трудом.

Долгие годы потребность в информации, например, юристов, врачей, инженеров и бухгалтеров росла намного быстрее, чем возможность ее удовлетворения. Эти люди постоянно жаловались, что все больше и больше времени они вынуждены уделять поиску информации в самых различных источниках. Поэтому логичным было предполагать, что банк данных — это как раз то, что нужно. Мы знаем, что банк данных дает возможность немедленно получить искомую информацию посредством программы ЭВМ и дисплейного

терминала. Для юристов этой информацией могут служить решения суда, для финансового работника — преобладающие ставки налогов, для врачей — сведения о лекарствах и препаратах и т. д. Может показаться удивительным, но подписчиков (абонентов) на компьютерное обслуживание среди этих категорий работников оказалось очень мало. Фирме *Лексис*, предоставляющей услуги для юристов, потребовались, например, целых десять лет и большие капиталовложения для того, чтобы заполучить абонентов. Чем же можно объяснить подобный парадокс? Дело, возможно, в том, что банки данных значительно упрощали дело. Вышеназванные категории работников, как и некоторые другие, гордятся своей способностью запоминать нужную информацию или тем, что знают, где ее нужно искать. Умудренные опытом юристы обычно встречают вновь поступивших на работу своих молодых коллег словами: «Вы должны помнить все решения суда, которые вам могут понадобиться, и хорошо знать, где найти все необходимые материалы». Таким образом, получается, что со всей их эффективностью система банков данных идет вразрез с ценностными установками многих специалистов. Когда у очень известного врача один из пациентов поинтересовался, почему тот не воспользуется услугами электронной техники, которая позволяет получать информацию для проверки и подтверждения диагноза и помогает определять оптимальные способы лечения, он ответил: «А зачем я буду нужен, если всю необходимую информацию можно будет так легко получать?»

Поиск источников инновационных идей, основывающихся на потребности процесса, можно поставить на систематическую основу. Именно так поступал Эдисон в своих изысканиях в области электричества и электроники. Предпочитал действовать в этом же ключе и Генри Люс, даже в бытность свою студентом Йельского университета. Уильям Коннор также придерживался этой политики. Короче говоря, эта область деятельности вполне доступна систематизации и анализу.

Необходимо помнить одну очень важную вещь: как только потребность процесса обнаружена, нужно проверить ее соответствие пяти вышеуказанным критериям. После этого следует подключить к анализу три ограничивающих фактора, о которых мы говорили ранее. Понимаем ли мы, в чем, в каких изменениях нуждается процесс? Имеются ли в наличии необходимые знания или их нужно еще получить? Соответствуют ли наши решения привычкам, традициям и целевым ориентациям потенциальных потребителей?

## 6. ИСТОЧНИК: ОТРАСЛЕВЫЕ И РЫНОЧНЫЕ СТРУКТУРЫ

Отраслевые и рыночные структуры зачастую сохраняются без сколько-нибудь серьезных изменений очень продолжительное время, и поэтому их можно считать вполне стабильными. Так, уже сто лет алюминиевая компания *Алюминимум Компани оф Америка*, имеющая свой главный офис в Питтсбурге, сохраняет свои исключительные права и вместе со своим канадским дочерним отделением *Алкан оф Монреаль* считается ведущей алюминиевой компанией мира. Начиная с двадцатых годов в мировой табачной промышленности появился только один новичок, заставивший несколько потесниться старых табачных королей, — табачное объединение *Рембрант* из Южно-Африканской республики. За столетие мировая промышленность по производству электроаппаратуры пополнилась только двумя серьезными (и вскоре ставшими ведущими) производителями — *Филипс* (Голландия) и *Хитачи* (Япония). Целых сорок лет — с середины двадцатых годов нашего столетия, когда розничной торговлей занялась фирма *Сирс, Робак*, до середины шестидесятых годов, когда компания *Кресге*, содержащая сеть дешевых лавок, начала открывать магазины, торгующие со скидкой под названием *К-Март*, — гранды

американской розничной торговли не испытывали серьезной конкуренции. Действительно, отраслевые и рыночные структуры представляются настолько устойчивыми, что люди, работающие в той или иной отрасли, смотрят на них как на вечную данность, почти как на законы природы.

Однако при более внимательном рассмотрении видно, что на самом деле эти структуры довольно хрупки. Бывает достаточно одного неверного шага, чтобы они распались. Когда это происходит, каждое составляющее звено данной отрасли вынуждено предпринимать какие-то действия, т. к. ведение дела прежним способом принесет убытки и может привести к полному краху компании. В лучшем случае это обернется для нее потерей лидирующего положения. Раз утратив лидерство — вернуть его практически невозможно. Да, все это именно так, но... Изменения в рыночной или отраслевой структуре — богатый источник инновационных идей.

Изменения в структуре отрасли требуют проявления предпринимательства от всех групп и элементов, составляющих данную отрасль. Каждый участник производственного процесса должен поставить для себя вопрос: «Что делать?» и дать собственный, нетрадиционный ответ на этот вопрос.

## I

### История с автомобилями

Автомобильная промышленность в первые годы нашего столетия развивалась настолько быстро, что ее рынки менялись коренным образом буквально на глазах. Наблюдалось четыре вида реакции на происходящие изменения, каждая из которых давала положительные результаты. На ранней стадии развития (вплоть до 1900 г.) автомобильная промышленность в основном ориентировалась на богачей и выпускала роскошные «экипажи» с мотором. С течением времени этой отрасли стало тесно в своем изначальном рынке. Достаточно сказать, что темпы ее роста были таковы, что объем продаж удваивался каждые три года. Несмотря на это, автомобилестроительные компании по-прежнему сосредоточивали свои усилия на выпуске «экипажей».

Какова была первая реакция на происшедшие изменения, можно увидеть на примере деятельности британской компании *Роллс-Ройс*, основанной в 1904 г. Основатели компании прекрасно понимали, что постоянно увеличивающийся выпуск автомобилей все более придает им «массовый» характер. Фирма нашла оригинальный выход: начала выпускать автомобили, которые, по описанию ранних рекламных проспектов компании, были «достойны королей». Компания совершенно сознательно пользовалась устаревшей производственной технологией, по которой каждый автомобиль отрабатывался одним высококвалифицированным механиком и проходил индивидуальную ручную сборку. При этом руководители компании обещали своим заказчикам, что такой автомобиль никогда не придет в негодность. Согласно их замыслам, машиной должен был управлять только профессиональный водитель, специально подготовленный самой компанией. Руководители компании намеренно предназначали свой автомобиль узкому кругу заказчиков, отдавая предпочтение титулованным особам. Чтобы никто из «низов» не смог позариться на «*Роллс-Ройс*», цену на него установили, как на небольшую яхту — сорок годовых зарплат квалифицированного механика или удачливого торговца.

Несколькими годами позже в Детройте молодой человек по имени Генри Форд пришел к выводу, что структура рынка заметно меняется и автомобили в Америке перестают быть «игрушками» для богатых людей. Его ответом на эти изменения было создание такого автомобиля, выпуск которого можно было бы поставить на поток, а производственный процесс не требовал бы применения высококвалифицированного труда. Кроме этого, машина должна быть достаточно простой и надежной, с тем чтобы ее владелец мог не только сам управлять ею, но и производить некоторые виды ремонта.

Вопреки легенде автомобиль, выпущенный компанией Форда в 1908 г. и получивший название «Модель-Т», был отнюдь не дешевым — на его покупку не хватило бы годового дохода самого высокооплачиваемого квалифицированного механика в мире, а именно такими были механики в Соединенных Штатах. Мимоходом заметим, что теперь цена самой дешевой новой машины в США составляет всего лишь 10% от общей годовой зарплаты неквалифицированного сборщика. Но не следует забывать, что в те годы цена «Модели-Т» составляла 20% от цены самого дешевого из всех имеющихся автомобилей. Преимущества же в управлении этим автомобилем и при его ремонте были просто неоспоримыми.

Другой американец, Уильям Крапо Дюран, разглядел в изменении рыночной структуры благоприятную возможность для создания профессионально управляемой большой автомобильной компании, продукция которой, по замыслу ее создателя, должна была удовлетворить все сегменты грядущего «универсального» рынка. С этой целью он основал в 1905 г. компанию Дженерал моторе. Характерно, что, стремясь к созданию крупной компании, Дюран принялся скупать разрозненные автомобильные компании и интегрировать их в крупное современное производство.

Несколько ранее, в 1899 г., молодой итальянец Джованни Аньелли решил, что автомобиль будет необходим в армии, особенно штабным офицерам. С мыслью о нуждах офицеров он основал компанию Фиат в Турине и всего через несколько лет стал основным поставщиком автомобилей для штабов итальянской, русской и австро-венгерской армий.

Рыночные структуры в мировом автомобилестроении претерпели еще одно изменение в период с 1960 по 1980 г. В течение сорока лет, прошедших после первой мировой войны, автомобильная промышленность состояла из производителей, доминирующих на национальных рынках своих же стран. Например, на дорогах Италии можно было видеть только «фиаты» и гораздо реже «альфа ромео» и «ланции». За пределами Италии этих автомобилей почти не было видно. По Франции раскатывали «рено», «пежо» и «ситроены», в Германии ездили на «мерседесах», «опелях» и немецких «фордах», в США — на машинах компаний Дженерал моторе, Форд и Крайслер. Так продолжалось до тех пор, пока в 1960 г. автомобильная промышленность совершенно неожиданно не превратилась в индустрию «глобального масштаба».

Разные компании реагировали на это явление по-разному. Японские автомобилестроители, будучи изолированными от внешнего мира и практически не занимавшиеся экспортом своей продукции, решили вдруг стать мировыми экспортерами. Но их первая попытка проникнуть на автомобильный рынок США в конце шестидесятых годов потерпела полную неудачу. Это заставило их перегруппироваться и сменить свою производственную и коммерческую политику. Японские компании решили перейти на выпуск машин, соответствующих по стилю, удобствам и техническим характеристикам американским, но значительно меньших по размеру и более экономичных по расходу горючего. Кроме этого, они стали придавать первостепеннейшее значение контролю за качеством выпускаемых автомобилей и послепродажному обслуживанию своих потребителей. В 1979 г. во время «нефтяной паники» японские автомобилестроители предприняли вторую попытку проникнуть на зарубежный рынок, которая завершилась блистательным успехом. Компания *Форд* мотор тоже решила действовать — «глобальными» масштабами и разработала свою «европейскую» стратегию. Лет через десять, к середине семидесятых годов, эта компания претендовала на лидерство на европейском автомобильном рынке.

Что касается компании *Фиат*, то она преследовала цель выйти из национальных рамок, стать компанией общеевропейского уровня и занять твердое второе место в автобизнесе каждой развитой европейской страны, оставаясь при этом корнями в Италии. *Дженерал моторс* поначалу хотела остаться чисто американской компанией и сохранить

свои 50% на внутреннем рынке, имея при этом еще 70% от всех прибылей, поступающих от продажи автомобилей в Северной Америке. Однако лет через десять, в середине семидесятых годов, она «переключила скорость» и вступила в соперничество с компаниями *Форд* и *Фиат* за лидирующее положение в Европе. Как и в прежних своих начинаниях, *ДМ* добилась успеха. В 1983-1984 гг. она со всей серьезностью решила превратиться в глобальную компанию и с этой целью объединила свои силы с несколькими японскими компаниями — сначала с двумя небольшими фирмами, а затем со всемирно известной компанией Тойота. Автомобилисты Западной Германии тоже не сидели сложа руки. Компания *Мерседес* решила расширить свою долю на мировом рынке по производству роскошных автомобилей, а также такси и автобусов.

Все эти стратегии сработали достаточно успешно. Трудно сказать, какая из них была лучше. Но одно можно утверждать с уверенностью: те компании, которые не смогли сделать жесткого выбора, не откликнулись на происходящие изменения, испытали горечь поражения. Если какие-то из них и выжили, то только благодаря правительственным инъекциям. Примером может служить компания *Крайслер*. Все работающие в этой компании, как, впрочем, все автомобилестроители, не могли не видеть серьезных изменений, происходящих в отрасли. Компания могла бы выбрать чисто «американскую» стратегию и направить все силы на укрепление своего положения внутри страны, которая всегда была крупнейшим в мире рынком автомобилей. Она могла бы пойти на слияние с какой-нибудь сильной европейской фирмой и попытаться занять третье место на крупнейших автомобильных рынках — в США и Европе. Известно, что компания *Мерседес* выражала заинтересованность в сотрудничестве, но *Крайслер* не предприняла никаких шагов навстречу. Вместо этого она растратила свои ресурсы на «косметические» мероприятия. Скупила, например, несколько европейских довольно слабых компаний для придания своей деятельности «многонационального» характера. Эта операция несколько не продвинула компанию вперед, зато иссушила ее финансовые возможности. Хуже всего было то, что у нее не осталось инвестиционных средств, необходимых для того, чтобы удержаться на внутреннем рынке. Когда вместе с нефтяным шоком 1979 г. пришел час расплаты, у компании не оказалось никакой «зацепки» в Европе; плачевным было ее положение и в самих Соединенных Штатах. Компанию *Крайслер* ожидала бесславная кончина, если бы не помощь, оказанная правительством США.

Нечто подобное произошло и с компанией *Бритиш лейланд*, которая некогда была ведущей автомобильной компанией Великобритании и серьезным претендентом на лидерство в Европе, а также с крупной французской компанией *Пежо*. Ошибкой этих компаний было то, что они не сумели оценить реальность и принять собственное решение. В результате они быстро потеряли свои позиции на рынке, а вместе с этим и доходы. В настоящее время компании *Крайслер*, *Бритиш лейланд* и *Пежо* балансируют на уровне минимальной эффективности.

Намного интереснее обстоит дело с небольшими компаниями. Каждое автомобильное предприятие, независимо от того, крупное оно или нет, в условиях происходящих перемен должно было прибегать к каким-то действиям, чтобы не быть выброшенным с арены конкурентной борьбы. Очень специфично отреагировали на эти структурные перемены три поначалу небольшие и малоприбыльные автомобильные компании: *Вольво*, *БМВ* и *Порше*. Они оказались достаточно дальновидными и увидели в этих изменениях свой шанс на успех.

Когда началось резкое преобразование рынка автомобильной промышленности, а это было, как мы знаем, в начале шестидесятых годов, перспективы этих трех компаний расценивались, мягко говоря, невысоко — эксперты предрекали им разорение и полное исчезновение с рынка. Однако вопреки столь печальному прогнозу эти компании не только не разорились, но и смогли создать свои рыночные ниши, в которых заняли

лидирующие позиции. Удалось им это сделать благодаря удачной инновационной стратегии, при помощи которой они изменили профиль своей деятельности. Еще в 1965 г. компания *Вольво* была мелкой, бьющейся за собственное выживание компанией, финансовые дела которой шли ни шатко, ни валко. Она сумела пережить несколько критических лет, во время которых терпела значительные убытки. Но несмотря ни на что, компания продолжала усердно трудиться над своим «самоусовершенствованием». В конце концов ей удалось стать напористым конкурентом на мировом рынке. Особенно уверенно она себя почувствовала в Соединенных Штатах со своей моделью «благопристойного и умеренного» автомобиля — не очень роскошного, совсем недешевого, но и не попадающего под категорию модных; одновременно этот автомобиль был воплощением надежности и «излучал» чувство уверенности и качества. Компания предназначала такие автомобили для тех работников творческого или интеллектуального труда, для которых автомобиль не был средством демонстрации своего благополучия, но которые хотели бы, чтобы о них думали, как о людях, имеющих «хороший вкус и чувство меры».

Компания *БМВ*, также довольствующаяся в начале шестидесятых годов маргинальным уровнем прибыли, сумела воспользоваться изменениями на рынке и утвердиться в таких странах, как Италия и Франция. Компания *БМВ* заняла свою специфическую нишу на автомобильном рынке. Дело в том, что она ориентировала свою продукцию на особую категорию покупателей — людей достаточно молодых или просто «молодящихся», но уже достигших весомых успехов в жизни и желающих подчеркнуть свой хороший вкус и готовность платить. *БМВ*, безусловно, подходящая машина для состоятельных людей, но прежде всего она очень привлекательна для тех, кто не стремится (хотя бы внешне) быть причисленным к «истеблишменту». И если «Мерседесы» и «Кадиллаки» безо всяких оговорок предназначаются для президентов компаний и руководителей государств, *БМВ* преподносится как высококлассная машина для настоящих ценителей хорошей езды.

И наконец, компания *Порше* переориентировалась на выпуск спортивных автомобилей, предназначенных для тех, кто видит в автомобиле не средство передвижения, а средство получения удовольствия и возможности «пощекотать себе нервы».

Что же касается небольших автомобильных фирм, которые не вступили на путь проведения инновационных мероприятий и преобразований, продолжали действовать в традиционном ключе, то их ждал печальный финал. Британская компания *МГ*, например, уже тридцать лет назад занималась тем, чем теперь занимается Порше, — выпуском шикарных спортивных автомобилей. В настоящее время *МГ* находится на грани полного банкротства. А что же «Ситроен»? Тридцать лет назад эта машина пользовалась большой популярностью у представителей средних слоев буржуазии за новаторские технические решения, практичность и надежность. Казалось бы, компания *Ситроен* должна была идеально вписаться в рыночную нишу, занимаемую сейчас *Вольво*. Однако руководители компании *Ситроен* не смогли как следует продумать свою производственную и коммерческую политику и встать на путь обновления, а в результате компания не имеет теперь ни продукции, ни стратегии.

## II

### Благоприятная возможность

Изменения в отраслевой структуре несут в себе самые благоприятные возможности, которые отчетливо заметны и хорошо предсказуемы особенно для тех, кто не работает в данной отрасли и является по отношению к ней «пришлым», «посторонним». Интересно, что эти же изменения воспринимаются людьми, работающими в отрасли, как угроза их

спокойствию и благополучию. Таким образом, люди «со стороны» достаточно быстро и без особого риска потенциально становятся важным фактором в судьбе отрасли.

За примерами далеко ходить не надо.

Это было в конце пятидесятих годов. По какому-то пустяковому делу, почти случайно, встретились в Нью-Йорке трое молодых людей. Познакомившись друг с другом поближе, они разговорились. Оказалось, что все они работали в финансовых учреждениях, расположенных на улице банков, Уолл-стрит. Обсуждая банковские проблемы, молодые люди пришли к общему мнению: операции с ценными бумагами, не претерпевшие практически никаких изменений со времен Великой депрессии, требуют перемен. Они считали, что коль скоро эти перемены произойдут, то могут послужить благоприятной почвой для создания собственного дела. Они углубились в изучение финансовых вопросов и механизмов действия финансовых рынков с целью найти для себя благоприятное поле деятельности, т. е. они были новичками, обладали весьма ограниченным капиталом и не имели никаких связей. Прошло 5—6 лет и на Уолл-стрит появилась новая фирма, на которую с опаской начали поглядывать старожилы этой улицы. Фирму основали молодые люди Дональдсон, Люфкин и Дженретт.

В результате своих изысканий эти энергичные молодые люди обнаружили, что появилась и начала стремительно разрастаться новая категория клиентов: управляющие пенсионными фондами. Особенность этих клиентов заключалась в том, что они не нуждались в чем-то таком, что было очень трудно им предоставить, — просто их запросы отличались от традиционных. Характерно, что ни одна из существующих фирм не занималась удовлетворением их запросов. Как раз это упущение и попало в поле зрения наших молодых людей, которые организовали брокерскую фирму исключительно для обслуживания новых клиентов.

Примерно в это же время еще один молодой банковский служащий пришел к мысли, что финансовое дело стоит на пороге больших структурных перемен, которые могут открыть перед ним перспективу создания своего собственного финансового учреждения, которое бы выгодно отличалось от уже существующих. Присматриваясь к новой ситуации, он сумел выйти на собственную стезю, иначе говоря, нашел своего клиента — того самого «рационального» или «разумного» вкладчика, о котором мы упоминали несколько выше. Ориентируясь на новых клиентов, молодой человек смог создать крепкую фирму, рост которой не прекращается и по сей день.

В первой половине шестидесятых годов начали происходить резкие структурные изменения в системе здравоохранения США. И опять три молодых человека из младшего управленческого звена большой больницы на Среднем Западе, старшему из которых не было и тридцати лет, сумели разглядеть в этих изменениях свой шанс. Они пришли к выводу, что в современных условиях больницам понадобятся много бытовых и вспомогательных служб, таких, как кухня, прачечная, техническое обслуживание и текущий ремонт. Они с энтузиазмом принялись за дело и довольно быстро основали свою фирму по обеспечению больниц специально подготовленным обслуживающим персоналом. Оплата услуг фирмы производилась из сэкономленных больницами средств. В настоящее время стоимость услуг, оказываемых этой компанией, оценивается почти в миллиард долларов.

В качестве последнего примера хочется поведать историю с дисконтерами — компаний *МКС* и *Спринт*, функционирующих в области американской междугородной телефонной связи. Поначалу они не имели никакого отношения к телефонной связи, т. е. были как раз теми «посторонними», людьми извне, о которых мы говорили как о факторе развития отрасли. Компания *Спринт*, например, начинала свою деятельность в системе железнодорожных перевозок, на Южно-тихоокеанском побережье. Когда деловая конъюнктура в стране начала меняться, эти две компании начали искать перспективные

сферы приложения своих сил. Они, в частности, решили отыскать брешь в броне знаменитой компании *Белл систем*. Искать особенно долго не пришлось — они поняли, что уязвимым местом *Белл систем* являются цены, назначаемые этой компанией за междугородное телефонное обслуживание. Дело в том, что вплоть до второй мировой войны междугородные телефонные разговоры рассматривались как роскошь, доступная только членам правительства или крупным бизнесменам. Рядовой человек мог воспользоваться этим видом услуг только при чрезвычайных обстоятельствах, например в случае смерти кого-либо из членов семьи. После войны междугородное телефонное обслуживание стало постепенно входить в повседневную жизнь, и специалисты начали рассматривать его как перспективный сектор дистанционной связи. Но под давлением финансовых контролирующих органов различных штатов компания *Белл систем* продолжала брать за междугородные телефонные переговоры плату, намного превышающую все расходы. Из полученной прибыли компания субсидировала местные телефонные службы. Чтобы как-то подсластить пилюлю, *Белл систем* делала большую скидку крупным заказчикам междугородных телефонных услуг.

Уже к началу семидесятых годов поступления за оказание междугородных телефонных услуг сравнивались с доходами внутригородских телефонных служб, затем начали быстро их перекрывать. Жизнь шла вперед, а ценовая структура первых продолжала оставаться без изменений, что как раз стало объектом внимания наших охотников за удачей. Они сделали «оптовую» закупку междугородных телефонных услуг *Белл систем*, и на них распространилось право скидки. После этого они начали предоставлять телефонные услуги «в розницу» отдельным пользователям тоже со скидкой. Такая политика не только приносила изрядную прибыль компаниям *МКС* и *Спринт*, но и давала возможность их абонентам пользоваться телефонными услугами по сниженной цене. Через десять лет, т. е. в начале восьмидесятых годов, эти компании-дисконтеры обеспечивали уже гораздо больше междугородных телефонных услуг, чем вся компания *Белл систем* в то время, когда они только занялись телефонным бизнесом.

Эти три случая можно было принять просто за проходящие эпизоды в пестрой картине мира бизнеса, если бы не одно важное обстоятельство: все их действующие лица знали о наличии благоприятной инновационной ситуации в своей отрасли. Каждый из них был вполне уверен в успехе своих инновационных решений, а также в том, что их реализация не связана со сколько-нибудь серьезным риском. На чем зиждется их уверенность?

### III

#### Период отраслевых структурных перемен

Можно выделить четыре отчетливо выраженных и достаточно надежных показателя надвигающихся изменений в отраслевой структуре.

1. Самый верный и легко определяемый из всех показателей — это быстрый рост отрасли. Именно этот показатель объединяет вышеприведенные примеры (включая автомобильную промышленность). Если какая-нибудь отрасль растет значительно быстрее, чем экономика в целом или население страны, то можно с высокой степенью вероятности предсказать грядущие коренные изменения, причем эти изменения в отрасли произойдут самое позднее тогда, когда она удвоит свои производственные мощности. С точки зрения общей логики вполне понятно, что если дела в той или иной компании в настоящее время идут хорошо, то нет оснований для каких-либо перемен. Однако опыт показывает, что все устаревает, и успех может смениться неудачей, если своевременно не уловить новые тенденции и не сделать соответствующих выводов. Как мы уже знаем, руководители *Ситроена* и *Белл телефон систем* не смогли осознать происходящих перемен, в результате их потеснили на их же собственном рынке более энергичные и дальновидные

«новички», люди «со стороны», а также «второразрядные» и слабые в недавнем прошлом конкуренты.

2. К тому времени, когда быстро растущая отрасль удваивает свои мощности, она уже, как правило, утрачивает способность адекватно оценивать ситуацию на рынке. В частности, традиционные лидеры в той или иной отрасли имеют тенденцию «видеть» свой рынок таким, каким он был всегда, без учета влияния времени и происходящих перемен. Вместе с тем всегда находятся люди, своевременно замечающие и использующие в своих интересах намечающиеся изменения и сдвиги. Примером таких фирм-новаторов могут служить компания Дональдсон, Люфкин и Дженретт и одна брокерская фирма со Среднего Запада. Обе фирмы смогли выделить такой сегмент рынка, который не был замечен существующими финансовыми учреждениями и потребности которого не были удовлетворены в достаточной мере: пенсионные фонды остались в стороне потому, что они только что образовались, т. к. «рациональные вкладчики» оставались недообслуженными, так как не вписывались в стереотипное представление финансовых учреждений на Уолл-стрит о своих клиентах.

Аналогично обстояли дела в медицинском обслуживании, где существующая система предоставления больничных услуг начала изживать себя в силу происходящих вокруг перемен. После окончания второй мировой войны быстрыми темпами развивались «парамедицинские», т. е. больничные, службы: рентген, патология, лабораторный анализ, всевозможная терапия и т. д. Перед войной эти службы если и существовали, то в самом неразвитом состоянии. Постепенно, по мере расширения оказываемых больницами услуг, возникла необходимость в административных функциях внутри самих больниц. Но кроме чисто медицинских услуг, в больницах традиционно оказывались и многие «бытовые» услуги, которые постепенно превратились в дополнительную проблему для руководителей, особенно после того, как низкооплачиваемые больничные работники начали объединяться в профсоюз. И как раз в это время появилась фирма, которая взяла на себя решение проблем по оказанию именно этих бытовых и вспомогательных услуг.

Эпизод с сетью книжных магазинов (см. главу 3) также наглядно показывает результаты структурных изменений, вызванных быстрым ростом отрасли. Как мы помним, ни издатели, ни традиционные американские книготорговые фирмы не смогли заметить, что появляется новая категория потребителей, а именно «покупатели», рассматривающие книгу как любой другой товар, предлагаемый в торговых центрах. Такие потребители, влившиеся в ряды традиционных «покупателей-читателей», изменили ситуацию на книжном рынке. Традиционные книжные магазины не были подготовлены к появлению этой новой категории покупателей, не понимали их и не делали попыток удовлетворить их запросы.

Известны также случаи, когда отрасль развивается настолько быстро, что теряет чувство состязательности, начинает почивать на лаврах и старается лишь «снять пенки» с достигнутого успеха. Убедительным примером в этом отношении может служить компания Белл систем. Эта компания не сумела правильно истолковать перемены как в науке и технике, так и в поведении людей и отказалась от пересмотра цен за оказываемые ею услуги. Результатом ее консервативной политики явилось появление сильного конкурента (см. главу 17).

Можно привести пример и из области искусств. Перед первой мировой войной считалось, что музеи посещают исключительно избранные. После войны ситуация изменилась — среди посетителей музеев оказывалось все больше людей, принадлежащих к средним слоям общества. В городах начали открываться новые музеи. Но это еще не все. До войны коллекционированием предметов искусств занимались только очень богатые люди, а после войны к этому приблизились и люди с весьма ограниченными доходами.

Один молодой человек, служащий музея, заметил эту новую тенденцию и

воспользовался ею. Для претворения в жизнь своих новаторских идей он выбрал совершенно новую для себя и неожиданную для всех остальных область — страхование. Он стал маклером по страхованию имущества музеев и частных коллекционеров и зарекомендовал себя с самой лучшей стороны. Его опыт, накопленный во время работы в музее, пришелся как нельзя кстати — страхатели крупных страховых компаний, которые прежде старались не связываться со страхованием предметов искусств, имея такого специалиста, решили взяться за это дело. Установленная страховая премия была значительно ниже (до 70% от принятой ранее). В настоящее время бывший служащий музея — владелец большой страховой брокерской фирмы.

3. Еще одним обстоятельством, ведущим к резким переменам в отраслевой структуре, можно считать сближение технологий, которые прежде рассматривались как совершенно самостоятельные.

В качестве примера рассмотрим деятельность частной телефонной станции с выходом в общую сеть (ЧТС), т. е. коммутатора для обслуживания учреждений и других крупных пользователей. В основном всю научно-техническую работу в этой области в США проводила *Белл лабораториз* (научное отделение компании *Белл телефон систем*). Ввиду того что потребность в телефонных услугах подобного рода стремительно росла, эта область деятельности привлекла внимание некоторых компаний, не входящих в *Белл систем*, например корпорацию *РОЛМ*. Характерно, что в ЧТС слились два различных технических направления: телефон и ЭВМ. ЧТС можно рассматривать как средство дистанционной связи с использованием ЭВМ или как ЭВМ, используемые в дистанционной связи. В техническом отношении *Белл систем* имела все необходимое, чтобы занять ключевую позицию, тем более что эта компания была пионером в электронике.

Однако, придерживаясь традиционной точки зрения на рынок и потребителя, *Белл систем* рассматривала ЭВМ как нечто несвойственное и даже чужеродное. Получилось так, что, разработав ЧТС на базе ЭВМ, *Белл систем* не приложила усилий, чтобы продвинуть свое детище. Можно сказать, что образовался своего рода вакуум, который был незамедлительно заполнен извне. Проворным новичком оказалась корпорация *РОЛМ*, ставшая впоследствии основным конкурентом *Белл систем*. Эта корпорация была основана четырьмя молодыми инженерами с целью создания малых ЭВМ для нужд военной авиации, и только случай свел их с телефонным бизнесом. В итоге получилось так, что, несмотря на свое техническое лидерство, *Белл систем* владеет не многим более  $\frac{1}{3}$  рынка связи.

4. Отрасль готова начать коренные структурные изменения, если интенсивно меняется направленность деятельности.

Лет тридцать назад подавляющее большинство американских врачей занималось самостоятельной практикой. К 1980 г. таких врачей было уже 60%. В настоящее время 40% врачей и 75% врачей, недавно окончивших учебные заведения, объединены в группы и являются либо членами товариществ, либо штатными работниками Организации охраны здоровья или стационаров. В конце шестидесятых — начале семидесятых годов начались сдвиги в системе здравоохранения, которыми воспользовались наиболее чуткие и дальновидные люди. Так были организованы обслуживающие компании, которые предоставляли медицинским группам или объединениям услуги по проектированию служебных помещений, укомплектованию их оборудованием и снабжению необходимыми для каждодневной работы материалами. Эти же компании предоставляли медицинским учреждениям услуги управленческого характера.

Нововведения, основанные на изменениях в отраслевой структуре, наиболее эффективны, если в отрасли и на ее рынке один доминирующий производитель или максимум три. Даже если в отрасли не установились по-настоящему монопольные отношения, крупные доминирующие производители и поставщики, уверенные в своем

успехе и отсутствии серьезных конкурентов, все равно склонны к проявлению заносчивости и самоуспокоенности. Если на горизонте вдруг появляется какой-нибудь новичок, они не обращают на него внимания, считая его абсолютно безопасным. Когда же этот новичок начинает прибегать к активным действиям и отхватывать все большую долю в их отрасли, они, к своему неудовольствию, обнаруживают, что для принятия каких-то контрдействий им понадобятся весьма серьезные усилия и уйма времени. Например, Белл систем понадобилось почти десять лет, чтобы предпринять ответные действия на вызов со стороны известных нам дисконтеров в области междугородной телефонной связи и производителей оборудования для ЧТС.

Таким же вялым и замедленным был ответ американских компаний по производству аспирина, когда вдруг на рынке появился «неаспиринный аспирин» — теленол и датрил (см. также главу 17). Как и в предыдущих случаях, новаторы смогли верно оценить последствия надвигающихся изменений в отраслевой структуре вследствие быстрого развития отрасли. Здесь тоже никто не мешал нескольким действующим крупным компаниям, производящим аспирин, наладить выпуск «неаспиринного аспирина» и предложить его на рынке. К тому же отрицательные побочные действия аспирина были давно известны: широкая информация об этом содержалась во всех учебниках по медицине. Но факт остается фактом — компании-новаторы доминировали на рынке аспирина чуть ли не целое десятилетие.

Почтовая служба Соединенных Штатов в течение многих лет не реагировала на действия новаторов, постепенно прибирающих к рукам наиболее прибыльные участки почтового обслуживания. Началось с того, что вновь образовавшаяся организация *Юнайтед парсел сервис* добилась права проводить операции, связанные с отправкой обычных посылок, а затем новые компании *Эр фрайт* и *Федерал экспресс* взяли на себя оказание еще более выгодных услуг — доставку срочной корреспонденции и дорогостоящих товаров. Таким образом, эти новые компании воспользовались уязвимостью и действующей почтовой службой Соединенных Штатов, вызванной ее же быстрым ростом.

Хочется еще раз обратить внимание читателей на очень важный момент: при изменениях в рыночных или отраслевых структурах ведущие производители оставляют без должного внимания наиболее быстро растущие сегменты рынка. Такие производители продолжают придерживаться своих традиционных методов ведения дел, даже когда они приходят в противоречие со вновь возникшей реальностью. Возникшие в новой ситуации возможности роста редко вписываются в существующую рыночную политику отраслевых лидеров. Поэтому инновационно настроенные компании получают широкое поле деятельности, практически не встречая конкуренции. Надо сказать, что и в условиях возникших перемен старые предприятия, функционирующие в данной отрасли, какое-то время продолжают довольно успешно обслуживать рынок старыми методами. Это еще больше «убаюкивает» их, и они не обращают внимания на появляющихся откуда-то извне конкурентов или относятся к ним снисходительно.

Хочется подчеркнуть одну существенную деталь — инновационные решения, возникающие в результате происходящих перемен, должны быть простыми. Усложненные нововведения обречены на неудачу. Здесь будет уместным рассказать историю о весьма печальном финале одной из наиболее блестяще разработанных деловых стратегий, о которых мне приходилось когда-либо слышать.

Западногерманская компания *Фольксваген* была инициатором изменений, происшедших в самом начале шестидесятых годов, которые придали автомобилестроению глобальный характер. Ее знаменитый «жучок» был первым по-настоящему международным автомобилем со времени выпуска «Модели-Т». Эту маленькую машинку можно было часто встретить на дорогах Соединенных Штатов, в Танганьике и на Соломоновых островах. Она была поистине вездесущей. Как это ни

парадоксально, компания Фольксваген упустила ею же созданную благоприятную возможность. А дело заключалось в том, что ее политика была слишком изобретательна.

К 1970 г., т. е. через десять лет после появления на мировом рынке, «жучок» начал терять свою популярность в Европе. В это же время в Соединенных Штатах — втором по величине рынке компании Фольксваген — «жучок» все еще пользовался более или менее хорошим спросом, а в Бразилии, которая была третьим рынком компании, он по-прежнему пользовался высоким спросом. Короче говоря, сложилась ситуация, требующая выработки новой стратегии.

Главный управляющий делами компании предложил переключить все заводы, расположенные в Германии, на выпуск новой модели, преемника «жучка», которая должна была пойти и на американский рынок. Но продолжающийся спрос на эту машину в Соединенных Штатах планировалось удовлетворять за счет бразильского филиала компании, мощности которого должны были быть увеличены для того, чтобы еще десять лет поддерживать лидирующее положение «жучка» на расширяющемся бразильском рынке. Чтобы уверить американских потребителей в традиционном «немецком качестве» (а именно это было одним из основных достоинств «жучка»), в компании решили, что такие ключевые детали, как двигатели и трансмиссии для машин, продаваемых в Северной Америке, будут по-прежнему изготавливаться в Германии, а сборка автомобилей для североамериканского рынка будет производиться в Соединенных Штатах.

По существу, эта стратегия была первой глобальной стратегией в области автомобилестроения — различные части автомобиля изготавливались в разных странах и собирались они также в разных странах, в зависимости от потребностей рынков. Если бы эта стратегия сработала, она бы явила собой пример дальновидности и новаторства. Но все дело в том, что этого не произошло. Причину провала этой стратегии следует искать прежде всего в профсоюзах Германии. Их лидеры заявили: «Сборка машин в Соединенных Штатах означает экспорт немецких рабочих мест, а мы этого не потерпим». Вместе с тем американские посредники высказали сомнения по поводу качества изготовления машин в Бразилии, несмотря на то что основные узлы должны были поступать из Германии. Короче говоря, компания Фольксваген была вынуждена отказаться от своего очень изобретательно замысленного плана.

В результате компания потеряла свой рынок в Соединенных Штатах. Анализируя ситуацию, мы вправе сказать, что именно компания *Фольксваген*, а не японские автомобилестроители, должна была занять положение лидера на рынке малолитражных автомобилей, когда такие автомобили стали популярными вследствие второго нефтяного кризиса, вызванного свержением иранского шаха. Несколькими годами позже, когда Бразилия вступила в полосу жестокого экономического кризиса и объем продаж автомашин резко упал, местные заводы компании *Фольксваген* прибавили забот этой стране, т. к. не было экспортных потребителей, оправдывающих производственные мощности, созданные в семидесятых годах.

Были, конечно, и частные причины провала этой блестяще разработанной стратегии, но все они в долгосрочной перспективе являлись второстепенными. Мораль же нашей истории такова, что усложненные инновационные стратегии всегда обречены на неудачу, особенно если они направлены на использование благоприятной ситуации, создавшейся вследствие перемен в отраслевой структуре. В связи с этим еще раз хочется подчеркнуть, что шансы на успех имеют простые и конкретно целевые стратегии.

## 7. ИСТОЧНИК: ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Неожиданные события, несоответствия, перемены в рыночной или отраслевой структурах, а также потребности процесса — источники инновационных возможностей, рассмотренные нами в гл. 3—6, возникают внутри бизнеса, отрасли или рынка. Совершенно очевидно, что они могут быть симптомами внешних изменений, будь то в экономике в целом, в обществе или в базе знаний.

Рассмотрев три внутренних источника инновационных идей, можно перейти к анализу внешних. Их также три: демографические изменения; изменения в ценностных установках и восприятиях; новые знания.

Эти источники, по существу, являются не чем иным, как изменениями в социальной, философской, политической и интеллектуальной средах.

### I

Из всех видов внешних изменений демографические, а точнее, изменения численности населения, его половозрастной структуры, а также изменения в его образовательном и материальном уровнях являются наиболее значимыми и ощутимыми. Эти изменения недвусмысленны, и их последствия наиболее предсказуемы. Время их протекания известно и в достаточной степени определено. Рабочая сила в США к 2000 году, например, будет в значительной степени состоять из людей нынешнего поколения (следует учесть, что эти люди необязательно живут сейчас в Соединенных Штатах — значительная часть рабочей силы этой страны может состоять из теперешних мексиканских подростков). Далее, многие люди, которые достигнут пенсионного возраста к 2030 г., в развитых странах уже находятся в составе рабочей силы и в большинстве случаев именно в тех профессиональных группах, в которых они останутся до ухода на пенсию или до смерти. Образовательный уровень молодых людей в возрасте от 22 до 29 лет в решающей степени будет определять их профессиональную карьеру примерно на четыре десятилетия вперед.

Демографические изменения в значительной степени влияют на ситуацию в розничной торговле. Американские подростки, например, в течение одного года часто покупают недорогую обувь, руководствуясь при этом соображениями не прочности, а моды и цены. Эти же люди через десять лет будут покупать себе обувь намного реже и будут ориентироваться прежде всего на удобство и прочность, а не на веление моды. В благополучных странах пенсионеры, обладающие достаточно крепким здоровьем, чтобы путешествовать, составляют основной сегмент рынка туризма. Лет через десять эти же люди становятся постоянцами всевозможных учреждений по уходу за престарелыми. В семьях, где двое работающих, материальный достаток сочетается с дефицитом времени, поэтому спрогнозировать поведение членов таких семей как покупателей и как отдыхающих также нетрудно. Люди, которые получили хорошее общее или специальное образование в свои ранние годы, лет через 10—20 составляют основной контингент, осваивающий профессиональные знания на повышенном уровне.

Вместе с тем люди, получившие обширные знания во время учебы в школе, имеют возможность заняться высококвалифицированным трудом. Даже без учета конкуренции со стороны стран с низкооплачиваемым трудом, имеющих колоссальный избыток молодых людей, умеющих выполнять только малоквалифицированную работу (последствие снижения уровня детской смертности в странах «третьего мира», наблюдающееся примерно с 1955 г.), индустриально развитые страны будут вынуждены прибегнуть к автоматизации производства. Сочетание таких демографических факторов, как резкое снижение коэффициента рождаемости и «образовательный взрыв», почти наверняка повлияет на то, что количество «голубых воротничков», т. е. производственных

рабочих, к 2010 г. составит менее 30% от общей численности этой категории работников в 1970 г. (Хотя следует иметь в виду, что благодаря более широкому внедрению автоматизации потребность в людских ресурсах к 2010 г. может упасть в три или четыре раза по сравнению с 1970 г.)

Все эти явления настолько очевидны, что вряд ли кто-либо усомнится в важности демографических изменений. И действительно, бизнесмены, экономисты и политики всегда отдавали должное факторам динамики населения. Вместе с тем они не считали нужным учитывать эти факторы в своих оперативных решениях. Было распространено мнение, что демографические колебания — а сюда прежде всего следует отнести изменения коэффициентов смертности или рождаемости, уровня образования, изменения в составе и движении рабочей силы — происходят так медленно и через такие растянутые интервалы времени, что не имеют какого-либо серьезного практического значения. Было признано, что только такие демографические потрясения, как бубонная чума в XIV столетии в Европе, непосредственно сказываются на состоянии дел в обществе и в экономике. Но так как подобные катастрофы происходят крайне редко, то фактически получалось, что демографические изменения бизнесменами и руководителями никогда в расчет не принимались и представляли интерес только для историков и статистиков.

Такое пренебрежительное отношение к демографическим факторам можно считать серьезнейшей ошибкой. Массовая миграция населения в XIX в. из Европы в Северную и Южную Америку, Австралию и Новую Зеландию изменила экономическую и политическую географию мира до неузнаваемости. Эта миграция создала широкие возможности для предпринимательства. Она явилась отрицанием тех геополитических концепций, которые столетиями составляли основу европейских политических и военных стратегий. Эта миграция, массовое «переселение народов», произошла в относительно короткие сроки — с середины шестидесятых годов прошлого столетия до начала первой мировой войны. Те, кто не принял в расчет новую демографическую ситуацию, сложившуюся в мире, были оставлены позади своими более склонными к анализу соперниками.

Известно, что до начала шестидесятых годов XIX в. Дом Ротшильдов был доминирующей финансовой силой в мире. Но они не смогли по достоинству оценить значения миграции на Американский континент, т. к. считали, что Европу покидали только «отбросы общества». В результате своего неумения предвидеть последствия происходящих демографических изменений Ротшильды перестали быть лидерами в мире финансов уже к 1870 г. и стали считаться просто богатыми людьми. Как раз в это время в банковские короли вышел Дж. Н. Морган. «Секрет» его успеха состоял в том, что он сразу обратил внимание на начавшуюся миграцию, понял ее огромное значение, а затем и использовал ее как благоприятную возможность для основания международного банка как посредника финансирования американских промышленных предприятий, открывавшихся благодаря притоку рабочей силы не в Европе, а в Нью-Йорке. В связи с этим можно еще вспомнить, что понадобилось тридцать лет (1830—1860 гг.) для того, чтобы преимущественно деревенскую и сельскохозяйственную Западную Европу и такие же восточные Соединенные Штаты превратить в цивилизованные регионы, определяющую роль в которых стали играть крупные города и промышленность.

Происходившие демографические изменения всегда отличались интенсивностью и внезапностью проявления. Они неизменно оставляли глубокий след в истории развития человеческого общества. Мнение относительно того, что в прежние времена всякие подвижки в населении происходили медленными темпами, есть не что иное, как сильное заблуждение. Опыт свидетельствует, что демографическая статистика была в историческом плане скорее исключением, нежели правилом.

Излишне говорить, что игнорирование важности демографических факторов в наше

время иначе, как безрассудством, не назовешь. Необходимо исходить из того, что население в настоящее время отличается нестабильностью и подвержено резким изменениям, являющимся как раз тем первым внешним фактором, который должны анализировать и прорабатывать все те, кто связан с принятием решений, будь то политики или бизнесмены.

Демографические сдвиги носят международный или даже глобальный характер. Хорошо известно, что одной из самых сложных проблем, далеко выходящих за рамки внутренней политики, стало постарение населения в развитых странах и резкий прирост молодых трудоспособных людей в странах «третьего мира». Причины могут быть самые различные, но есть одно обстоятельство, объединяющее развитые и развивающиеся страны: современное общество подвержено чрезвычайно быстрым изменениям, наступление которых происходит внезапно и безо всякого предупреждения.

Наиболее известные американские демографы, которых Франклин Д. Рузвельт созвал в 1938 г. для консультации, единодушно спрогнозировали, что население США достигнет своего пика, примерно 140 млн. человек, в 1943—1944 гг., а затем начнет медленно снижаться. Предсказания экспертов оказались более чем ошибочными — в настоящее время население Соединенных Штатов при значительно сократившейся иммиграции составляет более 240 млн. человек. Дело в том, что в 1949 г. в США совершенно неожиданно произошел резкий скачок рождаемости — знаменитый «бэби бум», — в результате чего состав средней американской семьи увеличился до беспрецедентных размеров, и так продолжалось вплоть до 1960 г., когда рождаемость так же резко упала, а с ней и количество семей. Конечно же, эксперты, приглашенные к президенту в 1938 г., были достаточно знающими и компетентными людьми, но они никак не могли предвидеть скачка рождаемости, произошедшего через одиннадцать лет.

Примерно через двадцать лет после этого другой американский президент, Джон Ф. Кеннеди, поручил группе видных специалистов разработать план помощи латиноамериканским странам, получивший название «Союз ради прогресса». Ни один из этих специалистов не обратил тогда, в 1961 г., внимания на резкое снижение детской смертности, которое самым радикальным образом сказалось на социальном и экономическом положении Латинской Америки. Кроме того, эксперты отталкивались от существующей структуры населения латиноамериканских стран, где преобладали сельские жители. Эти специалисты, так же, как и те, которых в свое время приглашал Рузвельт, не были глупцами или несведущими людьми. Просто на момент составления программы помощи ничто не предвещало падения детской смертности на континенте и быстрых процессов урбанизации.

В 1972—1973 гг. самые опытные аналитики в сфере трудовых ресурсов не сомневались в том, что доля женщин в рабочей силе Соединенных Штатов будет продолжать снижаться. Когда люди, появившиеся на свет в период «бума рождаемости», начали заполнять рынок труда, всех охватило беспокойство (как оказалось — абсолютно беспочвенное) относительно нехватки рабочих мест для молодых людей, вступивших в трудоспособный возраст. Но никто не задавался вопросом: «Откуда же возьмутся рабочие места для молодых женщин?» Да, никто не задавал такой вопрос, так как все были уверены, что молодым женщинам рабочие места не понадобятся. Через десять лет доля участия американских женщин в возрасте до 50 лет в общественном труде возросла до абсолютного рекорда — 64%. При этом среди работающих женщин были женщины замужние и незамужние, имеющие детей и бездетные. Иными словами, семейный статус женщины не имел никакого мало-мальски существенного значения.

Демографические сдвиги отличаются не только своей неожиданностью. Они часто бывают загадочными и трудно объяснимыми. Снижение детской смертности в странах «третьего мира» можно объяснить, однако в ретроспективном плане. Большую роль в

этом отношении сыграло развитие медицинского и санитарного обслуживания. Люди в развивающихся странах получили более широкий доступ к современным методам лечения, улучшился уход за новорожденными, стали шире применяться лекарства и препараты. Одновременно в этих странах были достигнуты определенные успехи в борьбе с вредными насекомыми и вредителями. Однако предсказать заранее все это было невозможно. А как можно объяснить неожиданный «бум рождаемости», а затем не менее неожиданное ее падение? Чем объясняется внезапный порыв американских женщин (как, впрочем, и европейских, но несколько позже) участвовать в общественном труде? Почему вдруг латиноамериканские крестьяне массами подались в трущобы своих городов?

Действительно, демографические сдвиги в нынешнем столетии по своей сущности могут быть непредсказуемы. Но не надо забывать, что перед тем, как эти сдвиги дадут о себе знать, проходит определенный период, который вполне поддается прогнозированию. На самом деле можно с уверенностью сказать, что сегодняшние новорожденные через пять лет будут посещать детский сад, им понадобятся комнаты для занятий, помещения и площадки для игр, учителя и т. д. Пройдет лет пятнадцать, и они составят известную долю покупателей, а лет в девятнадцать-двадцать вольются в трудовые ресурсы страны. Население в странах Латинской Америки начало довольно быстро увеличиваться одновременно со снижением детской смертности. Здоровым новорожденным потребуется пять-шесть лет, прежде чем они станут школьниками, и пятнадцать-шестнадцать лет, прежде чем они смогут претендовать на рабочие места. Проходит 10—15 лет до того, как сдвиги в уровне образования материализуются в структуре рабочей силы.

Тот факт, что демографические изменения не принимаются во внимание политиками, бизнесменами, государственными деятелями и всеми другими категориями работников, облеченных правом выносить решения, придает им характер благоприятной возможности с точки зрения предпринимательской деятельности. Люди, занимающие те или иные ответственные позиции, до сих пор не избавились от ложного представления, что демографические факторы не изменяются, а если и изменяются, то достаточно медленно. Зачастую они просто отказываются замечать очевидные свидетельства демографических перемен. Вот несколько типичных примеров.

К 1970 г. стало совершенно ясно, что количество детей в американских школах в ближайшие 10—15 лет будет на 25—30% ниже, чем в шестидесятые годы. Было совершенно очевидно, что дети, которых записывали в детские сады в 1970 г., появились на свет не позднее 1965 г. Кроме того, явственно продолжала действовать тенденция спада рождаемости, точнее, ее последствия. Однако система школьного образования была глуха к демографическим сдвигам и, естественно, не брала в расчет их последствия. Создавалось такое впечатление, что лица, ответственные за народное образование, стали считать прирост детей школьного возраста одним из объективных законов. Они продолжали наращивать усилия по приему учащихся, вызывая тем самым риск для педагогического состава в перспективе остаться без работы.

Хочу привести два примера из своей собственной практики. В 1957 г. был опубликован мой прогноз, в котором я высказывал предположение, что через 25 лет, т. е. ближе к середине семидесятых годов, в Соединенных Штатах будет 10—12 млн. студентов. На эти цифры я вышел путем анализа двух демографических событий, уже происшедших к тому времени: роста рождаемости и увеличения доли молодых людей студенческого возраста. Прогноз был абсолютно справедливым, но руководители практически всех крупных университетов не нашли нужным обратить на него внимание. В 1976 г., проанализировав возрастные показатели населения, я предсказал, что возраст ухода на пенсию в нашей стране в ближайшие десять лет будет поднят до семидесяти лет, а закон относительно обязательного выхода на пенсию подвергнется серьезным изменениям. Прошел всего год, и в Калифорнии вообще был отменен этот закон, а еще

через год, в 1978 г., возраст ухода на пенсию был повышен до 70 лет. Демографические статистические данные, на которых основывался мой прогноз, были доступны для всех. Но большинство так называемых экспертов — правительственные экономисты, профсоюзные экономисты, отраслевые экономисты и статистики — отвергли мой прогноз, назвав его совершеннейшим абсурдом. В своей скупой реакции на мои предупреждения они были единодушны: «Этого никогда не произойдет». Характерно, что в то время профсоюзы предлагали снизить возрастной порог обязательного ухода на пенсию до 60 лет и даже ниже.

Это нежелание или неспособность экспертов признать демографические реальности, которые вступают в противоречие с тем, что они считали неизбежным, дает новатору-предпринимателю хороший шанс. Время протекания демографических процессов известно. Сами демографические сдвиги проявляются, и притом весьма наглядно. Кажалось бы, всем все должно быть ясно, но... никто не воспринимает эти сдвиги как реальность, не говоря уже о том, что никто не догадывается увидеть в них какую-то благоприятную возможность. Те же, кто поднимается над укоренившимися взглядами и традиционной «мудростью», т. е. те, кто активно ищет свой шанс, имеют все основания надеяться, что длительное время они будут вне конкуренции в своих начинаниях. Как правило, конкуренты начинают признавать демографическую реальность тогда, когда уже виднеются новые демографические перемены, которые несут в себе новую демографическую реальность, идущую на замену «признанной».

## II

Довольно поучительны примеры учета и успешного использования демографических изменений.

Как я уже говорил, большинство крупных американских университетов отвергло мой прогноз относительно количества студентов к середине семидесятых годов как абсурд и нелепицу. Вместе с тем существовали два новых предпринимательских университета, которые восприняли его вполне серьезно, — университет Пейс в Нью-Йорке и Голденгейт в Сан-Франциско. Поначалу они тоже не очень-то доверяли моему прогнозу, но, проанализировав его, они удостоверились в том, что на него можно положиться. Учитывая прогнозируемую тенденцию, они провели ряд мероприятий, необходимых для дополнительного набора студентов, в это время традиционные и особенно «престижные» университеты не считали нужным что-либо предпринимать. Прошло двадцать лет, и эти дерзкие новички в системе университетского образования уже могли похвалиться большим количеством студентов, обучающихся на их факультетах, даже когда приток студентов в масштабе всей страны снизился в результате происшедшего в свое время спада рождаемости.

Фирма *Мелвилл*, занимающаяся розничной торговлей обувью, сумела предусмотреть возможные изменения, связанные с «бумом рождаемости». Надо сказать, что деятельность этой маленькой фирмы была поначалу весьма скромной и неприметной. Но это не помешало ей в начале шестидесятых годов (а именно в этот период первая когорта людей, появившихся на свет во время резкого увеличения рождаемости, достигла подросткового возраста) переориентировать свои усилия на удовлетворение потребности молодежи в возрасте примерно до 20 лет. Фирма открыла новые специализированные магазины для юных покупателей. Одновременно она расширила ассортимент своих товаров и начала торговать не только обувью, но и одеждой для юношей и девушек. Инновационная политика фирмы *Мелвилл* позволила ей через некоторое время превратиться в одно из самых быстрорастущих и прибыльных предприятий розничной торговли в Соединенных Штатах. Лет через десять другая торговая фирма спохватилась и начала продавать товары для молодежи школьного возраста, когда центр демографической силы тяжести уже начал

смещаться к молодежи более старшего возраста, т. е. к 20—25-летним. К этому времени фирма *Мелвилл* уже успела переориентироваться и сосредоточить свое внимание именно на этой, к тому времени доминирующей, категории населения.

Специалисты по Латинской Америке, которым Джон Кеннеди поручил подготовить план программы «Союз ради прогресса», в 1961 г. не заметили процесса урбанизации, происходившего на этом континенте. Американская торговая фирма *Сирс, Робак* оказалась более прозорливой — она уже в пятидесятых годах сумела увидеть элементы урбанизации в латиноамериканских странах. Характерно, что соответствующую информацию она получила не из готовых статистических отчетностей — работники фирмы сами активно изучали подвижки в составе и поведении покупателей в Мехико, Лиме, Сан-Паоло, Боготе и других крупных городах Латинского континента. Изучив полученные данные, руководители фирмы сочли возможным уже в середине пятидесятых годов начать строительство в этих городах универсальных магазинов по типу тех, которые распространены в Соединенных Штатах. Такие магазины предназначались для новых средних слоев городского населения. Выбор фирмы *Сирс, Робак* оказался верным — через несколько лет она стала лидирующим предприятием розничной торговли в Латинской Америке.

Хочу привести еще пару примеров того, как учет демографических факторов позволил провести серьезные инновационные мероприятия в области повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Расширению нью-йоркского банка Ситибанк во многом способствовало то обстоятельство, что его руководители своевременно распознали стремление молодых, высокообразованных, энергичных и целеустремленных женщин войти в состав производительных сил. По существу, имело место создание новых трудовых ресурсов. Большинство руководителей крупных предприятий в США еще в 1980 г. рассматривало таких женщин как источник дополнительных проблем, и надо сказать, что такого мнения кое-кто придерживается и по сей день. Ситибанк был почти единственной крупной организацией, разглядевшей в этом новом трудовом ресурсе источник возможного расширения и развития. Руководители банка в семидесятых годах организовали широкий прием и специализированную подготовку молодых способных женщин, а затем рассылали их по всей стране как ссудных агентов банка. Усилия этих честолюбивых женщин во многом способствовали превращению Ситибанк в ведущий и подлинно «национальный» банк страны. В это же время несколько ссудно-сберегательных ассоциаций заметили, что женщины более старшего возраста, вышедшие ранее из состава производительных сил ввиду рождения детей и принятые вновь на постоянную работу с неполным рабочим днем, могут принести значительную пользу. Но вместе с этим бытовало убеждение, что занятые неполный рабочий день женщины могут быть только «временными» работниками и что, уволившись с работы по тем или иным причинам, они никогда не возвращаются. В недалеком прошлом для таких убеждений имелись веские основания, но демографические сдвиги нарушили привычное состояние дел. Умение анализировать и принимать к сведению новую ситуацию, сложившуюся на рынке рабочей силы (при этом данные для анализа опять-таки были почерпнуты не из статистических отчетов, а, можно сказать, из жизни), позволило этим ассоциациям заполучить высокостабильную и высокопроизводительную рабочую силу, особенно в Калифорнии.

Успех агентства по туризму и путешествиям (Клуб Медитерани) также основан на своевременном учете демографических изменений: появление большого количества молодежи старшего возраста в Европе и Соединенных Штатах, с достаточно высоким уровнем образования и материального обеспечения, но отделенной от рабочего класса всего одним поколением. Многие представители этой категории населения все еще не обладают достаточной уверенностью в себе, не обладают опытом туристических путешествий и поэтому нуждаются в посторонней помощи для организации своего досуга.

Эти молодые мужчины и женщины одинаково неуютно чувствуют себя как в компании своих родителей, все еще являющихся носителями традиций рабочего класса, так и в окружении людей более старшего возраста, принадлежащих к средним слоям населения. Таким образом, они представляют собой своеобразную обособленную группу клиентов, на которых практически не обращали внимания туристические фирмы. Агентство (Клуб Медитерани) сконцентрировало свою деятельность именно на этих клиентах и в результате только выиграло.

### III

Анализ демографических изменений всегда начинается с оценки данных о составе населения. Сразу хочу оговориться, что абсолютная численность населения — это наименее значимый фактор. Более важное значение имеет, например, его возрастная структура. В шестидесятых годах в развитых странах Запада был зафиксирован быстрый рост численности молодежи (единственным исключением являлась Великобритания, где период «бума рождаемости» был весьма непродолжительным). В восьмидесятых и тем более в девяностых годах доля молодежи в общем составе населения в этих странах заметно сократится, но будет иметь место прирост численности людей среднего возраста (до 40 лет) и очень быстрое увеличение числа престарелых (свыше 70 лет). Можно ли увидеть в этой динамике какую-либо благоприятную возможность для предпринимательских начинаний? Каковы в этих возрастных группах ценностные установки, экспектации, потребности и желания?

Можно с достаточной уверенностью сказать, что количество «обычных» студентов колледжей не увеличится. Максимум, на что можно надеяться, это то, что студентов не станет меньше и доля тех, кто остался в школе после получения среднего образования для дальнейшего обучения (т. е. 18—19-летних) возрастет и компенсирует падение общей численности студентов. Но увеличение количества людей в зрелом возрасте (30—40-летних) будет означать увеличение числа хорошо образованных работников, желающих получить профессиональную подготовку или переподготовку на повышенном уровне. Это прежде всего касается врачей, юристов, архитекторов, инженеров, учителей и административных работников. Каковы устремления этих людей? Каковы их запросы? Что должны делать высшие учебные заведения для того, чтобы привлечь этих не совсем обычных студентов и удовлетворить их потребности? Наконец, каковы желания, потребности и ценностные ориентации у лиц пожилого возраста? Может быть, существует не одна, несколько групп людей пожилого возраста со своими потребностями и притязаниями?

Особую важность в возрастной структуре населения представляют смещения в «центре тяжести населения», т. е. в возрастной группе, которая в данное время представляет собой крупнейшую и наиболее быстрорастущую часть населения. Кроме того, эти смещения наиболее предсказуемы.

В конце президентства Эйзенхауэра (пятидесятые годы) центр тяжести населения в Соединенных Штатах был в самой наивысшей точке за всю историю этой страны. В это же время все более отчетливо вырисовывалась тенденция серьезного сдвига. В результате резкого подъема рождаемости центр тяжести населения упал к 1965 г. настолько стремительно, что оказался на самой нижней отметке со времен образования республики. Самой многочисленной и быстрорастущей группой населения оказались 16—17-летние. То, что надвигаются глубокие перемены в ценностных установках, восприятиях и потребностях, было вполне предсказуемо. Новая ситуация не явилась неожиданностью для тех, кто воспринимал демографические изменения серьезно. «Молодежный бунт» шестидесятых годов как бы высветил все то, что является типичным для поведения этой возрастной категории. В более ранние периоды, когда центр тяжести падал на людей в

возрасте примерно 27—35 лет, т.е. на те возрастные группы, которые считаются ультраконсервативными, юношескую модель поведения не воспринимали всерьез: «мальчишки — есть мальчишки» или «девчонки — есть девчонки». Однако в шестидесятые годы юношеское поведение стало репрезентативным.

Но когда все начинали говорить о «перманентных сдвигах в ценностных установках» или «омоложении Америки», возрастной маятник резко качнулся назад. К 1969 г. стали проявляться первые признаки падения рождаемости, и это было заметно не только по статистической отчетности. Последним периодом, когда 16—17-летние составляли центр тяжести населения, были 1974—1975 гг. Затем центр тяжести быстро переместился вверх: в начале восьмидесятых годов он снова пришелся на тех, кому далеко за двадцать. Вместе с этим сдвигом происходят изменения в поведении, которое принято считать репрезентативным. Подростки, конечно, всегда будут вести себя как подростки. Но то, что это поведение представляет собой сущностное значение как поведение общества, будет вновь отвергаться. С достаточной степенью достоверности, например, многие могли предсказать, что к середине семидесятых годов студенческие городки перестанут быть центрами «активизма» и «бунтов», студентов снова будут волновать в основном только их успехи в учебе, а «бунтари» 1968 г. переродятся в благопристойных членов общества, думающих о продвижении по службе, налогах и биржевых операциях.

Не менее важное значение имеет сегментация по уровню образования, более того, в некоторых случаях она может быть даже более важной, чем сдвиги в возрастной структуре населения. Чем выше, например, образовательный уровень населения, тем выше спрос на энциклопедическую и справочную литературу, тем больше желающих непрерывно повышать свой профессиональный уровень и тем больше желающих проводить свое свободное время в туристических путешествиях, отвечающих духовным потребностям в расширении кругозора. Далее следует назвать сегментацию трудовых ресурсов и профессиональную сегментацию. Наконец, следует сегментация по уровню доходов, особенно тех, которые остаются в свободном распоряжении людей. Как, например, можно расценить склонность к сбережению в семье с двумя работающими (и получающими заработную плату)?

На такого рода вопрос можно дать самые разнообразные ответы, которые, собственно, входят в область маркетинговых исследований. Эти исследования в свою очередь зиждутся на умении анализировать и на готовности задавать вопросы.

Здесь дело не ограничивается внимательным изучением статистических данных. Безусловно, эти данные необходимы на начальном этапе разработки инновационной идеи. Именно внимательный анализ демографической статистики натолкнул руководителей торговой фирмы *Мелвилл* на мысль воспользоваться приростом молодежи младшей возрастной группы как благоприятной возможностью для расширения деятельности, а руководителей компании *Сирс, Робак* — рассматривать Латиноамериканский континент как потенциальный рынок сбыта. Но если говорить об управлении этими компаниями или о руководстве такими новаторскими университетами, как Пейс и Голден-гейт, то здесь уже в ход вступают иные требования, а именно: умение смотреть, слушать и анализировать.

Уместно напомнить читателю, при каких обстоятельствах компания *Сирс, Робак* решила проникнуть в Латинскую Америку. В один прекрасный вечер, это было в начале пятидесятых годов, председатель компании Роберт Е. Вуд прочел в газете, что к 1975 г. Мехико и Сан-Паоло перерастут по численности населения все города Соединенных Штатов. Этот прогноз его так заинтриговал, что он решил сам побывать в крупнейших городах Латиноамериканского континента — Мехико, Гвадалахаре, Боготе, Лиме, Сантьяго, Рио-де-Жанейро и Сан-Паоло. В каждом из этих городов он провел по неделе. Много ходил пешком, изучал окрестности этих городов, заходил во всевозможные

магазины (он был просто шокирован тем, что увидел), изучал состояние транспорта. Проанализировав свои наблюдения, он уже мог сделать вывод о том, на какого потребителя ему следует ориентироваться, какие магазины открывать, в каких местах и что в них продавать.

Точно так же поступили и основатели туристической фирмы Клуб Медитерани. Они внимательно изучали тех, кто пользовался услугами комплексных турне, подолгу беседовали с ними, прислушивались к их пожеланиям и предложениям. Полученные сведения позволили выработать принципы, которые они использовали при создании организации первого курорта. Можно еще вспомнить, как два молодых человека проводили целые недели и даже месяцы в разных торговых центрах, изучая покупателей, прислушиваясь к их разговорам и оценивая их потребности и притязания прежде, чем сумели превратить ничем не примечательную торговую фирму *Мелвилл Шу* в процветающее и быстрорастущее торговое предприятие, пользующееся большой популярностью в Соединенных Штатах. Они изучали поведение молодых покупателей, старались точно определить атмосферу и окружение, которые молодежь предпочитает, и в том числе уяснить, хотят ли юноши и девушки покупать себе обувь в смешанных или отдельных отделах, какую цель они ставят перед собой, входя в магазин, и что для них представляет наибольшую «ценность» в товаре, который они покупают.

Таким образом, мы вполне можем сделать один очень важный вывод: демографические изменения представляют собой высокопродуктивный и высоконадежный источник нововведений для тех, кто готов проводить самостоятельные практические исследования реальных ситуаций, внимательно смотреть, слушать и анализировать тенденции на местах.

## **8. ИСТОЧНИК: ИЗМЕНЕНИЯ В ЦЕННОСТНЫХ УСТАНОВКАХ И ВОСПРИЯТИЯХ**

### **I**

#### **«Стакан наполовину полон»**

С точки зрения математики нет различий между понятиями «стакан наполовину полон» и «стакан наполовину пуст». Но в более широком значении эти два утверждения абсолютно различны, и поэтому абсолютно различны их производные. Если общее восприятие смещается от видения стакана «наполовину полного» к видению его как «наполовину пустого» — это значит, что имеются большие инновационные возможности.

Давайте перейдем сразу к примерам, иллюстрирующим такие изменения в восприятии и реальные шансы на нововведения, носителями которых эти изменения являются. Благоприятные возможности могут появиться везде — в бизнесе, политике, системе образования, да и во многих других областях.

1. Статистические данные убедительно показывают, что в последние двадцать лет наблюдалось беспрецедентное улучшение состояния здоровья американцев. Какие бы показатели мы ни брали, будь то коэффициент детской смертности, продолжительность жизни, случаи раковых заболеваний (за исключением рака легких), излечение раковых больных или иные показатели физического здоровья и функциональности, — все они указывают на то, что в Соединенных Штатах буквально наступил период «оздоровления» населения. Успехи медицины налицо, но вся нация продолжает пребывать в состоянии массовой ипохондрии. Никогда ранее американцы не заботились о своем здоровье так, как сейчас. Всем начало казаться, что стоит только слегка ослабить внимание к своему здоровью и сделать какой-нибудь непродуманный шаг, и возникнет угроза заболевания

раком, болезни сердца или произойдет преждевременное расстройство памяти. Совершенно очевидно, что здесь мы имеем дело со случаем, когда стакан «наполовину пуст». Мы отнюдь не являемся свидетелями какого-то качественно радикального улучшения здоровья или продления активной жизни и функциональности, и мы сознаем, что ни на йоту не продвинулись в решении проблемы бессмертия человека. Фактически получается, что если и произошло ухудшение здоровья американцев в течение последних двадцати лет, то это связано именно с их чрезмерной заботой о своем здоровье и самочувствии, страхом перед старением, потерей физической формы и заболеванием хронической болезнью. Другими словами, можно сказать, что американцы стали считать серьезным расстройством здоровья то, на что ранее не обращали внимания.

Характерно, что двадцать пять лет назад даже незначительные улучшения в показателях уровня здоровья воспринимались как большое достижение, а в настоящее время мало кто испытывает чувство удовлетворения даже от действительно крупных успехов в медицине.

Какими бы ни были причины, лежащие в основе изменений подобных восприятий, можно сказать наверняка, что они таят в себе значительные инновационные возможности. Эти изменения, например, способствовали росту спроса на журналы, посвященные вопросам сохранения здоровья: один из таких журналов, «Америкэн хелз» («Здоровье Америки»), за два года довел тираж до миллиона экземпляров. Изменения в восприятиях сделали возможным организацию предприятий по оказанию совершенно новых видов услуг. Фирма под названием *Силестиал сизонинг*, расположенная в городе Боулдер, штат Колорадо, была основана одним из тех, кого в конце шестидесятых называли «детьми цветов» и которые занимались тем, что собирали в горах различные травы и растения и продавали их на улице. Лет через пятнадцать после своего основания эта фирма имела годовой объем продаж на несколько сот миллионов долларов. Не так давно эта фирма была продана более чем за 20 млн. долларов одной очень крупной компании по выпуску пищевых продуктов. Повышенное внимание к своему здоровью вполне естественно коснулось и режима питания. Чтобы удовлетворить возникшую потребность, повсюду стали открываться магазины здоровой пищи. Стремление к здоровому образу жизни повысило спрос на спортивные товары. Массовым увлечением бегом трусцой, например, воспользовались многие компании, производящие спортивную одежду и обувь. Колоссального успеха в 1983 г. в Соединенных Штатах добилась компания, выпускающая комнатные тренажеры.

2. Так издавна повелось, что режим питания людей определялся их материальным состоянием и принадлежностью к тем или иным слоям общества. Простые люди «ели», а богатые «обедали». Сложившаяся традиция была нарушена в последние двадцать лет. Исчезла граница между «едой» и «обедом», все вдруг начали «питаться», т. е. получать какое-то необходимое количество пищи наиболее легким и доступным способом. Домохозяйкам предлагается широкий выбор кулинарных полуфабрикатов, замороженных готовых обедов на «скорую руку», гамбургеров от Макдональдса, жареных цыплят по-кентукски и т. п. Но, очевидно, устав от стандартной пищи, сами потребители неожиданно стали проявлять склонности гурманов. Соответственно и телевизионные программы на гастрономическую тему приобрели в Америке огромную популярность, а поваренные книги стали бестселлерами. По всем Соединенным Штатам начали открываться гастрономические магазины. В традиционных универсамах, где 90% товаров составляют пищевые продукты для «питания», появились отделы, торгующие гастрономией и приносящие во многих случаях намного больше прибыли, чем отделы по продаже стандартных продуктов питания. Новое отношение к себе и своему питанию характерно не только для США. Одна молодая женщина-врач из Германии призналась мне недавно: «Мы питаемся шесть дней в неделю, но один день в неделю мы любим пообедать по-

настоящему». Она еще добавила, что совсем недавно простые люди «питались» все семь дней в неделю, а элита общества, аристократия и богачи эти же семь дней в неделю «обедали».

3. Если бы кто-нибудь в 1960 г., в последний год президентства Эйзенхауэра и накануне вступления в Белый дом Джона Кеннеди, попытался предсказать те завоевания, которые будут достигнуты негритянским населением Соединенных Штатов через 10—15 лет, его бы сочли фантазером, если не сумасшедшим. Скажу больше, если бы в то время кто-нибудь предсказал всего половину из тех прав и свобод, которые были добыты американскими неграми впоследствии, то все равно его прогноз считался бы безнадежно оптимистическим. В рекордно короткие сроки в США произошли колоссальные сдвиги в статусе этой социальной группы. В начале шестидесятых годов чернокожие студенты американских колледжей и университетов составляли всего 20% общего количества белых студентов. К началу семидесятых студентов-негров было уже не меньше, чем студентов-белых, и даже значительно больше, чем представителей многих этнических групп белого населения. Аналогичный прогресс был достигнут в сфере занятости и распределения доходов. Появилось много негров врачей, юристов, архитекторов и менеджеров. Есть все основания утверждать, что, исходя из положения дел в начале шестидесятых годов, «негритянская проблема» в Америке либо решена полностью, либо почти решена.

Однако теперь, в середине восьмидесятых годов, основная часть американского чернокожего населения смотрит на проблему несколько иначе: для нее стакан не столько «наполовину полон», сколько «наполовину пуст». Получилось так, что у значительной части американских негров чувство разочарования, отчуждения и раздражения не уменьшилось, а наоборот, увеличилось. Они фокусируют свое внимание не на достижениях Уз чернокожих, которые в экономическом и социальном аспектах пополнили средние слои американского общества, а на  $\frac{1}{3}$  неудачников. Они не видят быстро происходящих перемен, но обращают внимание на то, как много еще предстоит сделать и как медленно и трудно достигаются поставленные цели. Традиционные союзники американских негров, белые либералы — профсоюзы, еврейское население и научные круги — видят произошедшие прогрессивные изменения. Совершенно очевидно, что в их представлении стакан уже «наполовину полон». Это различие в восприятиях привело к расколу между чернокожим населением и белыми либералами, который, безусловно, способствует укреплению мнения первых, что стакан «наполовину пуст».

Белые же либералы постепенно пришли к тому мнению, что оснований считать американских негров «лишенцами» становится все меньше, что нет нужды и в дальнейшем предоставлять неграм какие-то особые права, вызывающие «дискриминацию наоборот», и нет необходимости оставлять для них привилегии при найме на работу или продвижении по службе. Такая точка зрения дала хороший шанс в руки нового негритянского лидера, Преподобного Джесси Джексона. В историческом плане вот уже почти целое столетие, начиная от Букера Т. Вашингтона (конец XIX — начало XX в.), и несколько позже Уолтера Уайта, во времена «нового курса»<sup>19</sup>, до Мартина Лютера Кинга-младшего, во время пребывания в Белом доме Джона Кеннеди и Линдона Джонсона, чернокожий мог стать лидером своего сообщества только при условии поддержки со стороны белых либералов. Иного пути приобретения политического веса, необходимого для достижения значимых уступок в отношении негритянского населения, просто не было. Джесси Джексон смог увидеть, что перемена в восприятиях, которая теперь разделяет американских негров и их старых союзников и товарищей по оружию — белых либералов, — является не чем иным, как инновационной возможностью для создания

---

<sup>19</sup> Экономическая политика в США в 30-е годы нашего столетия. — Прим, перев.

совершенно нового образа лидера чернокожего населения, оружием которого является декларирование неприязни к либерально настроенным белым. В прошлом высказывания против либералов и профсоюзов, а также антиеврейская направленность в выступлениях подвели бы черту под политической карьерой любого деятеля. Но именно политика размежевания с традиционными союзниками негров сделала в 1984 г. Джексона их безоговорочным лидером. Характерно, что это произошло всего за какие-то несколько недель.

4. Члены американского феминистского движения рассматривают сегодня тридцатые и сороковые годы нынешнего столетия как самые мрачные из темных времен, т. к. в этот период женщинам было отказано в праве играть какую-либо заметную роль в обществе. На самом деле вряд ли могут быть более абсурдные утверждения. В Америке тридцатых и сороковых годов доминировали женщины, которых можно было бы назвать звездами первой величины. Всем известно, что Элеонора Рузвельт, первая жена знаменитого американского президента, снискала себе славу и уважение как совесть нации, как голос принципа и сострадания, и я не знаю никого из американских мужчин, кого можно было бы поставить рядом с ней. Ее подруга Френсис Перкинс была первой в истории Америки женщиной — членом кабинета. Работая в должности министра труда, Перкинс была наиболее сильным и эффективным членом правительства Рузвельта. Анна Розенберг была первой женщиной, которая стала одним из старших руководителей крупнейшей корпорации. Она блестяще зарекомендовала себя в роли вице-президента по кадрам корпорации *P. X. Мейси*, в то время самого большого в стране предприятия розничной торговли. Позднее, во время войны в Корее, ее назначили помощником министра обороны, ответственного за личный состав армии. Можно назвать целый ряд талантливых женщин, блестяще проявивших себя на посту президентов колледжей и университетов, а также в качестве общественных деятелей. Уместно вспомнить Клару Б. Льюис, драматурга, которая впоследствии стала заметной политической фигурой, членом конгресса от штата Коннектикут, а затем и послом в Италии. Делила свою жизнь между творческой и общественной деятельностью и другая известная женщина — драматург Лилиан Хельман. Поистине не оценим вклад женщин в медицину того времени. Прежде всего стоит упомянуть Элен Тауссиг, которая, по существу, была первым хирургом, успешно проводившим операцию на сердце у «синюшных» детей, т. е. детей с врожденным пороком сердца. Ее достижения в хирургии позволили спасти бесчисленное количество детей в разных странах мира и открыли эру сердечной хирургии с пересадкой сердца и использованием аппарата искусственного кровообращения. Конечно же, нельзя забыть и Мериан Андерсон, негритянскую певицу. Именно она была первым представителем чернокожей музыкальной Америки, чей голос при помощи радио проник буквально в каждый американский дом и так глубоко затронул сердца и души миллионов американцев, как не удавалось до этого ни одному чернокожему. Так продолжалось еще четверть века, пока не принял у нее эстафету популярности Мартин Лютер Кинг-младший. Список женщин того времени, оставивших свой след в истории Америки, можно продолжать до бесконечности.

Всех этих женщин объединяло чувство гордости, целеустремленности и осознания своих достижений и своего значения в обществе. Но при этом они не рассматривали себя как «ролевые модели». Характерно еще и то, что они видели в себе не только женщин, а прежде всего личность. Они также не хотели быть «типичными представителями», а рассматривали себя как «исключение».

На вопрос, как и почему возобладала иная точка зрения, наверное, ответят когда-нибудь историки. Однако я знаю, что примерно в 1970 г. сторонники феминистского движения перестали считать этих великих женщин, «делавших» историю Америки того времени, за «личности». Теперь же ситуация круто изменилась: женщина, которая не

принимает участия в трудовом процессе и не обладает специальностью, традиционно считавшейся «мужской», рассматривается как исключение из правил.

Стремление женщин вырваться из круга домашних обязанностей, приобрести профессию и быть экономически независимыми было своевременно расценено некоторыми дальновидными руководителями организаций (например, *Ситибэнка*) как возможность достижения определенных целей. Удивительно, но это стремление не было использовано в отраслях с высоким процентом участия женщин — в розничной торговле, рекламных агентствах, книжных и журнальных издательствах. Эти организации, в которых в прежние времена всегда было достаточное количество женщин среди основного, в том числе управленческого персонала, теперь не имеют такого количества женщин, работающих на ответственных должностях, какое было тридцать-сорок лет назад. Напротив, *Ситибэнка*, прежде стремившийся принимать на работу только мужчин, гораздо острее других почувствовал происходящие перемены. Руководители этого банка разглядели в новом самовосприятии или новой самооценке женщин возможность эффективно использовать устремления молодых, способных и честолюбивых женщин. В своих начинаниях *Ситибэнка* не испытывал ни малейшего давления и конкуренции со стороны организаций, традиционно использующих женский труд. При использовании перемен в восприятии инноваторы, как мы уже смогли убедиться, вполне могут рассчитывать на то, что в своей деятельности они достаточно долгое время будут свободны от конкуренции.

5. Одна более старая зарисовка из начала пятидесятых годов не менее наглядно показывает возможности использования перемен в восприятии. Начиная с 1950 г. подавляющее большинство американцев начали себя идентифицировать со «средним классом» или средним слоем общества. Характерно, что при этом они практически не принимали во внимание ни свой уровень доходов, ни род занятий. Совершенно очевидно, что американцы стали по-иному воспринимать свое собственное социальное положение. Один энергичный человек, работавший ответственным рекламным агентом, по имени Уильям Бентон (позднее он стал сенатором штата Коннектикут) решил «пойти в народ», «на места» и проанализировать наметившиеся изменения в самосознании людей. Он встречался с самыми различными людьми и спрашивал, что они понимают под словами «средний класс». Разброс мнений был небольшим, что и позволило Бентону сделать один важный и четкий вывод: принадлежность к «среднему классу», по мнению большинства опрошенных, означает возможность давать своим детям хорошее образование и на этой основе обеспечить им прочное будущее. Быстро сориентировавшись в новой обстановке, Бентон скупил компанию, выпускающую энциклопедию «Британика», и начал интенсивно торговать этим изданием. Он нашел один весьма остроумный ход — пользуясь посредничеством, он начал сбывать энциклопедию родителям, чьи дети были первым поколением в семье, обучавшимся в старших классах средней школы. Продаже энциклопедии предшествовала такая реклама: «Если вы хотите принадлежать к «среднему классу», ваши дети должны хорошо учиться, а чтобы ваши дети хорошо учились, они должны иметь энциклопедию “Британика”». Менее чем за три года Уильям Бентон не только поставил на ноги увядающую издательскую компанию, но и вдохнул в нее новую жизнь. Придерживаясь выбранной стратегии, эта компания через десять лет расширила рамки своей деятельности и начала функционировать уже в Японии. Успех сопутствовал ей и в этой стране.

6. Признаком изменений в восприятии может быть также неожиданный успех или неожиданная неудача. В главе 3 мы уже говорили о том, как машина «Зандерберд» («Буревестник»), словно новоявленная птица феникс, восстала из пепла своей предшественницы «Эдсел». Поиск объяснений провала «Эдсел» натолкнул руководителей компании Форд мотор на простую, но очень верную мысль: у покупателей произошел

сдвиг в восприятиях и ценностных ориентациях, что не замедлило сказаться на рыночной ситуации. Рынок автомобилей, который еще совсем недавно был сегментирован по уровню доходов, теперь стал сегментироваться по вкусовым привязанностям потребителей или, как еще говорят, по стилю жизни.

Происходящие изменения в восприятиях не означают изменений реального положения дел. Изменения происходят только в сознании людей — «стакан наполовину полный» становится «стаканом наполовину пустым». Люди перестают себя ощущать представителями «рабочего класса», что заставляет их быть накрепко привязанными к заданной позиции, и начинают видеть себя составной частью «среднего класса», что позволяет им в значительной степени самим решать свои социальные и экономические проблемы. Подобная перемена в восприятии может произойти очень быстро. Американцам потребовалось не более десяти лет для того, чтобы перестать считать себя «рабочим классом» и начать идентифицировать себя со средним слоем общества.

Такие изменения совсем не обязательно продиктованы какими-то экономическими закономерностями. В смысле распределения доходов Великобритания является более элитарной страной, чем Соединенные Штаты. Вместе с тем почти 70% британцев считают себя представителями «рабочего класса», хотя по меньшей мере 65 % населения Великобритании по уровню доходов выходит за рамки этого слоя, а где-то около 50% по уровню своего материального достатка находятся выше «низов среднего класса»<sup>20</sup>. Отнюдь не факты, а настроение определяет «полон ли наполовину стакан» или он «наполовину пуст». В свою очередь настроение может быть результатом экзистенциального опыта. То, что американские негры видят «стакан наполовину пустым», в одинаковой степени связано с незалеченными ранами, нанесенными им в прошлых столетиях, как, впрочем, и с реалиями современной Америки. Тот факт, что большинство англичан ощущает себя представителями «рабочего класса», в значительной степени является наследием девятнадцатого века с его глубоким водоразделом между неангликанской и англиканской церковью. Относительно американской ипохондрии можно сказать, что она является выражением скорее чисто американских ценностных установок, например культа молодости и хорошей физической формы, чем каких-то изменений в статистике, касающихся здоровья нации.

Явление восприятия вряд ли можно объяснить с социальной или с экономической точек зрения. Изменение в восприятиях остается фактом. Восприятия практически не поддаются количественному определению, но к тому времени, когда их количественное определение становится возможным, они уже перестают быть источником нововведений. Вместе с тем восприятия не являются чем-то экзотическим и неосознаваемым. Они конкретны: они могут быть охарактеризованы, проверены и использованы.

## II

### Выбор времени

Руководители организаций в принципе признают потенциальные возможности нововведений, основанных на переменах в восприятиях, но отрицают практический характер таких нововведений. На новаторов, старающихся воспользоваться восприятиями как источником инновационных решений, они смотрят как на людей с причудами или просто «тронутых». Но успешная деятельность издательства, выпускающего энциклопедию «Британика»; компании *Форд* (помните историю с ее автомобилем «Буревестник»?), как, впрочем, и других фирм и компаний, воспользовавшихся переменами в восприятиях и ценностных установках, ни с какими странностями и причудами, конечно

---

<sup>20</sup> В английской социологии к этой категории относят преимущественно мелкую буржуазию, мелких служащих и т. п.— Прим, перев.

же, не связана. Совершенно очевидно, что в любом деле удачливые новаторы стремятся придерживаться своей области деятельности. Единственное, что отличает их друг от друга, — это степень их нацеленности на ситуацию, таящую в себе шансы на успех.

Один из наиболее популярных в настоящее время гастрономических журналов был основан молодым человеком, работающим редактором раздела «Пищевые продукты» в одном журнале, выпускаемом крупной авиакомпанией. Этот молодой человек очень своевременно и живо воспринял перемены, происшедшие в восприятиях, когда он прочитал в одной воскресной газете три противоречащие друг другу истории. В первой говорилось о том, что обработанные и приготовленные продукты питания типа замороженных блюд в фольге и жареных цыплят по-кентукски составляют более 50% всех потребляемых в Соединенных Штатах продуктов и что популярность готовых блюд или «обедов на скорую руку» непрерывно растет и их доля в общем объеме потребляемых продуктов увеличится до 75%. Автор второй статьи утверждал, что наибольшей популярностью у телезрителей пользуется программа, посвященная приготовлению домашних блюд. Из третьей статьи молодой человек узнал, что поваренные книги в бумажной обложке, т. е. предназначенные для массового читателя, приобрели такую высокую популярность, что возглавили список бестселлеров. Сумев различить явные противоречия, содержащиеся в этих трех статьях, молодой человек задал сам себе вопрос: «Что же на самом деле происходит?» На свой вопрос он смог найти очень правильный ответ — примерно через год он сам начал выпускать гастрономический журнал, отличный от всех уже имеющихся в продаже на подобную тему.

В семидесятых годах, когда наметился некоторый спад интереса мужчин к банковскому делу и школы бизнеса, в т. ч. при банках, начали пополняться молодыми энергичными женщинами, *Ситибанк* был одним из первых финансовых учреждений, уловивших в этой новой тенденции благоприятную для себя возможность, и не ошибся. Наиболее способные выпускницы школ бизнеса и финансовых колледжей укрепили позиции этого банка. Руководители же других финансовых учреждений продолжали делать ставку на мужской труд.

Все эти примеры успешных нововведений, основанных на новых восприятиях, имеют один очень важный общий аспект: временной. Да, именно точный выбор и расчет времени сделали эти инновационные мероприятия удачными. Если бы компания *Форд* замешкалась хотя бы на год после провала на рынке своего неудачного детища — «Эдсела», то наверняка уступила бы место на новом рынке, сегментированном уже не по доходам, а по «стилю жизни», компании *Дженерал моторс* с его «понтаком». Если *Ситибанк* не был бы первым финансовым учреждением, увидевшим перспективу использования труда женщин — талантливых выпускниц школ бизнеса, то не стал бы наиболее предпочитаемым банком, где бы мечтали работать целеустремленные женщины-специалисты.

В то же самое время нет ничего более опасного, чем преждевременная попытка использовать происшедшие перемены в восприятиях и ценностных ориентациях. Прежде всего следует учесть, что многое из того, что на первый взгляд, кажется, радикальными изменениями, на самом деле оказывается преходящим увлечением, а то и кратковременной причудой. Через год-два такие увлечения или веяния проходят, и все становится на свои места. Конечно, бывает довольно трудно отличить настоящее изменение от увлечения. Компьютерные игры для детей были, безусловно, увлечением. Такие компании, как, например, *Атари*, которые увидели в этом увлечении смену восприятий, смогли продержаться самое большее пару лет, а затем разорились. Вместе с тем интерес отцов этих детей к персональным компьютерам явил собой подлинное изменение в восприятиях. Представляется, что предсказать последствия такого изменения почти невозможно. Хороший пример в этом отношении — знаменитые студенческие бунты во

Франции, Японии, Западной Германии и Соединенных Штатах. В конце шестидесятых годов многие были уверены, что эти студенческие выступления будут иметь долговременные и глубокие последствия. Но где же они и в чем выражаются? С точки зрения положения дел в университетах студенческие волнения не имели сколько-нибудь устойчивого воздействия. Кто мог предположить, что бунтари образца 1968 года станут благопристойными членами общества, полными честолюбивых замыслов материалистами? Именно к ним апеллировал сенатор Харт во время выборной кампании 1984 г. Исключения, конечно, есть, но их мало, и они не заслуживают того внимания, которое им оказывает пресса.

После всего сказанного хотелось бы еще раз подчеркнуть значение временного фактора. При использовании перемен в восприятиях «творческая имитация» не может считаться эффективным методом (см. об этом в главе 17). Необходимо уметь быть первым. В силу неопределенности этого источника инновационных идей, в силу того что очень трудно знать заранее, является ли новое восприятие результатом радикальных перемен или это просто временное увлечение, а также в силу малой предсказуемости последствий нововведение, основанное на этом источнике, должно внедряться постепенно и быть узкоспециализированным.

## **9. ИСТОЧНИК: НОВЫЕ ЗНАНИЯ**

Инновации, в основе которых лежат новые знания, — это «суперзвезда» предпринимательства. Такие нововведения становятся объектом внимания и приносят большие доходы. Именно они в глазах общества являются подлинным новшеством. Конечно, не все подобные нововведения значительны и масштабны, есть среди них и весьма тривиальные. Тем не менее доля нововведений, основанных на новых знаниях, в общем объеме эпохальных нововведений очень высока. Знания совсем не обязательно должны быть научными или техническими. Нововведения, основанные на социальных знаниях, могут иметь не меньший и даже больший эффект.

Нововведения, основанные на новых знаниях, отличаются от всех других по своим основным характеристикам: временному охвату, проценту неудач, предсказуемости и уровню требований, предъявляемых к самому предпринимателю. Как всякие «суперзвезды», нововведения, основанные на новых знаниях, темпераментны, капризны и трудноуправляемы.

### **I**

#### **Характеристика инноваций, основанных на новых знаниях**

Инновации, о которых мы поведем сейчас речь, отличаются самым длительным временем протекания. Во-первых, весьма продолжителен временной разрыв между появлением нового знания и его доведением до уровня технологического использования. Во-вторых, проходит много времени до того, как новая технология материализуется в новом продукте, процессе или услуге, пригодных для предложения на рынке.

В период между 1907 и 1910 г. биохимик Пауль Эрлих был занят разработкой теории химиотерапии — искал методы борьбы с бактериальными микроорганизмами при помощи лекарственных препаратов. Ему принадлежит авторство по изобретению антибактериального лекарства сальварсан, применяющегося при лечении сифилиса. Характерно, что лекарственные сульфамидные препараты, явившиеся реальным воплощением теоретических изысканий Эрлиха и предназначенные для лечения самых различных инфекционных заболеваний, появились в широкой продаже только после 1936 г., более чем через 25 лет.

Рудольф Дизель спроектировал свой знаменитый двигатель еще в 1867 г. Все мало-мальски разбирающиеся в технике сразу же поняли, что это было стержневым изобретением. Шли годы, но дизельный двигатель так и не находил своего практического применения. Только в 1935 г. американец Чарльз Кеттеринг, радикально модернизировав этот двигатель, сделал возможным его широкое использование в различных транспортных средствах.

Потребовалось собрать воедино целый комплекс научных знаний, чтобы сделать возможным появление ЭВМ. Прежде всего стоит сказать о двоичной теореме — математической теории, появившейся еще в семнадцатом веке, которая позволила выразить все числа двумя цифрами: единицей и нулем. В первой половине прошлого века Чарльз Беббидж использовал элементы этой теории в счетной машине. В 1890 г. Герман Холлерит ввел в употребление перфокарту, взяв за основу изобретение француза Ж.-М. Джакара, сделанное им в самом начале девятнадцатого века. Именно перфокарта дала возможность перевести цифры на язык команд, и это было поворотным пунктом в счетно-вычислительной технологии.

В 1906 г. американский радиоинженер Ли Форест изобрел триод и создал на его основе ламповый детектор и усилитель аудион. Фактически Форест и является основателем новой научно-технической отрасли — электроники. Затем в 1910—1913 гг. Берtrand Расселе и Альфред Н. Уайтзед в своей работе под названием «Основы математики» ввели понятие «символическая логика» и развили дедуктивно-аксиоматическое построение логики в целях логического обоснования математики.

Наконец, в период первой мировой войны были разработаны концепции программирования и обратной связи в основном для нужд противоздушной артиллерии. Иными словами, уже к 1918 г. были накоплены все знания, необходимые для разработки электронно-вычислительных машин.

В 1951 г. один из ведущих инженеров компании Форд моторе пустил в оборот слово «автоматизация» и предложил детальное описание автоматизированного производственного процесса. О робототехнике и фабриках-автоматах говорили чуть ли не четверть века, но никаких серьезных практических сдвигов не было. Японские гиганты автомобилестроения только в 1978 г. начали широкое внедрение роботов в производство. Концерн *Дженерал электрик* в самом начале 80-х годов построил в г. Эри, штат Пенсильвания, автоматизированный локомотивный завод. В это же время компания Дженерал моторе приступила к автоматизации нескольких своих заводов, изготавливающих как двигатели, так и вспомогательное оборудование. В самом начале 1985 г. западногерманская автомобильная компания *Фольксваген* пустила в производство полностью автоматизированную линию Холл-54.

Математик и философ Бакминстер Фуллер, который сам себя называл геометром, применил элементы топологии при проектировании жилого помещения совершенно нового типа, которое он назвал «даймекшн хауз» (он остановился на этом термине просто потому, что ему понравилось, как звучит само словосочетание). В основе «даймекшн хауз» лежит принцип сочетания максимально возможного полезного жизненного пространства. Исходя из этого принципа, Фуллер предусмотрел, чтобы дома этого типа имели оптимальную изоляцию, оптимальное отопление и охлаждение, а также хорошую акустику. «Даймекшн хауз» строились из различных легковесных материалов (в т. ч. и из стальных конструкций), могли обходиться без фундамента и требовали минимального количества подвесных балок. Об их прочности говорит тот факт, что они выдержали все землетрясения и ураганы. Один из первых домов Фуллера был построен в 1940 г. в студенческом городке колледжа в Новой Англии и функционирует до сих пор. Надо сказать, что в общей сложности таких домов было построено немного — американцы не высказали желания жить в сферообразных жилищах. В 1965 г., однако, жилища типа

«даймекшн хауз» начали строиться в Арктике и Антарктике, т. е. в условиях, когда строительство обычных домов связано с большими трудностями и высокими затратами. Это как бы положило начало второму рождению идеи. По принципу «даймекшн хауз» стали строиться многие зрительные и концертные залы, спортивные арены и подобные сооружения массового пользования<sup>21</sup>.

Интересно, что только очень серьезные внешние кризисные явления способны сократить период реализации нововведений. Аудион Фореста уже в год своего изобретения делал возможным широкое внедрение радиосвязи, но ситуация складывалась так, что на него вряд ли обратили бы внимание еще лет двадцать пять, если бы не разразилась первая мировая война. Именно война заставила правительства воюющих стран — особенно это относится к американскому правительству — продвинуть развитие беспроводной системы передачи звуков. Полевые телефоны, соединенные проводами, были абсолютно ненадежны, беспроводный телеграф ограничивался одними точками и тире. Короче говоря, радиовещание прочно вошло в быт только в начале двадцатых годов, через пятнадцать лет после появления открытия, на котором оно основывалось.

Если бы не вторая мировая война, то медицина вряд ли бы получила в свое распоряжение пенициллин раньше пятидесятых годов. Еще в середине двадцатых годов английский микробиолог Александр Флеминг открыл антимикробные плесневые грибы рода пеницилл. Его соотечественник патолог и биохимик Хоуард Флори приступил к разработке эффективных антибиотиков микробного происхождения на десять лет позже. Вторая мировая война подстегнула внедрение пенициллина в медицинскую практику. Необходимость иметь эффективное антиинфекционное лекарство заставила британское правительство дать зеленую улицу исследованиям Флори: в качестве пациентов ему разрешалось использовать солдат британской армии. Вторая мировая война также заставила правительство Соединенных Штатов принять необходимые меры по интенсификации исследований в области электронно-вычислительной техники. В противном случае прообраз современного компьютера вряд ли мог бы появиться на свет раньше 1947 г., а именно в этот год специалисты научно-исследовательского центра Белл лаборатория разработали первый транзистор.

Временной разрыв между появлением открытия и его практическим освоением характерен не только для научно-технических нововведений. Этот разрыв присущ также нововведениям, в основе которых лежат новые знания, не относящиеся к науке и технике.

Сразу после окончания наполеоновских войн Клод Анри Сен-Симон разработал теорию предпринимательского банка, в которой описал, как можно использовать капитал в целях экономического развития. До этого банкиры были просто ростовщиками, дающими деньги в долг под «гарантию» (например, право обложения налогом). По идее Сен-Симона банкир должен «инвестировать», т. е. создавать новую возможность для увеличения богатства. Сен-Симон при жизни пользовался колоссальным влиянием, а после смерти (1826 г.) имя его еще долго окружал ореол гениальности. Как бы то ни было, но только в 1852 г. два последователя Сен-Симона, Якоб и Исаак Перьер, организовали первый предпринимательский банк *Кредит Мобилье* и тем самым возвестили о рождении финансового капитализма.

Уже вскоре после первой мировой войны были известны многие элементы того, что мы сейчас называем менеджментом. Действительно, в 1923 г. Герберт Гувер, который вскоре стал президентом Соединенных Штатов, и Томаш Масарик, основатель и президент Чехословакии, были инициаторами первого Международного конкурса по управлению, проходившего в Праге. Одновременно некоторые крупные компании, особенно

---

<sup>21</sup> В Советском Союзе конструкции этого типа известны под названием «геодезические купола». — *Прим, перев.*

*Дюпон и Джeneral моторс*, в США начали реорганизацию уже на основе управленческих концепций. В последующее десятилетие некоторые убежденные сторонники управленческой науки, особенно англичанин Линдалл Урвик, основатель первой консультативной фирмы по вопросам управления, внесли значительный вклад в развитие этой области. Кстати, эта фирма до сих пор существует и носит имя своего основателя. Но должно было пройти еще много лет, прежде чем были опубликованы мои книги «Концепция корпорации» (1946 г.) и «Практика управления» (1954 г.), в которых я попытался представить управление как особую область изучения, как современную дисциплину, необходимую всем руководящим работникам. До этого каждый теоретик или практик менеджмента сосредоточивал свое внимание на различных участках: Урвик — на организации, другие — на управлении людьми и т. д. Названные книги служили целям упорядочения, организации и систематизации вопросов управления. И только через несколько лет управление как практика и дисциплина обрело свой законный статус.

Наличие длительного временного разрыва между появлением идеи и ее реализацией характерно также и для теории научения. Первыми, кто проявил подлинно научный интерес к вопросам научения, были Вильгельм Вундт (Германия) и Уильям Джеймс (США), и было это в 1890 г. Уже после второй мировой войны американские ученые из Гарвардского университета, Беррес Скиннер и Джером Брунер, разработали и апробировали основы теории научения, при этом первый делал упор на «оператный бихевиоризм», а второй — на когнитивную психологию. Но только в настоящее время теория научения становится фактором в системе образования. Вполне возможно, что сейчас самое время для предпринимателя начать создавать учебные заведения на основе всего того, что уже известно о научении из научных источников, а не из «бабушкиных сказок».

Временной разрыв между рождением нового знания и его доведением до прикладного уровня и освоения рынком составляет примерно 25—35 лет.

Опыт показывает, что эта закономерность остается устойчивой вне зависимости от времени в истории развития цивилизации. Бытует мнение, что в настоящее время научные открытия материализуются в новые технологии, процессы или продукты намного интенсивнее, чем когда бы то ни было. По моему твердому убеждению, такое мнение в значительной степени иллюзорно. Примерно в 1250 г. англичанин Роджер Бекон, францисканский монах, обнаружил, что рефрактивные дефекты глаза можно компенсировать при помощи очков. Это открытие было несовместимо с имеющимися в то время знаниями: Гален, великий ученый-медик, пользовавшийся непререкаемым авторитетом в Средние века, «убедительно доказал», что ничего подобного сделать невозможно.

Надо сказать, что Роджер Бекон жил и работал в глуши — Северном Йоркшире, считавшемся тогда самой окраиной цивилизованного мира. Тем не менее лет тридцать спустя неизвестные нам художники расписали стену Дворца Пап в Авиньене (эта стена стоит и по сей день), изобразив почтенных кардиналов в очках; еще через десять лет появились миниатюры, на которых были изображены придворные во дворце султана в Каире тоже в очках. Мельничный лоток, который можно считать первым воплощением «автоматизации», был изобретен для перемалывания зерна монахами бенедиктинского ордена в Северной Европе примерно в 1000 г. Через тридцать лет этот принцип приготовления муки уже знала вся Европа. Иоганн Гутенберг изобрел способ, позволяющий получать произвольное число идентичных оттисков текста с формы, составленной из подвижных и заменяемых элементов, через тридцать лет после того, как на Западе узнали о способе получения оттисков, разработанном в Китае.

Временной разрыв между новым знанием и нововведением, основанным на этих знаниях, внутренне присущ природе знаний. Объяснить причину представляется затруднительным. По всей вероятности, то, что аналогичный временной разрыв присущ

новой научной теории, не является простым совпадением. Томас Кун в своей знаменитой книге «Структура научных революций» (1962 г.) показал, что прежде, чем новая научная теория станет новой парадигмой, пройдет не менее тридцати лет. Его концепция научной революции как смены парадигм — способов постановки проблем и методов — широко используется учеными в их деятельности.

## **Конвергенция**

Следующей характерной (и поистине уникальной) чертой инноваций, основанных на новых знаниях, является то, что они, как правило, строятся на конвергенции нескольких видов знаний и совсем необязательно относящихся к области науки и техники.

Среди самых полезных для человечества нововведений текущего столетия, безусловно, следует назвать гибридизацию в области растениеводства и животноводства. Именно гибридизация сделала возможным обеспечение пищевыми продуктами гораздо большего числа людей, чем предполагалось полвека назад. Первой успешно выведенной новой культурой стала гибридная кукуруза. Она была получена в результате двадцатилетнего упорного труда Генри Уолласа, издателя сельскохозяйственной газеты в штате Айова, а впоследствии министра сельского хозяйства при президентах Хардинге и Кулидже. Пожалуй, Уоллас был единственным министром сельского хозяйства, который сделал что-то существенное и конкретное, а не только распределял средства, как это делали другие. Гибридная кукуруза явилась результатом двух открытий. Первое из них принадлежит селекционеру из штата Мичиган Уильяму Билу, который примерно в 1880 г. открыл возможность гибридизации. Ко второму открытию относится разработка голландским биологом Хуго де Врие принципов генетики Менделя. Эти два ученых не были знакомы друг с другом. Работы, которые они проводили, отличались одна от другой и по направлению, и по содержанию. Лишь объединение этих научных достижений сделало возможным появление гибридной кукурузы.

В основе разработки самолета, построенного братьями Уилбером и Орвиллом Райт, также лежат два открытия. Первое — это изобретение в середине 80-х годов прошлого столетия двигателя, работающего на бензине и предназначавшегося для первых автомобилей, изготавливаемых Карлом Бенцом и Готтфридом Даймлером. Второе открытие было сделано в области аэродинамики при проведении экспериментов с планерами.

Оба эти открытия были сделаны совершенно независимо друг от друга. Однако только их соединение дало возможность создать аэроплан.

Как уже говорилось, компьютер явился детищем конвергенции. Были соединены воедино пять различных важных открытий: аудион Фореста, крупное открытие в области математики — двоичная система счисления, математическая логика, внедрение перфокарты, разработка программного обеспечения и принципов обратной связи. Без какого-нибудь одного из этих пяти компонентов было бы невозможно построить электронно-вычислительную машину. Английского математика Чарльза Беббиджа часто называют «отцом компьютера». Более того, многие считают, что, если бы он имел в своем распоряжении нужные виды металла, а также электроэнергию, он бы смог уже тогда построить ЭВМ. На наш взгляд, это отражает неправильное понимание сути вещей. Если бы Беббидж и имел необходимые материалы, то максимум, что он смог бы создать, — это механический калькулятор, т. е. кассу или счетчик. Без новой логической базы, без перфокарты, программного обеспечения и обратной связи, а их как раз и не было в распоряжении Беббиджа, единственное, что он мог сделать, — это представить в своем воображении некое подобие современных ЭВМ.

Основанный в 1852 г. братьями Перейр первый предпринимательский банк потерпел крах потому, что они имели в своем распоряжении только один из двух необходимых компонентов знаний — понятие о теории созидательного финансирования, что в

принципе позволяло им стать блестящими венчурными капиталистами. Но они не обладали систематизированными знаниями банковского дела, которое к этому времени начало зарождаться по другую сторону Ла-Манша, у англичан. Именно в это время Уолтер Бейджхот написал книгу под названием «Ломбард-стрит», ставшую настольной книгой банкиров и коммерсантов.

В начале шестидесятых годов прошлого столетия три молодых человека, совершенно независимо друг от друга, подхватили идею братьев Перейр, добавили к ней свои знания в области банковского дела и добились колоссального успеха. Первым был Дж. П. Морган, получивший подготовку в Лондоне и тщательно изучавший опыт братьев Перейр с их банком *Кредит Мобилье*. В 1865 г. он основал в Нью-Йорке предпринимательский банк, наиболее преуспевающий банк подобного типа в прошлом столетии. Второй молодой человек по имени Георг Сименс на берегах Рейна основал банк, который он назвал *Универсальный банк*, т. к., по его замыслу, этот банк должен был вобрать в себя качества депозитного банка английского типа и предпринимательского банка, который был основан братьями Перейр. Примерно в это же время третий молодой человек, Эичии Шибусава, в далеком Токио основал японский вариант *Универсального банка*. Интересно, что Шибусава Эичии был первым японцем, отправившимся в Европу для практического изучения банковского дела. Сначала он изучал французский вариант банковского дела, а затем переехал в Лондон, где провел довольно длительное время в конторах на Ломбард-стрит<sup>22</sup>. Шибусава по праву считается не только основателем японских банков, но и всей современной японской экономики. Как известно, *Дойче банк*, основанный Сименсом, и *Даичи банк*, основанный Шибусавой, до сих пор являются самыми крупными банками в своих странах.

Первым человеком, основавшим газету современного типа, был американец Джемс Гордон Беннет. Именно его «Нью-Йорк геральд» была прообразом тех газет, которые мы с вами читаем каждый день. В своем начинании Беннет исходил из двух очень важных посылов: газета должна приносить прибыль, чтобы быть творчески независимой, и должна иметь достаточно низкую цену, чтобы расходиться массовым тиражом. Более ранние газеты не сочетали в себе этих двух качеств. Одни газеты приносили прибыль, но жертвовали своей независимостью, становились лакеями и платными пропагандистами политических фракций, каковыми и было большинство американских газет и практически все европейские газеты того времени. Другие же газеты, типа аристократической лондонской «Таймс», издавались «джентльменами для джентльменов» и имели такие высокие цены, что были доступны только избранным.

Беннет блестяще воспользовался двумя изобретениями, которые в своей совокупности составили основу современного газетного дела: телеграф и высокоскоростная печать. Эти две технические новинки позволили ему радикально снизить затраты на выпуск газеты. Будучи дальновидным человеком, Беннет сознавал и необходимость повышения эффективности наборных процессов (высокоскоростные наборные машины были изобретены только после его смерти). Он также понимал, что массовый тираж газеты при ее низкой цене будет эффективен только с ростом грамотности широкого населения. Это требование было одним из двух нетехнологичных принципов газетного бизнеса. Существовал, однако, еще один очень важный фактор, который он не учел, — это реклама. Беннет не смог ощутить всю важность массовой рекламы как источника дохода и гаранта независимости. В индивидуальном плане успех Беннета был очевиден — он был первым газетным королем. Но его газете не суждено было ни стать лидером, ни обречь финансовую стабильность. Эти цели были достигнуты другими, и только через двадцать

---

<sup>22</sup> Улица в лондонском Сити, на которой находятся конторы многих ведущих банков; в переносном смысле — финансовый мир Великобритании.— *Прим, перев.*

лет, в 1890 г. Нашлись три человека, которые поняли всю важность второго нетехнологичного принципа для современного газетного дела и начали помещать рекламы в своих газетах: Джозеф Пулицер, сначала в Сан-Луи, а затем в Нью-Йорке, Адольф Очс, купивший обреченную «Нью-Йорк таймс» и сделавший из нее ведущую газету США, и Уильям Рэндольф Херст, основатель знаменитого газетного концерна.

Изобретение пластических масс, начиная с нейлона, также было основано на сочетании разных видов новых знаний, каждое из которых появилось в 1910 г. Прежде всего следует назвать органическую химию, начало развитию которой было положено в Германии и продолжилось уже в Нью-Йорке. Своему усовершенствованию органическая химия многим обязана Лео Бакеланду — бельгийцу, работавшему в одной из нью-йоркских химических лабораторий. Затем свою лепту внесли рентгеновская дифракция и раскрытие тайн структуры кристаллов, а также вновь изобретенная высоковакуумная техника. Наконец, первая мировая война вызвала к жизни ранее не существовавшие потребности, которые повлияли на решение германского правительства ускорить исследования в области полимеризации с целью получения заменителя каучука. Однако прошло еще не менее двадцати лет прежде, чем выпуск нейлона был основан на производственном уровне.

Итак, до тех пор, пока не соединятся воедино все необходимые знания, т. е. научно-технические достижения, любые инновационные мероприятия, в основе которых лежат новые знания, будут обречены на неудачу. В большинстве случаев проведение нововведения становится реальным только тогда, когда уже имеются все необходимые данные и есть прецеденты их использования. В подтверждение этих слов можно привести пример основания *Универсального банка* в Германии в 1865—1867 гг. или скачок в развитии электронно-вычислительной техники после второй мировой войны. Иногда новатору удается выявить недостающий элемент, и тогда он начинает усиленно искать способ его получения. Несколько выше мы говорили о том, какую важную роль в становлении современной газетной индустрии была призвана сыграть реклама. Реклама была необходимостью, и нашлись люди, которые эту необходимость осознали: Джозеф Пулицер, Адольф Очс и Уильям Рэндольф Херст. Собственно, слияние информации и рекламы и послужило началом образования того, что мы сейчас называем «масс медиа», т. е. средства массовой информации. Братья Райт, например, сумели определить недостающее звено при конструировании своего самолета. Этим недостающим звеном было математическое обоснование, без которого было невозможно продвинуться вперед. Инженеры компании построили аэродинамическую трубу и при помощи практических испытаний получили искомые результаты. Так или иначе, но пока все необходимые нововведения не соединятся воедино, сдвинуться с мертвой точки невозможно.

Сэмюэль Лэнгли, например, от которого его современники ожидали, что именно он изобретет аэроплан, был гораздо более подготовленным ученым, чем братья Райт. В качестве руководителя Смитсоновского института в Вашингтоне, который был в то время основным научным учреждением в Соединенных Штатах, он имел в своем распоряжении весь научный потенциал страны. Может показаться странным, но Лэнгли не смог по достоинству оценить уже изобретенный двигатель, работающий на бензине, и делал ставку только на паровой двигатель. Действительно, сконструированный им самолет мог летать, но так как сам двигатель был очень тяжел, о перевозке на его борту каких-либо грузов, а тем более пилота не могло быть и речи. Это говорит о том, что самолет в его современном виде стал возможен только благодаря сочетанию математических расчетов и использованию двигателя, работающего на горючем топливе.

Вполне справедливым будет утверждение, что до конвергенции всех необходимых знаний нельзя даже говорить о рождении инновационного решения, основанного на новых знаниях.

## II Нововведения, требования и условия

Особенности нововведений, основанных на новых знаниях, определяют конкретные требования их проведения. Они специфичны и отличаются от требований, которые нужно соблюдать при проведении инновационных мероприятий других видов.

1. Нововведения, основанные на новых знаниях, требуют тщательного анализа всех необходимых факторов, будь то собственно научно-технические знания или факторы социального, экономического или перцепционного значения. В ходе этого анализа выявляются недостающие факторы и определяется возможность их продуцирования с тем, чтобы решить, насколько реально в данный момент проведение инновационного мероприятия.

Для иллюстрации этого положения опять же лучше всего подходит пример братьев Райт. Они начали с того, что выявили, какие именно знания необходимы для создания самолета, который должен быть оборудован мотором и управляться человеком. Затем, пользуясь имеющейся информацией, они приступили к разработке всех составляющих элементов этих знаний. Полученные результаты проверялись сначала теоретически, а затем проходили практическое апробирование в аэродинамической трубе и пробных полетах. В результате всех экспериментов они получили математические данные, необходимые для конструирования элерона, нахождения оптимальной формы крыльев и т. д. Без тщательного и всестороннего анализа нельзя обойтись и при реализации инновационной идеи нетехнологического характера. Ни Дж. П. Морган, ни Георг Сименс не имели своих публикаций, и в этом отношении Шибусава был новатором. Его решению оставить блестящую карьеру правительственного чиновника и начать заниматься банковским делом предшествовал глубокий анализ как уже имеющихся знаний, так и тех, которые нужно было иметь. Таким же образом поступил Джозеф Пулицер, который, «инвентаризировав» условия, необходимые для выпуска современной газеты, пришел к выводу о важности рекламы, чего не удалось сделать его предшественникам. Широко воспользовавшись рекламой, Пулицер достиг огромных успехов в газетном бизнесе.

Если мне будет позволительно вставить несколько слов о себе, то могу сказать, что мои достижения в области развития теории и практики управления тоже были основаны на аналитической работе, проведенной мной в начале сороковых годов. Многие необходимые компоненты знаний были уже достаточно известны: была уже разработана, например, теория организации, многое было известно об управлении как процессом работы, так и самими людьми. Мой анализ показал, что все эти элементы разобщены, разбросаны по самым разным дисциплинам. Но самое главное, анализ позволил мне выявить важнейшие недостающие знания: цель бизнеса; понимание функций и структуры высшего управленческого звена; то, что мы сейчас называем «деловой политикой» и «стратегией»; задачи и т. д. Тогда же у меня сложилось впечатление, что все недостающие знания могут быть приобретены. Короче говоря, без предварительного анализа мне бы никогда не удалось определить, какие знания уже есть в моем распоряжении, а какие еще предстоит получить.

Попытка провести инновационное мероприятие без предварительного анализа имеющихся возможностей ни к чему хорошему привести не может.

Чаще всего получается так, что попытка нововведения вообще заканчивается неудачей (именно так, например, произошло с Сэмюэлем Лэнгли) либо новатору не достаются плоды его труда и единственное, что ему удастся сделать, — это создать благоприятную возможность для кого-то другого.

Особенно поучительна в этом отношении история многих британских нововведений, в основе которых лежали новые знания.

Начнем с того, что именно в Англии был получен комплекс пенициллинов, которые образуются многими видами плесневых грибов, и была открыта антимикробная активность пенициллина, но на промышленную основу выпуск этого лекарства был поставлен в Соединенных Штатах. Британские ученые безукоризненно провели собственную научно-исследовательскую часть работы. Они вывели полезное вещество и точно указали область его использования. Но упустили из виду, что возможность промышленного вещества является критическим фактором знаний и, следовательно, важнейшим фактором реализации открытия. Они вполне могли разработать технологию ферментации, но даже не попытались этого сделать. В результате это сделали другие. Небольшая американская компания *Пфайзер* активно включилась в исследование и разработку ферментационных процессов и вскоре стала лидирующим изготовителем пенициллина.

Англии принадлежит пальма первенства в проектировании и постройке первого реактивного пассажирского самолета. Но компания *Де хавилланд* не провела необходимый для таких случаев анализ и поэтому не смогла идентифицировать два ключевых фактора. Одним из них была конфигурация, т. е. сочетание размера и полезной загрузки, благодаря которому новый самолет мог принести максимальные выгоды авиалиниям. Второй фактор был совсем уже из второстепенной, по сравнению с самим изобретением, области: компания не знала, как помочь авиалиниям заказать такой дорогостоящий самолет. Здесь опять-таки то, чего не смогли сделать англичане, сделали американцы. Компании *Боинг* и *Дуглас* приобрели права на выпуск этого реактивного пассажирского лайнера, и об их успехах говорить не приходится. Что же касается британской компании *Де хавилланд*, то ее просто давно не существует.

Несмотря на то, что необходимость проводить анализ факторов реализации нововведения представляется весьма очевидной, новаторы прибегают к нему крайне редко. Ученые и инженеры противятся такому анализу потому, что излишне уверены в своих знаниях. Этим объясняются многие парадоксальные факты, когда проводниками нововведений, основанных на новых знаниях, являются не ученые или инженеры, а люди, казалось бы, чуждые науке и технике. Достаточно вспомнить, что компания *Дженерал электрик* является в значительной степени детищем финансиста. Именно он разработал стратегию (см. главу 19), благодаря которой компания стала лидирующей в мире поставщиком крупных паровых турбин, а затем и электрооборудования. Точно так же неспециалисты Томас Уотсон-старший и Томас Уотсон-младший превратили компанию *ИБМ* в лидера электронной промышленности. Компания *Дюпон* тоже во многом обязана находчивости и дальновидности людей, непосредственно не связанных с научно-техническими исследованиями. Анализ факторов, необходимых для успешной практической реализации изобретения нейлона, был проведен здесь не химиками-разработчиками, а коммерческо-управленческими работниками. Компания *Боинг* стала лидирующим поставщиком пассажирских реактивных авиалайнеров под руководством специалистов маркетинга, которые хорошо разбирались в потребностях авиалиний и пассажиров.

Подобное положение дел, однако, отнюдь не является чем-то вроде объективного закона. Все зависит от желания и самодисциплины. Можно назвать целый ряд ученых и инженеров — и прежде всего Эдисона, — которые, обладая завидной внутренней организацией, сумели четко классифицировать все элементы, необходимые для успешного проведения инновационных мероприятий, основанных на новых знаниях.

2. Второе условие, без которого невозможна успешная реализация нововведения рассматриваемого типа, — это ясное понимание преследуемой цели или, другими словами, четкая стратегическая ориентация. Научно-технические, как, впрочем, и все остальные новшества, нельзя вводить на ощупь. Тот факт, что само внедрение нововведения служит

возмутителем спокойствия и задаст тон активности в данной области, накладывает на новатора серьезные обязательства: с самого начала он должен выбрать верное направление. Второго шанса, скорее всего, может и не быть. Во всех других видах нововведений ситуация может быть несколько иной, т.е. новатор, преуспев в своем начинании, может достаточно длительное время оставаться в гордом одиночестве и спокойно доводить начатое дело до конца. Характер нововведений, основанных на новых знаниях, таков, что их инициаторы почти сразу собственным затылком начинают ощущать дыхание конкурентов. Если эти новаторы спотыкнутся хотя бы раз, то их немедленно опередят.

Существуют три основные тактики реализации инновационных решений, в основе которых лежат новые знания. Первая, которой придерживался Эдвин Лэнд, сконструировав новый фотоаппарат «Полароид»: разработка комплексной системы, которая должна занять доминирующее положение в данной области. Этой же тактики придерживалась компания *ИБМ* в ранние годы своего существования, когда ее руководители решили не распродавать компьютеры, а сдавать их в аренду пользователям. Компания снабжала их имеющимся на данный момент программным обеспечением, программами, руководством для программистов по языку машины, инструкциями по пользованию, а также оказывала им услуги по обслуживанию оборудования. Пользуясь аналогичной тактикой, компания *Дженерал электрик* в начале нынешнего столетия сумела стать лидером по производству крупных паровых турбин.

Вторая тактика — жесткая рыночная привязка вновь созданного продукта. Иными словами, разработка нововведения, основанного на новых знаниях, подкрепляется созданием «своего» рынка. Для иллюстрации приведем пример из деятельности компании *Дюпон* того периода, когда был разработан новый синтетический материал — нейлон. Любопытно, что компания не «продавала» собственно нейлон. Вместо этого она создала потребительский рынок женского белья и чулочных изделий, в которых широко использовался этот материал; параллельно был создан рынок автомобильных шин из нейлона и ряд других рынков. Создав таким образом новый спрос, компании не составило больших трудов наладить сбыт своего материала предприятиям по выпуску готовых изделий. К этой же тактике прибегла компания, выпускающая изделия из алюминия: как только Чарльз М. Холл в 1888 г. разработал процесс выплавки алюминия, эта компания начала создавать новый рынок товаров — сковородок, чайников и других изделий. При этом постаралась сделать все возможное для удовлетворения его потребностей. Фактически компания сформировала свой собственный рынок, что делало почти невозможной потенциальную конкуренцию.

Третья тактика — занятие стратегической позиции, концентрация усилий на ключевой функции (см. также главу 18). Благодаря чему новатор может остаться неуязвимым ко всем конвульсиям, характерным для ранней ступени развития отрасли, в основе которой лежат новые знания? Существует несколько вариантов ответов на этот вопрос. Компания *Пфайзер*, например, все свои усилия сосредоточила на ферментационном процессе и тем самым вырвалась в лидеры по производству пенициллина и уже длительное время не сдает своих позиций. Компания *Боинг* ориентировалась на создание новых рынков, т.е. стремилась удовлетворить потребности авиалиний и пассажиров. Эта политика помогла компании стать непоколебимым флагманом пассажирского авиастроения. Несмотря на все потрясения, происходящие в настоящее время в электронной промышленности, несколько лидирующих производителей ключевого компонента ЭВМ — полупроводников — в состоянии удерживать свое положение фактически вне зависимости от судьбы отдельных компаний, выпускающих ЭВМ. Хорошим примером может служить компания *Интел*.

В пределах одной отрасли новаторы, продвигающие свои инновационные решения, в

основе которых лежат новые знания, зачастую, пользуются какой-нибудь одной из вышеперечисленных альтернатив, исходя при этом из своих собственных соображений. Если компания *Дюпон*, например, решила пойти по пути создания новых рынков, ее ближайший конкурент, компания *Доу кемикл*, счел возможным попытаться занять ключевую позицию в каждом отдельном сегменте рынка. Можно вспомнить, как сотню лет назад Дж. П. Морган избрал для себя функциональный подход. Его банк стал как бы каналом, проводящим европейские инвестиции в американскую промышленность (следует учесть также, что страна в то время испытывала недостаток капитала). В это же время Георг Сименс в Германии и Эичи Шибусава в Японии сделали ставку на системный подход.

Примером целевого подхода к нововведению может служить изобретательская деятельность Томаса Алва Эдисона. Надо сказать, что Эдисон не был единственным ученым, разрабатывавшим идею лампочки накаливания. Одновременно с ним этим занимался английский физик Джозеф Свон. В техническом отношении лампочка Свона была настолько лучше, что Эдисон счел возможным выкупить его патент, чтобы затем использовать на своей фабрике. Заслуга Эдисона состоит в том, что он не только продумал все технические требования, но и разработал четкую целевую концепцию. Он исходил из того, что его лампочка накаливания должна иметь широкое практическое применение, быть неотъемлемым звеном в системе энергоснабжения. Иными словами, эта лампочка, по его замыслу, должна была находиться у потребителей и быть способной питаться от электроэнергии, вырабатываемой электростанцией.

Именно с этой целью Эдисон продумал все составляющие лампочки накаливания: патрон, цоколь с винтовой нарезкой, предохранитель с плавкими вставками, угольную нить и т.д., — т.е. использовал системный подход.

Свон изобрел новый продукт, а Эдисон — новую отрасль. Он уже занимался проблемами производства и передачи электроэнергии, а Свон все еще рассуждал о том, кто бы мог заинтересоваться его технической новинкой.

Задача новатора — четко определить конечные цели. Использование каждой из вышеописанных тактик несет в себе значительный элемент риска. Но лучше выбрать какую-нибудь определенную, пусть связанную с риском, тактику, чем не иметь вообще никакой, придерживаться половинчатых решений или пытаться применить одновременно две тактики. Иными словами, неопределенность может привести только к неудаче.

3. Каждый новатор, а особенно тот, чьи нововведения связаны с новыми научно-техническими достижениями, должен использовать в своей деятельности элементы предпринимательского управления (см. также главу 15). Как показывает практика, оно имеет особую важность при проведении инноваций, основанных именно на новых знаниях. Такие нововведения несут высокую степень риска, и это накладывает дополнительную ответственность на новаторов. Они должны обладать финансовой и управленческой гибкостью, быть постоянно нацеленными на рынок и руководствоваться соображениями рыночной конъюнктуры.

На практике же получается так, что предприятия, проводящие инновационную политику, основанную на новых научно-технических знаниях, не пользуются в достаточной мере принципами предпринимательского управления. По большому счету за высокий процент неудач отраслей, в которых используются новые знания, несут ответственность сами предприниматели, ставящие во главу угла научно-технические достижения. Такие предприниматели с пренебрежением относятся ко всему, что не относится к «передовым знаниям», и смотрят сверху вниз на всех, кто не является специалистом в данной области. Они склонны до абсурда преувеличивать чисто технологическую сторону нововведений. Многие из них искренне считают, что основным критерием деятельности или того, что теперь называется «качеством», является техническое усложнение, а не то, что представляет «ценность» для потребителей. В этом отношении такие предприниматели

ближе к изобретателям прошлого века, чем к современным бизнесменам.

В настоящее время многие компании на примере своей деятельности могут показать, что правильно выбранная политика предпринимательского управления способствует снижению риска при реализации инновационной идеи, в основе которой лежат новые знания, в том числе из области высоких технологий. В качестве конкретных примеров можно назвать такие компании, как швейцарская фармацевтическая компания *Хоффман—Ларош*, компания *Хьюлетт-Паккард* и *Интел*. Именно потому, что нововведениям, основанным на новых знаниях, внутренне присущ высокий риск, огромную важность приобретают методы предпринимательского управления.

### III

#### Высокая степень риска

Даже при условии проведения тщательного предварительного анализа, выбора целенаправленной тактики и применения рационального управления реализация нововведений, источником которых являются новые знания, характеризуется высокой степенью риска. Более того, все, что связано с проведением в жизнь таких нововведений, отличается характерной именно для них непредсказуемостью. Про такие нововведения можно еще сказать, что они по своей сущности турбулентны.

Сочетание двух особенностей, присущих нововведениям, основанным на новых знаниях, — длительный временной период и соединение в себе нескольких видов новых идей — придает им свою специфику. Длительное время, например, в воздухе может витать ощущение скорой материализации нововведения, чего на самом деле не происходит. Затем совершенно неожиданно новые идеи прорываются наружу, вызывая эффект разорвавшейся бомбы. За этим следует период (не более нескольких лет) всеобщего возбуждения и ликования, интенсивной стартовой активности и широкого оповещения. Лет через пять наступает такая кризисная ситуация, которую могут пережить лишь очень немногие.

В 1856 г. Вернер Сименс в Германии использовал открытия в области электричества, сделанные Майклом Фарадеем примерно с четверть века до этого, в разработке предтечи электромотора, первой динамо-машины. Изобретение произвело мировой фурор. С этого момента у всех зародилась твердая уверенность в скором рождении новой крупной и очень важной отрасли — электротехнической. Десятки ученых и изобретателей по всему миру кинулись в работу. Но их подвижнические усилия были бесплодны: ощущалась нехватка теоретических знаний. Так продолжалось еще более двадцати лет, пока Максвелл не подвел математическую базу под идеи Фарадея о роли промежуточной среды при электрических и магнитных взаимодействиях.

Имеющиеся открытия в области электричества дали возможность Эдисону изобрести промышленный образец лампы накаливания в 1878 г. Знания порождали новые знания. Механизм технического прогресса начал набирать обороты. В течение пяти лет, прошедших со времени внедрения лампы Эдисона, были образованы две крупнейшие американские и европейские компании по производству электротехнического оборудования. Заметнее стали вырисовываться тенденции поглощения мелких компаний более крупными. Например, компания *Сименс* в Германии присоединила к себе небольшое предприятие по производству электротехнического оборудования *Шукерт*. Деятельность Эдисона самым непосредственным образом повлияла на открытие немецкого отделения компании *Дженерал электрик — АЕГ*. В это же время в Соединенных Штатах набирали мощь компании *Дженерал электрик* и *Вестингхауз*, в Швейцарии появилась компания *Браун Бовери*, а в Швеции в 1884 г. была основана компания. Надо сказать, что эти несколько компаний — все, что осталось от сотни им подобных как в Соединенных Штатах, так и в Европе — Англии, Франции, Германии,

Италии, Испании, Голландии, Бельгии, Швейцарии, Австрии, Чехии, Венгрии и т.д. Все эти компании в свое время активно финансировались, и инвесторы связывали с ними свои надежды на «многомиллиардный бизнес». Кстати заметим, что развитие электротехнической промышленности вызвало колоссальный интерес у широкой публики к науке и научной фантастике. Во всем мире люди с упоением начали читать книги писателей-фантастов Жюль Верна и Герберта Уэллса. Их книги стали бестселлерами того времени. Однако вернемся к нашим многочисленным компаниям. К концу прошлого столетия большинство из них либо были поглощены названными выше китами электротехники, либо полностью прекратили свое существование.

Показательно, что к 1910 г. только в Соединенных Штатах насчитывалось примерно 200 автомобильных компаний. В тридцатых годах их было уже не более 20, а к 1960 г. осталось всего четыре.

В двадцатых годах буквально сотни компаний специализировались на изготовлении радиоаппаратуры, и сотни других в качестве составных звеньев входили в состав радиостанций. К 1935 г. контроль за радиовещанием сосредоточился в руках трех «сетей», а от сотен предприятий, выпускавших радиоаппаратуру, осталось не более дюжины. Почти аналогичная ситуация наблюдалась и в газетном бизнесе. В период между 1880 и 1900 г. повсюду начали издаваться новые газеты, а сам газетный бизнес вполне справедливо считался одним из самых перспективных. С началом первой мировой войны во всех развитых странах проявилась устойчивая тенденция к закрытию газет. Ретроспективный обзор банковского дела также показывает аналогичную ситуацию. Успешная деятельность Моргана, Сименса и Шибусавы возбудила повсеместный интерес к банковскому делу. В Соединенных Штатах и Европе лавинообразно возникали новые банки. Примерно в 1890 г. начал наблюдаться процесс стабилизации и слияния, что круто изменило ситуацию. Многие банковские фирмы либо были вынуждены выйти из дела, либо были поглощены более удачливыми соперниками. К концу второй мировой войны в каждой развитой стране осталось только по горстке банков — коммерческих и частных, чья деятельность была связана с международным капиталом.

Хочу подчеркнуть одну важную общую деталь: в любой отрасли и в любой стране конъюнктурные потрясения сумели пережить только те компании, которые были основаны в ранний период интенсивного формирования компаний. После завершения этого периода проникнуть в отрасль новым компаниям было практически невозможно. Имеется некое «окно» шириной в несколько лет, которое как бы служит мерилom расторопности и удачливости предпринимателей. Если за это время новому предприятию не удастся утвердиться в отрасли, то другая возможность ему вряд ли предоставится.

По мнению многих специалистов, это «окно» в настоящее время стало намного уже. С этим, однако, никак нельзя согласиться, так же, как и с тем, что временной разрыв между появлением нового знания и его воплощением в технологии, процессе или продукте значительно сократился.

В 1830 г. паровоз под названием «Ракета», выпущенный на первом в мире паровозостроительном заводе, основанном Стефенсоном, протащил первый поезд по железнодорожному полотну. И буквально через несколько лет в Англии появилось более 100 железнодорожных компаний. Еще десять лет железная дорога считалась, выражаясь современным языком, «областью высокой технологии», а железнодорожные предприниматели были героями газетных полос. Предпринимательская лихорадка того времени с беспощадной сатирой была отражена в романе Чарльза Диккенса «Крошка Доррит». Описанное в романе немногим отличалось от того, что сейчас происходит в Силиконовой долине. Но примерно в 1845 г. «окно» вдруг с треском захлопнулось. К тому времени финансовое положение Англии ухудшилось, и с тех пор у нее уже не было возможности для строительства новых железных дорог. Приблизительно через 50 лет от

сотни английских железнодорожных компаний, существовавших в 1845 г., осталось только пять или шесть. Подобная же динамика характерна и для электротехнической, химической и автомобильной отраслей, для телефонной индустрии, для отраслей, производящих домашние электроприборы и ЭВМ индивидуального пользования. Короче говоря, про это «окно» можно сказать, что оно никогда не было слишком широким и никогда не было открыто слишком долго.

В одном, однако, не приходится сомневаться: очередь желающих пролезть в «окно» становится все более длинной. Быстрые темпы строительства железных дорог в тридцатых годах прошлого столетия были характерны лишь для Англии, а позднее «железнодорожный бум» переживала каждая страна, притом совершенно независимо от положения дел в этой отрасли в соседних странах. Что касается подъема в электротехнической промышленности и автомобилестроении, то он достаточно быстро стал принимать международный характер. Здесь, правда, стоит отметить, что автомобильная промышленность начала переживать свой «бум» лет на 25 позже. Несмотря на международный характер этих двух отраслей промышленности, их развитие ограничивалось передовыми в техническом отношении странами. В настоящее время группа стран, которые можно назвать индустриально развитыми, стала значительно больше. В нее вошли Япония и Бразилия. Вполне возможно, через некоторое время сюда войдут Гонконг, Тайвань и Сингапур. Современные средства коммуникаций не знают преград, а путешествия из одной страны в другую не представляют сложности и не занимают много времени. В настоящее время многие страны обладают тем, чем могла похвалиться лет 100 назад лишь небольшая горстка самых развитых стран, а именно — многочисленным отрядом высококвалифицированных специалистов, готовых быстро заняться новаторской деятельностью, особенно если это связано с использованием научно-технических достижений.

Из этих фактов можно сделать несколько очень важных выводов.

1. Новаторы, работающие как в области научных, так и технических достижений, сходятся во мнении, что время работает против них. В нововведениях, основанных на любом другом источнике — неожиданном событии, несоответствии, потребности процесса, изменении в структуре области, демографических изменениях или переменах в восприятиях, — фактор времени является партнером новаторов. Более того, новаторы, стремящиеся реализовать свои идеи, основанные на любом другом источнике, могут надеяться, что достаточно длительное время им никто не будет перебегать дорогу. Поэтому если эти новаторы допускают отдельные ошибки, то они имеют возможность их исправить, так как у них есть на это необходимое время. Можно сказать, что в течение довольно длительного времени они могут сделать несколько попыток организации нового предприятия.

Совершенно иная картина в случае реализации инновационных идей, основанных на новых знаниях, и особенно на научно-технических достижениях. Здесь новатор располагает весьма ограниченным временем — «окном», в которое он должен успеть влезть первым. У таких новаторов есть только один шанс на успех, и он должен быть использован на все сто процентов. Эти новаторы действуют в условиях, при которых единственная ошибка может привести к окончательному провалу. Короче говоря: захлопнется окно — исчезнет последний шанс.

В некоторых наукоемких отраслях бывает так, что второе «окно» открывается лет через 20—30 после того, как закрылось первое. Наглядным примером в этом отношении является производство электронно-вычислительной техники.

Первое «окно» в этой области оставалось открытым с 1949 по 1955 г. Именно в этот период буквально все электротехнические компании развитых стран мира бросились осваивать выпуск компьютеров — *Дженерал электрик, Вестингхауз и РСА* в

Соединенных Штатах; *Дженерал электрик* (Англия), *Плесси* и *Ферранти* в Англии; *Сименс* и *АЕГ* в Западной Германии; *Филипс* в Голландии и т.д., — но к 1970 г. все эти гиганты электротехники бесславно закончили свой компьютерный бизнес. На передовые позиции в этой области вышли компании, которых до 1949 г. либо вообще не было, либо они были более чем скромными по размеру и балансировали на грани разорения. В этом отношении прежде всего назовем *ИБМ* и Семь гномов — семь небольших компьютерных компаний в Соединенных Штатах; *ИСЛ* и производные от компании *Дженерал электрик* — *Плесси* и *Ферранти* в Англии; некоторые компании, пользующиеся дотацией государства во Франции; и наконец, настоящий новичок в отрасли *Никсдорф* в Западной Германии. Устойчивость японских компаний объясняется сильной поддержкой со стороны государства.

Во второй половине семидесятых годов неожиданно открылось второе «окно» — были изобретены микрочипы, т.е. микрокристаллы, нашедшие широкое применение в текстовых процессорах, мини-компьютерах и персональных ЭВМ. Микрокристаллы также сделали возможным соединить ЭВМ с телефонным коммутатором.

Компании, не выдержавшие испытаний первого круга, не смогли добиться права участвовать во втором. Даже те, кто как-то смог выдержать первый круг, все равно не участвовали во втором либо начали его с большим запозданием и уже не так решительно. Такие компании, как *Юнивак*, *Контрол дейта*, *Ханиуэлл*, *Барроуз*, *Фуджитсу* и *Хитачи*, не смогли захватить лидерства в производстве мини-компьютеров и персональных ЭВМ. Единственным исключением является *ИБМ* — бесспорный чемпион первого круга. Эта же особенность была присуща и более ранним нововведениям, основанным на новых знаниях.

2. В силу узости «окна» и множества желающих пролезть в него новатор, использующий в своих начинаниях новые знания, имеет весьма незначительные шансы на успех.

Очередь у «окна» могла бы быть намного большей. Дело в том, что структура отраслей, после того как они стабилизируются в своем развитии и приобретут зрелые формы, остается в значительной степени неизменной по меньшей мере 100 лет. Конечно, имеются большие различия в структурах отраслей, что обусловлено применяющейся техникой и технологией, объемами капиталовложений и стартовыми показателями. Большую роль в этом отношении играет выпускаемая продукция, а точнее, характер ее поставки и распределения. Можно утверждать, что в данный отрезок времени каждая конкретная отрасль имеет типичную структуру и на каждом данном рынке действуют определенное количество компаний — больших, средних и малых. Постепенно выкристаллизовывается только один «рынок» для любой новой отрасли, в основе развития которой лежат новые знания, будь то в области электроники или банковского дела, и этот рынок называется мировым.

Число новаторов, которые основывают свои идеи на новых знаниях и которым удается выжить в условиях созревания и стабилизации отрасли, остается на традиционном уровне. Вместе с тем в значительной степени благодаря формированию мирового рынка и налаживанию тесных мировых связей число желающих воспользоваться открытым «окном» резко увеличивается. Поэтому в момент конъюнктурных потрясений число разорившихся компаний резко возрастает. Такие потрясения, во время которых происходит вытеснение компаний, не выдержавших конкуренции, носят характер закономерности, они неизбежны.

## **Вытеснение**

Как только «окно» закрывается, наступает момент «вытеснения». Как показывает опыт наукоемких отраслей прошлого — железнодорожного строительства, автомо-

бильной промышленности и производства электротехнической аппаратуры, — большинство предприятий, созданных в период «открытого окна», не могут пережить конъюнктурных потрясений и выпадают, вытесняются из дела. Когда писались эти строки, признаки паники явственно обозначились в компаниях, производящих микропроцессоры, мини-компьютеры и персональные ЭВМ, а ведь прошло всего пять-шесть лет с того момента, как открылось «окно» в электронно-вычислительной промышленности. В настоящий момент только в Соединенных Штатах насчитывается около сотни компаний, выпускающих ЭВМ. К 1995 г. вряд ли сохранится более 10—12 более или менее крупных компаний этого направления.

Вопрос же о том, какие компании выживут, какие исчезнут навсегда, а каким будет нанесен такой удар, что они окажутся полутрупам, остается открытым, и никто заранее не сможет даже предсказать ответ. Более того, какие-либо домыслы на эту тему абсолютно бесплодны. Правда, размеры компании могут обеспечить ее выживание, но они не гарантируют успешного выхода из потрясений. Если бы это было не так, то самой крупной и процветающей в мире химической компанией была бы не *Дюпон*, а *Эллайд кемикл*. В 1920 г., когда в Соединенных Штатах открылось «окно» для химической промышленности, Эллайд кемикл выглядела неуязвимой, хотя бы потому, что именно она приобрела немецкие патенты на выпуск химической продукции, конфискованные Соединенными Штатами во время первой мировой войны. Семь лет спустя, после того как период вытеснения черной тучей навис над всей химической промышленностью, эта компания оказалась в числе выживших, но слабых компаний и, несмотря на все свои старания, уже не смогла наверстать упущенное.

Никто в 1949 г. не мог предположить, что *ИБМ* превратится в гиганта электронной индустрии и уж, тем более что такие признанные авторитеты, как *Дженерал электрик* и *Сименс*, потерпят полную неудачу на новом поприще. Никто в 1910—1914 гг., а именно в этот период акции автомобильных компаний были фаворитами Нью-йоркской фондовой биржи, не мог предположить, что компании *Дженерал моторс* и *Форд* не только выживут, но и будут процветать, а такие мощные и престижные компании, как *Паккард* и *Ханмобайл*, будут вынуждены навсегда уйти с дороги. В семидесятых и восьмидесятых годах прошлого столетия (а это было как раз в то время, когда начали зарождаться банки нового типа) никто не мог предугадать, что *Дойче банк* сможет поглотить добрую дюжину старых коммерческих банков Германии и утвердиться в качестве ведущего банка страны.

Предсказать, что какая-то определенная отрасль будет иметь со временем важное значение, не представляет большого труда. Не могу припомнить случая, когда бы отрасль, достигнув пика своего развития или, по нашей терминологии, выйдя на этап «открытого» окна, не смогла стать одной из ведущих отраслей. Весь вопрос лишь в том, какие подразделения этой отрасли смогут стать ее лидерами и таким образом обеспечить себе выживание.

Большое значение в отраслях передовой технологии имеет цикличность — период наивысшего подъема, в течение которого наблюдается повышенная деловая активность, сменяемый периодом неумолимого вытеснения. Такие отрасли находятся в центре внимания и поэтому притягивают к себе намного больше компаний и капиталов, чем традиционные. Конечно же, с этими отраслями связываются самые радужные надежды. Вполне может быть, что гораздо большее количество людей разбогатело на таком прозаическом бизнесе, как изготовление ручных часов или крема для обуви, чем на использовании передовых технологий. Вместе с тем невозможно себе представить, что изготовители крема для обуви смогут сколотить «миллиардный бизнес». В то же время, если им и не удалось «схватить звезду с неба» и они смогли лишь создать скромных размеров фабрику, никто не будет называть их неудачниками. В области высоких технологий дело обстоит совершенно по-иному. Здесь «либо пан, либо пропал», положе-

ние «среднячка» никого не может устроить. Именно в этом проявляется рисковый характер нововведений, основанных на последних достижениях науки и техники.

Есть и еще одна важная особенность наукоемких производств — они начинают приносить прибыль только по прошествии довольно длительного времени. Электроника как отрасль начала развиваться в 1947—1948 гг., но должно было пройти более трех десятков лет, прежде чем эта отрасль в целом вышла на уровень самоокупаемости. Объективности ради следует признать, что несколько компаний (все американские) начали получать прибыль намного раньше, прежде всего *ИБМ*. Но если рассматривать всю промышленность в целом, то прибыль всех этих удачливых электронных компаний перекрывалась колоссальными убытками всех остальных. Особенно большие убытки понесли международные электротехнические компании, пожелавшие переключиться на выпуск ЭВМ.

Если обратиться к истории, то отчетливо проявится системность подобного положения вещей. Никогда научные достижения не приносили «быстрых доходов». Так происходило в период зарождения железнодорожного транспорта в начале прошлого века, в период «автомобильного бума» с 1880 по 1914 г., в период «бума бытовых электроприборов и радио» двадцатых годов и т.д.

Одна из главных причин подобной ситуации кроется в необходимости вкладывать большие средства в научные исследования и технические разработки, а также техническое обслуживание для того, чтобы не выбыть из борьбы. Для обеспечения стабильного положения высокая технология должна постоянно развиваться.

Это, безусловно, делает ее особенно привлекательной, но в то же время в период конъюнктурных потрясений проблема выживания наукоемких производств становится необычайно острой. В подобной ситуации у очень немногих компаний оказывается достаточно финансовых ресурсов для того, чтобы пережить хотя бы кратковременный удар. Именно в силу этой причины наукоемкие производства должны быть намного более осмотрительными в финансовом отношении, чем любые другие новые предприятия, а этого в реальной действительности как раз и не наблюдается.

Есть только один рецепт уцелеть во время конъюнктурных потрясений — это прибегнуть к предпринимательскому управлению (об этом см. главы 12—15). Дойче банк отличался от всех других «горячих» финансовых учреждений своего времени тем, что его основатель Георг Сименс смог подготовить и эффективно использовать высококлассную команду управленческих работников. Компанию Дюпон отличало от компании Эллайд кемикл то, что в начале двадцатых годов она первой внедрила систематизированную организационную структуру, прибегла к долгосрочному планированию и применила систему управленческой информации и контроля. Компания Эллайд кемикл управлялась стихийно талантливым одиночкой, уповавшим только на собственное «Я». Но это еще не все.

Большинство крупных компаний, не сумевших пережить сравнительно недавний период вытеснения в области ЭВМ, например *Дженерал электрик* и *Сименс*, имели, по мнению многих, первоклассные управленческие кадры. Компания *Форд мотор*, наоборот, управлялась из рук вон плохо и смогла уцелеть лишь каким-то чудом.

Таким образом, предпринимательское управление, возможно, является скорее условием, нежели гарантией выживания. В кризисные времена только подразделения, имеющие опыт функционирования в данной отрасли, могут знать, правильно ли управлялось то или иное предприятие, которое демонстрировало высокие темпы в годы острого подъема деловой активности, как, например, Дюпон, или практически не управлялось, как Эллайд кемикл. Однако тогда, когда мы об этом узнаем, может быть уже слишком поздно.

Восприимчивость: игра или система?

Нововведение, основанное на новых знаниях, должно «созреть» и быть воспринимаемым. Только тогда оно принесет успех. Как мы уже говорили, риск является неотъемлемым свойством такого нововведения, функцией его уникальных возможностей. Во всех других видах нововведений используются уже происшедшие изменения, которые служат для удовлетворения уже существующих потребностей. Нововведение, в основе которого лежат новые знания, само вызывает перемены и нацелено на создание новой потребности. Особенность ситуации заключается в том, что невозможно предугадать, будет ли потенциальный пользователь восприимчивым к тому или иному нововведению, проявлять безразличие или активно ему препятствовать.

Безусловно, существуют исключения. Например, те, кто внедряет средства лечения рака, могут не беспокоиться о факторе восприимчивости. Но исключения остаются исключениями, тем более что их крайне мало. Для большинства нововведений, основанных на новых знаниях, восприимчивость представляет из себя что-то вроде азартной игры, в которой шансы на выигрыш неизвестны и даже непредсказуемы. Восприимчивость к тому или иному новшеству может быть достаточно высокой, но никто об этом не догадывается. Интересно, что нововведение может быть совсем не воспринято или встречено в штыки даже в том случае, если в обществе имеется потребность в этом.

История сохранила нам множество фактов, показывающих невежество высокопоставленных или богатых особ по отношению к нововведениям, в которых использовались ранее неизвестные знания. Чего стоит хотя бы реакция короля прусского на новую и, по его мнению, довольно бессмысленную «штуковину» — железную дорогу: «Никто не захочет выкладывать денежки, — рассуждал он, — только за то, чтобы добраться за один час из Берлина в Потсдам, когда эту поездку можно совершить на лошади за один день, и совершенно бесплатно». Справедливости ради надо добавить, что король был отнюдь не одинок в своем невосприятии этого нового вида транспорта; большинство современных ему «экспертов» вполне разделяли его мнение. Когда же появились первые ЭВМ, ни один из «экспертов» нового поколения не смог даже представить, что через довольно короткий промежуток времени компьютерная техника станет неотъемлемой частью буквально всех производств и служб и вообще прочно войдет в повседневную жизнь человека.

Вместе с тем нужно сказать и о недопониманиях как бы противоположного характера. С появлением какого-либо «громкого» изобретения многие начинают предсказывать ему безоблачную судьбу, взрыв потребности и спроса, не замечая атмосферы безразличия и даже неприятия. Те же самые «авторитеты», которые в 1948 г. (а именно тогда появились первые ЭВМ современного типа) высказывали большие сомнения в перспективности использования компьютерной техники в каком-либо деле, всего через лет 5—6 начали доказывать, что эта техника «внесет революционные преобразования в процесс обучения» всего за десяток лет.

Немцы считают, что на самом деле изобретателем телефона был не Александр Белл, а Филип Райс. Действительно, в 1861 г. Райс сконструировал некий инструмент, который мог передавать музыку, и оставалось сделать самую малость, чтобы довести его до уровня передатчика речи. Райсу в то время не удалось внести в свой инструмент необходимые усовершенствования, да и никакого стимула у него не было, поскольку восприимчивость к телефону не проявилась, никто им не заинтересовался, не горел желанием стать его обладателем. «С нас достаточно и телеграфа» — так выражалось бытовавшее в то время настроение. Ситуация резко изменилась через пятнадцать лет, когда Белл запатентовал свое изобретение — телефон, — который был воспринят с восторгом, особенно в Германии. Не сложно объяснить причину происшедших за эти пятнадцать лет перемен в восприимчивости. Гражданская война в Америке и франко-прусская война в Европе показали, что одного телеграфа совсем недостаточно. Но дело даже не в причине

изменения восприятия.

Характерно, что в 1861 г. практически все, чье мнение считалось авторитетным, с энтузиазмом предсказывали широкую восприимчивость к изобретению Райса, продемонстрированному им на одном из научных заседаний. Как мы уже знаем, авторитеты оказались не правы.

Это совсем не значит, что авторитеты всегда ошибаются. Нет, они, конечно же, достаточно часто бывают правы. В 1876—1877 гг., например, они высказали уверенность в восприимчивости как к лампочке накаливания, так и к телефону и оказались абсолютно правы. В восьмидесятых годах прошлого столетия Эдисон получил поддержку экспертов во время своей работы над знаменитым фонографом, и снова они оказались правы, предположив высокую степень восприимчивости к новому устройству.

Когда же дело касается нововведений, основанных на новых знаниях, определить, насколько правы или не правы эксперты в своих оценках восприимчивости, можно только в ретроспективе. Однако это совсем не значит, что мы всегда можем определить причину (даже задним числом), почему то или иное нововведение было воспринято или отторгнуто. Никто, например, не может объяснить, почему фонетическая орфография встретила на своем пути такое ожесточенное сопротивление. Все согласны с тем, что использование нефонетической орфографии представляет из себя серьезное препятствие при обучении чтению и письму, вынуждает школы отводить много времени обучению навыкам чтения, является причиной неуспевания детей по этому предмету, что ведет к серьезным эмоциональным травмам. Фонетика известна вот уже по меньшей мере сто лет. Методы внедрения фонетической орфографии имеются в английском и японском языках (алфавит Кана), где проблема стоит наиболее остро. Эти страны могут воспользоваться прецедентами успешного продвижения к фонетическому алфавиту. Англия, например, может воспользоваться успешным примером реформы орфографии немецкого языка, которая была проведена в середине прошлого столетия; перед глазами японцев стоит тоже успешный пример, но относящийся к более раннему периоду — фонетической реформы корейского алфавита. Несмотря на это, ни в Англии, ни в Японии не наблюдается ни малейших признаков восприимчивости к нововведению, необходимость и эффективность которого очевидна. Почему так происходит? Недостатка в объяснениях нет, но и нет четкого ответа на вопрос.

При внедрении нововведений, основанных на новых знаниях, не существует способов устранения элемента риска или даже просто снижения степени его воздействия. Ведь нельзя проводить рыночные исследования того, чего еще не существует. Бесплезно и даже вредно выносить какие-либо решения на основе мнений. Об этом говорит опыт с «экспертными оценками» относительно восприимчивости к нововведениям этого типа.

Как бы то ни было, выбора у нас нет, и, если мы хотим провести такое нововведение, мы должны делать ставку на восприимчивость к нему.

Самая высокая степень риска сопряжена с нововведениями, основанными на научно-технических достижениях. В группе этих нововведений наиболее рискованными считаются те, которые реализуются в «горячих» на настоящий момент областях. Например, в области персональных компьютеров и биотехнологии. Нововведения же в областях, находящихся как бы в тени и скрытых от общественного взгляда, связаны с наименьшим риском. Использование нововведений, не связанных с достижениями в науке и технике, например социальных нововведений, влечет за собой еще меньший риск. Но еще раз подчеркнем, что высокий риск является неотъемлемой внутренней чертой нововведений, в основе которых лежат новые знания. Этот риск и есть та самая цена, которую мы должны заплатить за заложенную в этих нововведениях огромную возможность вносить радикальные изменения не только в материальное производство, но и в видение окружающего нас мира, нашего места в нем и в конце концов нас самих.

Но степень риска даже в наукоемких нововведениях можно значительно понизить путем интеграции новых знаний как источника инновационных идей с одним из источников, описанных ранее, с такими, например, как неожиданное событие, неконгруэнтность (несоответствие) и особенно потребность процесса. Эти участки характерны тем, что восприимчивость в них либо уже созрела, либо может быть выявлена с высокой степенью надежности. Более того, на таких участках могут быть достаточно точно определены знания, которые необходимо генерировать для завершения инновации. Это хорошо объясняет причину возросшей популярности программных исследований. Проведение таких исследований требует системности и самодисциплины, они должны быть организованы и целенаправлены.

Все вышеизложенное говорит о том, что перед людьми, задумавшими провести нововведения, источником которых служат новые знания, стоят труднейшие задачи, которые носят специфический характер. Риск, с которым сталкиваются новаторы, разрабатывающие идеи, основанные на новых знаниях, также специфичен: даже время работает против них. Но не будем забывать, что чем выше риск, тем значительнее потенциальное вознаграждение. Новаторы, работающие в других областях, могут нажать состояние. Новаторы, использующие новые знания как источник идей, имеют все основания надеяться еще и на славу.

## 10. БЛЕСТЯЩАЯ ИДЕЯ

Нововведения, в основе которых лежит основополагающая блестящая идея, в количественном отношении перекрывают все остальные виды нововведений, вместе взятые. Такие нововведения, например, воплощаются в семи-восьми патентах из десяти. Многие новые направления производства, описываемые в книгах о предпринимателях и предпринимательстве, обязаны своему появлению именно блестящим идеям. Достаточно вспомнить историю появления застежек типа «молния», шариковых авторучек, баллончиков с аэрозолями, колец-открывалок на банках с пивом или прохладительными напитками и многое другое. Проводимые во многих отраслях исследования нацелены на нахождение и использование остроумных идей. Это может касаться разработки новых добавок к изделиям из дробленого зерна, употребляемых за завтраком, или прохладительных напитков, новых видов спортивной обуви или утюгов, не оставляющих подпалин.

Вместе с тем блестящие идеи — наиболее рискованный и наименее надежный источник инновационных возможностей. Процент неудач здесь велик, как нигде более. Из каждой сотни патентов на нововведения подобного рода только один оправдывает расходы на разработки и патентные гонорары, и только один патент из пятисот перекрывает текущие расходы.

Никто не может сказать заранее, какие нововведения, основанные на блестящей идее, имеют шанс на успех, а каким суждено потерпеть неудачу. Почему, например, удалась идея с аэрозольным баллончиком? Почему десятки других подобных изобретений по равномерной подаче химических соединений потерпели полную неудачу? Почему один вид разводных ключей пользуется спросом, а большинство других было снято с производства как бесперспективные? Почему застежка «молния» получила широкое применение и практически вытеснила пуговицы даже при том, что она нередко ломается? (Нетрудно себе представить, в какой ситуации оказывается человек, у которого «заело» молнию на платье или брюках.)

Попытки повысить степень предсказуемости нововведений, основанных на блестящих идеях, никогда не приводили к заметным успехам. Не привели к желаемым результатам и

попытки идентифицировать личные качества, привычки и особенности поведения, которыми должен обладать удачливый новатор. Есть очень старое и верное высказывание: «Удачливые изобретатели не перестают изобретать. Они испытывают судьбу. Чем больше они делают попыток, тем выше вероятность успеха».

Однако попытки достичь успеха, уповая исключительно на экстенсивное использование идей, сродни распространенному заблуждению, что для того, чтобы сорвать банк в игорном доме Лас-Вегаса, нужно лишь не лениться оттягивать рычаг игрового автомата. Увы, эти машины отлажены таким образом, чтобы в 70% случаев выигрывал игорный дом. Чем чаще вы тянете за рычаг, тем чаще вы проигрываете.

Не существует эмпирических доказательств того, что настойчивость в преследовании блестящей идеи может вознаграждаться. Но также нет никаких оснований говорить о существовании какой-либо «системы», способной перехитрить игровой автомат. У некоторых удачливых изобретателей появлялась только одна очень толковая мысль, и на этом их деятельность по генерированию идей заканчивалась — вспомним, например, изобретателя застежки «молния» или шариковой авторучки. Вместе с тем существуют сотни изобретателей, имеющих на своем счету по несколько десятков патентов, ни один из которых не принес ни больших денег, ни славы. Конечно, практикуясь, новаторы совершенствуются. Но так происходит при одном условии — использовании правильных методов или, иными словами, в тех случаях, когда новаторы в своей деятельности опираются на систематический анализ источников инновационных возможностей.

Разработка перспективных идей характеризуется непредсказуемостью и известным риском. Эти идеи неопределенны по своим очертаниям и трудноосязаемы. Я сомневаюсь, чтобы кто-нибудь, кроме изобретателя застежки «молния», задумывался когда-либо о несовершенстве пуговиц или крючков или кого-нибудь, кроме изобретателя шариковой ручки, удручали недостатки авторучки, заправляемой чернилами, этого достижения XIX в. Кто может ответить, какую потребность удовлетворяла электрическая зубная щетка, пользовавшаяся успехом в шестидесятые годы? Ведь эту щетку все равно нужно было держать в руке!

Даже когда потребность определяется с достаточной четкостью, это не гарантирует правильности выбранного пути. Казалось бы, не стоило большого труда сообразить, что людям, застрявшим в автомобильной пробке, нужно предоставить какое-нибудь отвлекающее занятие. Японская компания Сони примерно в 1965 г. разработала для этой цели портативный телевизор, который на рынке «не пошел», в то время как более дорогостоящий стерео приёмник стал пользоваться колоссальным успехом. Кто бы мог предугадать заранее, что произойдет именно так?

Можно посоветовать предпринимателям воздержаться от упования на нововведения, основанные на блестящих идеях, как бы заманчиво они ни выглядели. Действительно, пусть кто-то каждую неделю срывает банк игрового автомата в Лас-Вегасе, но лучшее, что может сделать игрок, — пытаться не проиграть больше того, что он может себе позволить. Практика показывает, что успех ожидает тех предпринимателей, которые организованно и целенаправленно исследуют новые возможности или, иными словами, источники инновационных решений, описанные в главах 3—9.

Диапазон этих областей таков, что предприниматель любого направления может найти в них основу для своей деятельности. Возможности их поистине неисчерпаемы. Более того, основывая свою деятельность на классифицированных источниках нововведений, мы хорошо представляем себе, что, где и как искать, а главное, что делать.

Единственное, что можно сделать для новаторов, пожелавших воспользоваться блестящей идеей, — это подсказать им, как они должны поступать в случае, если их нововведения оказались успешными. Для такого случая могут пригодиться правила, разработанные применительно к новым предприятиям (венчурам). Этим-то и объясняется,

почему в литературе по предпринимательству так много внимания уделяется организации и руководству новыми предприятиями, а не самим нововведениям.

Все же предпринимательская экономика не может так просто, с порога отмести концепцию нововведений, основанных на блестящих идеях. Отдельные нововведения этого вида абсолютно непредсказуемы, их невозможно ни систематизировать, ни организовать, и к тому же попытки их реализации чаще всего заканчиваются провалом. Очень многие из них уже с самого начала не представляют из себя ничего значительного. Заявителей патентов на новые открывалки, пряжки для ремней, «болванов» для париков всегда оказывается больше, чем изобретателей чего-то более весомого и серьезного. В каждом списке патентов по меньшей мере один раз обязательно встретится утеплитель для обуви, который также может фигурировать как полотенце для посуды. Но общий объем подобных нововведений так велик, что даже самый незначительный процент успешных завершений может служить весьма солидной базой для нового бизнеса, новых рабочих мест и роста производственных мощностей.

В теории и практике новаторства и предпринимательства нововведениям, источником которых служат остроумные идеи, отводится второстепенная роль. Но это абсолютно не означает, что их нужно игнорировать. Эти нововведения служат проводниками качеств, необходимых обществу: инициатива, честолюбие и изобретательность. Общество, однако, вряд ли может чем-то способствовать продвижению таких нововведений. Невозможно продвигать то, чего не понимаешь. Единственное, что может сделать общество в этих случаях, — не препятствовать им. В этом смысле недавно проявившаяся в развитых странах, и особенно в Соединенных Штатах Америки, тенденция вставлять палки в колеса изобретателям-одиночкам, выступающим с нововведениями такого рода (например, путем повышения патентных сборов) и вообще препятствовать патентам, ставя на них клеймо «неконкурентоспособных», представляется недальновидной и даже вредной.

## 11. ПРИНЦИПЫ ИННОВАЦИИ

### I

Врачи, имеющие богатый профессиональный и жизненный опыт, могут рассказать массу историй о «чудесных исцелениях». Наверное, многим приходилось слышать о неожиданном выздоровлении, казалось бы, безнадежно больных. Бывает так, что болезнь отступает сама или больной обращается за помощью к «целителям», применяющим методы нетрадиционной медицины. Бывают случаи, когда люди начинали себя лучше чувствовать, «садясь» на диковинные диеты или меняя режим сна, т.е. отводя время для сна днем, а для бодрствования и активности — ночью. Только ханжи могут оспаривать правдоподобность и действенность таких методов или пренебрежительно отзываться о них как о «ненаучных». Есть множество свидетельств «чудесных» выздоровлений, и нет смысла не замечать их. Вместе с тем ни один врач не решится включить специальный раздел, посвященный нетрадиционным методам излечения, в учебник по медицине или в курс лекций для студентов медицинских вузов. Такие методы не являются в строгом смысле научными и не поддаются систематизированному изучению. Случаи неожиданных выздоровлений крайне редки; неизлечимые больные в подавляющем своем большинстве умирают.

Аналогично этому можно вспомнить о многих нововведениях, основывающихся отнюдь не на источниках, описанных в предыдущих главах книги. Нововведения такого рода характеризуются бессистемностью и неорганизованностью. Есть новаторы «от бога», чьи инновационные идеи являются скорее результатом «озарения», а не хорошо налаженной, целенаправленной и упорной работы. Эти нововведения не могут быть

воспроизведены, им нельзя обучить, и они не поддаются изучению. Возможно ли научить тому, как стать гением? Всем, кто склонен видеть только романтический ореол вокруг изобретательства и новаторства, следует напомнить, что «гениальные озарения» крайне редкий, хотя и очень желанный гость. Но и это еще не все. Я лично не знаю ни об одном «озарении», которое бы стало конкретным нововведением. Все «гениальные озарения» остаются лишь идеями, какими бы блестящими они ни были.

Величайшим гением изобретательства, вошедшим в анналы истории, был, конечно, Леонардо да Винчи. Буквально на каждой странице его тетрадей вы найдете захватывающую дух идею: тут вам и подводная лодка, и вертолет, и автоматическая кузница. Но в 1500 г. не было еще ни технологий, ни материалов, которые позволили бы воплотить в нововведение хоть одну из этих идей. Более того, если бы даже замыслы Леонардо можно было осуществить и реализовать в конкретных изобретениях, все равно ни общество, ни экономика того времени не воспринимали бы их.

Каждому школьнику известно, что Джеймс Уатт является «изобретателем» парового двигателя, но на самом деле это не так. Специалисты в области истории техники скажут вам, что в 1712 г. Томас Ньюкомен первый построил паровую машину, которая могла выполнять полезную работу: английские шахтеры использовали ее для откачки воды из шахты. Как Джеймс Уатт, так и Томас Ньюкомен были организованными и целеустремленными новаторами. Паровой двигатель Уатта как раз представляет из себя такой тип нововведения, в котором новые знания (касающиеся, например, метода развертывания гладкого цилиндра) и конструирование «недостающего звена» (конденсатора) сошлись в нововведении, основанном на потребности процесса, а восприимчивость к этому нововведению была ранее создана паровым насосом Ньюкомена (к тому времени в работе находилось несколько тысяч таких насосов). Но настоящим изобретателем двигателя внутреннего сгорания, который стал вехой в техническом развитии человечества, были ни Уатт и ни Ньюкомен. Таким изобретателем был британский химик Роберт Бойль, который создал свое детище в момент «гениального озарения». Однако вся беда была в том, что двигатель Бойля не работал, да и не мог работать. Для приведения в движение поршня Бойль использовал энергию порохового взрыва, который так загрязнял цилиндр, что после каждого хода поршня его нужно было разбирать и чистить. Идея Бойля вдохновила сначала Дени Папена (он помогал Бойлю в постройке порохового двигателя), затем Ньюкомена и, наконец, Уатта к работе над двигателем внутреннего сгорания. Единственное, что было в этом деле у Бойля, — это его гениальная идея, но она принадлежит истории идей, а не истории развития технологии и новаторства.

Только нововведения, основанные на анализе, системе и упорном труде, можно обсуждать и представлять в виде примера для подражания. Собственно, когда мы говорим о нововведениях, которые можно воспроизвести, направить и реализовать, мы имеем в основном в виду именно такие целенаправленные нововведения, которые составляют по меньшей мере 90% всех эффективных нововведений. Успех же в проведении в жизнь инновационных решений зависит, как и во всех других областях, от знания предмета.

Каковы же тогда основополагающие принципы новаторской деятельности? Прежде всего, нужно провести четкую линию между тем, что нужно делать, и тем, чего делать не следует. К тому же имеется еще и то, что я называю «условиями».

## II

### Что нужно делать?

1. Целенаправленные, систематизированные нововведения начинаются с анализа возможностей: прежде всего анализируются источники инновационных возможностей. В разных областях, в разное время разные источники имеют разное значение.

Демографические изменения, например, практически не играют роли для новаторов, работающих в области фундаментальных производственных процессов, тех, кто, скажем, стремится отыскать «недостающее звено» в таком процессе, как изготовление бумаги, где проявляется несоответствие между экономическими реалиями. С аналогичных позиций новые знания могут не представлять особой важности для тех, кто имеет целью внедрить новый социальный инструмент для удовлетворения потребности, появившейся в результате демографических перемен. Но все источники инновационных возможностей должны систематически анализироваться и изучаться. Здесь недостаточно интуиции. Поиск должен быть организован и проводиться на регулярной, систематической основе.

2. Нововведения требуют концептуальности и восприимчивости. Следующим императивом нововведений является необходимость исследования ситуаций «на местах», в гуще событий и получения информации о настроениях и пожеланиях потенциальных потребителей. Нельзя ограничиваться рамками кабинета или лаборатории, надо говорить с людьми — задавать им вопросы и слушать. Впрочем, этим следует заниматься в меру. Лучшие новаторы умеют задействовать оба полушария своего мозга. Они работают с цифрами и в то же время способны видеть живых людей. Аналитическим путем они выходят на тот тип нововведения, который более всего необходим для удовлетворения возникающих потребностей. Они широко пользуются выездом «на места», стараются изучить своих клиентов и возможных потребителей, стараясь определить их экспектации, ценностные установки и потребности.

Восприимчивость можно прочувствовать или определить так же, как и ценностные установки. Вполне можно определить пригодность того или иного подхода с точки зрения его соответствия экспектациям и привычкам потенциальных пользователей. Затем можно поставить вопрос: «Что данное нововведение должно отражать, чтобы люди, для которых оно предназначено, захотели бы его использовать и смогли бы увидеть в нем свой шанс или свою благоприятную возможность?» Если этого не сделать, то появится риск облечь полезное и правильное нововведение в неверную форму, как это, например, произошло с ведущей американской фирмой — разработчиком компьютерных образовательных программ. Дело все в том, что высококачественные программы этой фирмы оказались не востребованы учителями, которые испытывали страх перед электронно-вычислительными машинами и рассматривали их как нечто чужеродное и даже несущее в себе определенную опасность.

3. Чтобы быть эффективными, нововведения должны быть простыми и направленными. Они должны подчиняться выполнению только одной задачи. Если нововведения усложнены, они не срабатывают. Все новое всегда пробивает себе дорогу с большим трудом, а если это новое еще и усложнено, то возникает большая вероятность принятия неверных решений, которые исправить крайне трудно или просто невозможно. Все эффективные нововведения на редкость просты. Нововведение должно быть таким, чтобы о нем можно было сказать: «Смотрите-ка, как все просто! Почему же я до этого не додумался?»

Даже нововведения, создающие новые потребности и новые рынки, должны быть точно направленными и иметь конкретно-прикладное значение. Они должны быть сфокусированы на конкретной потребности, на конкретном конечном результате.

4. Эффективные нововведения начинаются с малого. Они не должны носить универсальный характер и призваны решить только одну конкретную задачу. Нововведение, например, может быть направлено на использование электроэнергии в транспортных средствах. Вы, наверное, уже догадались, что речь здесь идет о нововведении, благодаря которому в городах всего мира появились трамваи. Нововведения могут быть предельно элементарными, как, например, помещение строго определенного количества спичек в один коробок (как правило, 50 штук), что дало возможность автоматизировать процесс

упаковки спичек в коробки. Шведы, как инициаторы этой идеи, были монополистами в области спичечного производства почти полвека. Грандиозные идеи и планы, выдвинутые с целью «сделать переворот в отрасли», вряд ли сработают.

Как мы уже говорили, нововведения нужно начинать с малого, т.е. таким образом, чтобы на начальном этапе не требовались бы большие вложения финансовых и людских ресурсов, а ориентироваться при этом следует на небольшой или ограниченный рынок. Если же пойти другим путем, то, скорее всего, может возникнуть проблема нехватки времени, необходимого для отладки и внесения оперативных изменений — непереносимых спутников успешных нововведений. Как правило, в первом варианте все нововведения являются лишь «стратегически верными набросками». Совершенно очевидно, что необходимые изменения можно внести, только если их объем невелик, а потребность в финансах и рабочей силе ограничена.

5. Естественно, что нововведения задумываются в основном для выхода на лидирующую позицию. Но это не означает, что целью новаторов обязательно должно быть создание «большого бизнеса». К тому же, как показывает практика, невозможно заранее предсказать, станет ли данное нововведение основой большого бизнеса или его ждут лишь скромные достижения. Если же нововведение не нацелено на завоевание лидерства, то его вряд ли можно считать достаточно прогрессивным и оно вряд ли сможет приобрести надежную репутацию. Предпринимательские стратегии (см. главы 16—19) могут быть нацелены на решение разных задач; достижение доминирующего положения в отрасли или на рынке до нахождения небольшой «экологической ниши» в определенном процессе или на рынке. Но все предпринимательские стратегии, т. е. все стратегии, в основе которых лежат нововведения, должны обязательно способствовать достижению лидерства в данной конкретной среде.

### III

#### Чего не следует делать?

1. Для начала запомните, что простота и доступность нововведения — это залог успеха. Нужно исходить из того, чтобы с нововведениями могли работать обычные люди со средними способностями. Более того, чтобы нововведения получили сколько-нибудь широкое распространение, они должны быть доступны людям весьма недалеким, если не слабоумным. Нужно помнить, что на массовом уровне правит бал некомпетентность и так будет продолжаться еще необозримое время. Поэтому усложненные как по замыслу, так и по исполнению новшества практически обречены на неудачу.

2. Избегайте диверсификации, не разбрасывайтесь, старайтесь не преследовать несколько целей одновременно. Собственно, эти рекомендации являются как бы продолжением одного из советов, содержащихся в предыдущем разделе: «Сконцентрируйтесь!» Если, проводя то или иное нововведение, вы отклонитесь от его сути, стержня, то оно, скорее всего, приобретет вид растекшегося пятна. Это нововведение останется лишь идеей и не воплотится ни во что конкретное. Стержнем нововведения необязательно должны быть научно-технические знания. Хорошая осведомленность в области рыночной конъюнктуры может служить более надежной основой для расширения деятельности предприятия, производящего товары и услуги. Нов в любом случае все инновационные усилия не должны расплываться — они должны концентрироваться вокруг единого, скрепляющего ядра. Нововведение может быть успешно в том случае, если оно подкрепляется сконцентрированными и координированными действиями всех заинтересованных сторон. Совершенно очевидно, что между людьми, ответственными за реализацию нововведения, должно быть достигнуто полное взаимопонимание, которое концентрируется вокруг общей стержневой задачи.

Запомните: нововведения должны проводиться не ради будущего, а ради удовлетворения потребности текущего времени. Безусловно, реализация некоторых нововведений может иметь долгосрочный характер; иные нововведения могут не достигнуть степени зрелости даже через 20 лет после начала их осуществления. Как мы знаем, производство компьютеров достигло промышленных масштабов ввиду возникшей в них необходимости только к началу семидесятых годов, т. е. только через 25 лет после того, как была предложена первая действующая модель. Надо сказать, что компьютеры с самого начала нашли конкретное применение: при научных расчетах, составлении платежных ведомостей или моделировании полета при подготовке летчиков. При использовании нововведений нельзя подходить с таких позиций, что, мол, через двадцать пять лет количество пожилых людей возрастет, и они будут в этом (новшестве) нуждаться. Мы должны придерживаться другой точки отсчета: «В настоящее время много пожилых людей, для которых это (новшество) имеет большое значение. Время, конечно, летит, и через 25 лет их будет намного больше». Если нововведение не найдет немедленного приложения, оно останется лишь идеей, пусть блестящей, как те, которые сохранились для нас в рисунках и чертежах Леонардо да Винчи. Но так как очень немногие из нас могут претендовать на гениальность Леонардо, мы не можем надеяться, что наши идеи, выраженные на бумаге, обеспечат нам бессмертие.

Первым человеком, который осознал прикладную важность нововведений, был, по всей вероятности, Эдисон. Каждый второй изобретатель, работавший в области электротехники в 1860—1865 гг., стремился сконструировать то, что впоследствии вошло в жизнь как лампа накаливания. Эдисон не спешил, он выждал десять лет, пока не появились новые необходимые знания. До этого момента вся работа над лампой была направлена в «будущее». Когда же появились недостающие знания, т. е. когда лампа стала реальностью «настоящего», Эдисон призвал на помощь всю свою неисчерпаемую энергию, организовал и нацелил на работу своих талантливых и высококвалифицированных работников и посвятил два года упорного и целенаправленного труда над этим изобретением.

Инновационные возможности зачастую характеризуются длительным временем реализации. В фармацевтике, например, десять лет, потраченные на исследования и разработки, не считаются слишком уж длительным сроком. Вместе с тем ни одна фармацевтическая компания ни в коем случае не начнет новых исследований, если не будет уверенности в немедленном использовании нового лекарства и наличии уже существующих в нем потребностей здравоохранения.

### **Три Условия**

Теперь давайте рассмотрим три условия, о которых я упоминал несколько выше. Все они представляются совершенно очевидными, но, к моему удивлению, ими часто пренебрегают.

1. Инновационная деятельность — это труд. Он требует обширных знаний. Безусловно, встречаются новаторы, которые выделяются из своей среды талантом и умением. Подмечено, что новаторы в основном работают только в одной области. При всей своей многосторонней одаренности Эдисон сосредоточивал свою деятельность в сфере электричества. Будучи инновационным учреждением в области финансов, Ситибэнк (Нью-Йорк) вряд ли займется инновационной деятельностью в области розничной торговли и здравоохранения. Инновационная деятельность, как и любая другая, требует таланта, изобретательности и предрасположенности. Проведение в жизнь любого нововведения — это упорный и целенаправленный труд. Это накладывает дополнительные обязательства на исполнителей: они должны быть усердными, настойчивыми и целеустремленными. Если этих качеств нет, то никакой талант, никакая

изобретательность и никакие знания не помогут.

2. Для того чтобы преуспеть, новаторы должны исходить из своих сил и способностей. Хорошие новаторы начинают с того, что всесторонне рассматривают имеющиеся инновационные возможности. Затем как бы задаются вопросом: «Какая из имеющихся возможностей подходит лично мне, вписывается в структуру данной компании и ориентирует на тот вид деятельности, в котором именно мы можем достигнуть высоких показателей?» В этом отношении инновационный процесс не отличается от любой другой работы. Но учет и оценка собственных сил имеют в этом процессе, по всей очевидности, особое значение. Это определяется ответственностью инновационных решений и связанным с ним риском. В новаторстве, как и в любом другом виде венчурной деятельности, связанной с высокой степенью риска, нужно стремиться к тому, чтобы все ее элементы подходили друг к другу. Подмечено, что предприятиям трудно достичь успеха в тех областях, которые их руководители считают для себя не престижными. Например, ни одна фармацевтическая компания, руководимая людьми научного склада, считающими себя «серьезными» специалистами, не добивалась успеха в таком «легкомысленном» деле, как разработка новых видов губной помады или духов. Новаторы же должны быть всецело настроены на инновационные возможности, должны верить в эти возможности, видеть в них глубокий смысл. Если имеется четкая цель нововведений, просматривается конкретный результат, обещающий обернуться большими выгодами для инициаторов, тогда появляется желание вкладывать в задуманное дело упорный и настойчивый труд.

3. Нововведения воздействуют на экономику и на общество. Они несут в себе перемены в поведении потребителей — учителей, фермеров, глазных хирургов и т.д., т.е. людей в целом. Нововведения также оказывают серьезное воздействие на сам процесс деятельности людей, т.е. на то, как они работают, как производят тот или иной товар (услугу). Нововведения должны быть ориентированы на рынок, сфокусированы на нем и жестко к нему привязаны.

### **Консервативные Новаторы**

Года два назад мне пришлось участвовать в одном университетском симпозиуме, посвященном проблемам предпринимательства. Вместе с представителями деловых кругов в этом симпозиуме принимали участие психологи, которые выступали далеко не всегда по существу. Вместе с тем в их докладах содержалось и кое-что интересное, например все они высказывались о «предпринимательской личности», которая, по их мнению, характеризуется «склонностью к риску».

Прокомментировать эту мысль попросили известного и преуспевающего новатора и предпринимателя, который потратил 25 лет на то, чтобы превратить нововведение, источником которого была потребность процесса, в предприятие всемирного масштаба. Он сказал: «Я несколько озадачен словами психологов. Я знаком со многими преуспевающими новаторами и предпринимателями, собственно, я и сам отношусь к таковым. Скажу вам откровенно, мне никогда не приходилось встречать предпринимательскую личность. Все преуспевающие новаторы и предприниматели, которых я знаю, имеют одну и только одну общую черту: они предпочитают не рисковать. Они стремятся учитывать возможный риск с целью его всемерной минимизации. Если бы они поступали как-то иначе, они бы не достигли высоких результатов. Что касается меня самого, то, если бы я хотел рисковать, я бы занялся торговлей потребительскими товарами или недвижимостью, а может быть, живописью — ведь моя мать так хотела, чтобы я стал художником».

Все сказанное выше совпадает с моими собственными наблюдениями. Я тоже знаю многих преуспевающих новаторов и предпринимателей, и ни один из них не имел

«склонности к риску».

Массовое представление о новаторах складывалось под влиянием литературных источников и кинопродукции Голливуда, поэтому в глазах большинства людей они влиянием литературных источников и кинопродукции Голливуда, поэтому в глазах большинства людей они рисуются неким гибридом между суперменом и рыцарями Круглого стола. Увы, большинство новаторов и предпринимателей отнюдь не романтические фигуры и уж, конечно же, им намного интереснее заниматься прогнозом движения денежной наличности, чем сознательно нарываться на рискованные приключения. Бесспорно, в инновационной деятельности не обойтись без риска. Но разве не рискованно каждый день ездить в автомобиле? По существу, вся экономическая деятельность связана с «высоким риском», а защищать вчерашний день, т.е. традиционное, намного более рискованно, чем создавать день завтрашний. Новаторы, которых я знаю, преуспели потому, что смогли определить степень риска, а затем снизить или нейтрализовать его. Они преуспели потому, что систематически анализируют источники инновационных возможностей, выбирают ту, которая им больше подходит, и начинают разрабатывать ее. Конечно, инновационные возможности могут быть совершенно разными — они могут быть связаны с небольшим и четко определяемым риском (использование неожиданного события или потребности процесса) или могут повлечь за собой пусть определяемый, но гораздо больший риск (использование новых знаний).

Преуспевающих новаторов объединяет одно характерное качество — они консервативны. Они должны быть такими. Они отнюдь не питают склонности к риску — они нацелены на свой шанс, на благоприятную возможность.

## Часть 2. Практика предпринимательства

Предпринимательская деятельность требует соответствующих методов управления. Они, обладая специфическими свойствами, должны быть, как и методы, уже применяемые на предприятиях, систематизированными, организованными и целенаправленными. Хотя каждая предпринимательская организация характеризуется одними и теми же базовыми принципами, у существующих производственных предприятий, учреждений сферы обслуживания и вновь созданных предприятий цели разные, перед ними стоят разные проблемы, и преодолевают они разные трудности. Каждый отдельный предприниматель должен уметь принимать оптимальные решения, соответствующие своему положению и принятым обязательствам.

### 12. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Предпринимательство основывается на одних и тех же принципах независимо от того, кто предприниматель — действующее крупное учреждение или индивидуальное лицо, открывающее свое предприятие. Практически нет никакой разницы, действует ли предприниматель в производственной сфере или сфере обслуживания, в государственном или в ином секторе. Принципы деятельности предпринимательских организаций и стоящие перед ними проблемы во многом сходны. Это же относится к типам источников нововведений и способов их открытия. Все это дает основание говорить о наличии особой дисциплины, которую можно назвать предпринимательским управлением.

Надо отметить, что перед действующим предприятием стоят несколько иные проблемы и оно испытывает иные трудности и ограничения, нежели отдельный предприниматель; сведения, в которых оно нуждается для своего функционирования, также специфичны. Можно сказать, что руководители таких предприятий знают, как управлять текущими процессами, но, чтобы стать предпринимателями и новаторами, им предстоит многому научиться. Перед учреждениями сферы обслуживания также стоят собственные проблемы и задачи. Ошибки, которые они склонны допускать, отличаются своими особыми чертами. Руководители новых предприятий тоже должны «выучиться» на предпринимателей и новаторов, но прежде всего они должны научиться управлять.

Напрашивается вывод о том, что каждое из названных подразделений — действующее предприятие, учреждение сферы обслуживания и новое предприятие — нуждается в собственной практике или методике предпринимательства. Каким же образом должны они поступать, на что обращать внимание и чего им следует избегать?

В принципе мы могли бы начать свой обзор с нового предприятия, как, например, казалось бы, логичным начинать изучение медицины с эмбриона и новорожденного младенца. Однако студенты медицинских вузов начинают изучать медицину с анатомии и патологии взрослых. Поэтому и разговор о практике предпринимательства лучше всего начать со «взрослых», т.е. с действующих предприятий и реально существующих проблем. Действующие в настоящее время предприятия, особенно крупные, просто не смогут выжить в нашем быстроменяющемся мире, если не приобретут предпринимательских навыков.

В этом отношении конец XX столетия существенно отличается от предыдущего великого «предпринимательского» периода в экономической истории, который длился 50—60 лет и закончился с началом первой мировой войны. В те годы крупных и даже средних предприятий было немного. В настоящее время обучение искусству предпринимательства выходит за рамки собственных интересов многих крупных предприятий: на них лежит социальная ответственность, они просто должны найти способ выжить.

Характерная особенность нынешнего периода состоит в том, что ускоренное разрушение существующих, особенно крупных, предприятий под влиянием нововведений или, по словам Джозефа Шумпетера, «созидательное разрушение» представляет реальную угрозу уровню занятости, финансовой стабильности, общественному порядку и правительственным институтам.

Действующие предприятия нуждаются в переменах, притом серьезных. Примерно через четверть века (см. главу 7) в индустриально развитых странах Запада количество производственных рабочих сократится на  $\frac{2}{3}$ , в то время как объем производства должен возрасти в 3—4 раза, т.е. ожидаются изменения, аналогичные тем, которые произошли в сельском хозяйстве этих стран за 25 лет, прошедших после окончания второй мировой войны. Для того чтобы во время таких широкомасштабных перемен обеспечить стабильность и остаться на лидирующих позициях, ныне действующим предприятиям необходимо научиться искусству выживания и благополучного существования в новых условиях. Это может произойти только в том случае, если их руководители сумеют стать эффективными предпринимателями.

Во многих случаях базой предпринимательства могут быть только ныне действующие предприятия, хотя, конечно, многие сегодняшние гиганты могут не пережить всех трудностей последующего двадцатипятилетнего периода. По всей очевидности, именно средние предприятия особенно предрасположены к тому, чтобы стать преуспевающими предпринимателями и новаторами, при условии, что они смогут внедрить предпринимательское управление. Существующие предприятия, притом достаточно большие, а не малые, лучше всех приспособлены к тому, чтобы занять лидирующее положение в сфере предпринимательства. Такие предприятия располагают необходимыми ресурсами, особенно людскими, определенным уровнем управленческой компетенции и сложившимся управленческим аппаратом. Они, таким образом, имеют и возможности, и способности для внедрения эффективного предпринимательского управления.

Все сказанное полностью применимо к учреждениям сферы обслуживания, и особенно к тем, которые выполняют неполитические функции независимо от того, принадлежат ли они государству и финансируются из бюджета или нет: к больницам, школам и университетам; службам местных органов управления; общественным органам и добровольным организациям, таким, как Красный Крест и скаутские организации для девочек и мальчиков; церквам и религиозным организациям; профессиональным ассоциациям и др. В период быстрых перемен многое из того, что ранее имело значение, устаревает или отходит на второй план. В то же самое время этот период рождает возможности для решения новых задач, для экспериментирования и для проведения социальных инноваций.

При анализе прошлого периода прежде всего бросаются в глаза огромные перемены, происшедшие в сознании и настроении людей (см. главу 8). Биржевая паника 1873 г. положила конец эпохе капитализма свободной конкуренции, отсчет которой ведется от выхода в свет книги Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776). На протяжении 100 лет, начиная с 1873 г., быть «передовым», «прогрессивным» и «дальновидным» означало способность видеть в правительстве носителя социальных перемен и улучшений. К лучшему или худшему, но во всех некоммунистических развитых странах этот период завершился (возможно, в развитых коммунистических странах тоже). Мы еще не знаем, какой должна быть следующая волна «прогрессивизма». В чем мы уверены, так это в том, что все, кто еще проповедует «либеральные» или «прогрессивные» убеждения образца 1930 или даже 1960 г. и характерные для периода правления президентов Кеннеди и Джонсона, отнюдь не «прогрессивны», а «реакционны». Мы не знаем, способна ли сработать и принести

желаемый результат приватизация<sup>23</sup>, или разгосударствление, охватывающая, в противовес расхожему убеждению, не только производственные подразделения.

Мы, между тем, уверены, что ни одна из развитых стран некоммунистического мира не будет продвигаться по пути национализации и передачи функций управления в руки государства, исходя только из надежд, ожиданий и веры в традиционные обещания. Передовая капиталистическая страна станет на такой путь разве что от отчаяния и безнадежности. Все это мотивирует учреждения сферы обслуживания на обращение к предпринимательской и инновационной деятельности. Но перед ними встают специфические задачи и трудности. Даже ошибки, которые они могут совершить, и то специфичны, отличны от ошибок, совершаемых учреждениями другого профиля. Поэтому temu предпринимательства в сфере обслуживания следует разбирать отдельно.

Наконец несколько слов о новых предприятиях. Они продолжают играть свою роль одного из основных проводников инновационной политики, каковыми являлись во все важные периоды предпринимательской активности, каковыми служат и в настоящее время в новой предпринимательской экономике Соединенных Штатов. Желающих стать предпринимателями в США предостаточно, не испытывает эта страна и дефицита в новых предприятиях. Но для того, чтобы выжить и преуспеть, большинство из них, особенно функционирующих в области передовой технологии, должны еще многое узнать о предпринимательском управлении.

Разрыв между эффективностью действий середнячков и лидеров в области предпринимательства и новаторства огромен по всем трем категориям. К счастью, вокруг достаточно примеров успешной предпринимательской деятельности, что позволяет представить предпринимательское управление систематизированно: как практику, теорию и инструмент для достижения благополучия.

### 13. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

#### I

Бытует мнение, что крупные предприятия никогда не были инициаторами радикальных преобразований. Это звучит на первый взгляд убедительно. Тем более что, как показывает опыт, серьезные нововведения в нашем столетии никогда не исходили от сложившихся крупных предприятий. Давайте вспомним, например, что железнодорожные компании не стали создателями автомобильного транспорта, более того, они даже и не пытались свернуть с проторенного пути. Хотя, в свою очередь, автомобильные компании пытались заняться чем-то для себя новым (компания *Форд* и *Дженерал моторе* сказали свое слово в авиации и космонавтике); все современные крупные авиационные и авиастроительные компании начали свою деятельность как самостоятельные, новые предприятия. Нынешние гиганты фармацевтической промышленности в основном развивались как самостоятельные компании, которых не существовало 50 лет назад, когда были разработаны первые современные лекарственные препараты, либо в то время они были мелкими и неприметными компаниями. Буквально все крупнейшие электротехнические компании — *Дженерал электрик*, *Вестингхауз* и *РСА* в США; *Сименс* и *Филипс* в Европе и *Тошиба* в Японии — в пятидесятых годах кинулись в компьютерный бизнес. Как нам хорошо известно, никто из них не добился успеха на новом поприще. В области производства электронно-вычислительной техники доминирует компания *ИБМ*, которая лет сорок назад мало кому была известна и, конечно

---

<sup>23</sup> Этот термин я ввел в употребление в 1969 г. в книге «Эпоха перелома». Нью-Йорк, «Харпер энд Роу», Лондон. Уильям Хайнеманн.

же, не принадлежала к миру высоких технологий.

Несмотря на это, широко распространенное мнение о том, что крупные предприятия не занимаются и не могут заниматься нововведением, даже не полуправда, а просто неправильное понимание сути вопроса.

Во-первых, можно привести множество исключений — множество крупных компаний, которые хорошо зарекомендовали себя в предпринимательской и инновационной деятельности. Если говорить о Соединенных Штатах, можно, например, вспомнить такие компании, как *Джонсон и Джонсон*, успешно занимающаяся предпринимательством и новаторством в области медицины и гигиены, и *ЗМ*, проявившая такие качества, которые позволяют говорить о ней как о предпринимательской и инновационной компании по изготовлению техникоемких устройств для производственных и потребительских целей. Более чем столетний *Ситибэнка*, который считается крупнейшим в США и в мире неправительственным учреждением, проявил себя как серьезный новатор в банковском и финансовом деле. В Германии компания *Хёхст*, которая недавно отметила свой 125-летний юбилей и в настоящее время является одной из крупнейших химических компаний в мире, успешно реализовала целый ряд смелых инновационных решений в фармацевтической промышленности. Основанная в 1884 г. шведская компания *АСЕА* разработала по-настоящему инновационные идеи, касающиеся передачи электроэнергии на длительные расстояния и робототехники для фабрик-автоматов.

Наверное, я не внесу большей ясности в вопрос, если скажу, что можно назвать целый ряд солидных, устоявшихся предприятий, которые преуспели в предпринимательском и инновационном отношении в одних областях и с треском провалились в других. Например, компания *Дженерал электрик* (американское отделение) потерпела неудачу с ЭВМ, но показала себя успешным новатором в трех других различных направлениях: производстве авиационных двигателей, неорганических пластмасс и медицинской электронике.

У компании *РСА* ничего не вышло с компьютерами, но зато она преуспела в выпуске цветных телевизоров нового поколения. Все эти факты подтверждают, что приведенное в начале главы высказывание нуждается в уточнении.

Во-вторых, не верно, что «величина», «размер» являются сдерживающим фактором в предпринимательской и инновационной деятельности. При обсуждении проблем, связанных с предпринимательством, всегда раздаются голоса о бюрократизме и о консерватизме крупных организаций. Никто не спорит, что эти два нежелательных качества присущи им. Но эти факторы затрудняют не только предпринимательскую и инновационную, но и любую другую деятельность организаций. Из анализа работы действующих производственных и обслуживающих предприятий достаточно ясно видно, что малые по размеру предприятия наименее пригодны для предпринимательства и инновационной деятельности. Среди существующих предпринимательских предприятий мы видим весьма значительное количество больших предприятий. Перечисленные выше компании можно без труда дополнить еще доброй сотней крупных компаний, функционирующих в различных странах мира, а список новаторов в сфере обслуживания также включает большое число крупных организаций.

Но по всей видимости, наиболее предпринимательскими из всех являются средние предприятия, приближающиеся по своим параметрам к крупным. К ярким представителям таких предприятий можно отнести одну американскую компанию, объем продаж которой в середине восьмидесятых годов достигал 500 млн. долл.<sup>24</sup> Относительно малых компаний

---

<sup>24</sup> Этот факт долгое время подвергался сомнениям. В настоящее время убедительное доказательство верности моего наблюдения представлено в обзоре 100 средних «растущих»

ситуация достаточно ясна: ни в одном из списков, содержащих перечень предпринимательских организаций, вы их не обнаружите.

Сдерживающим фактором на пути внедрения предпринимательства и новаторства является не размер предприятия, а применяемая система ведения хозяйственной деятельности, особенно если она приносит положительные результаты. Именно они становятся той моральной преградой, преодолеть которую гораздо легче крупным компаниям. Текущее руководство или, иными словами, оперативное управление фабрикой или заводом, технологией, производственной линией и распределительной системой требует постоянных усилий и неослабевающего внимания. В процессе оперативного управления ежедневно возникают проблемы, требующие безотлагательных решений. Оперативное управление поэтому по праву считается важнейшим элементом функционирования предприятия.

Новое всегда представляется незначительным, сомнительным и малообещающим по сравнению с имеющимся, устоявшимся и его результатами. Если что-то новое с самого начала выглядит внушительно, то к нему начинают испытывать недоверие и опасение, поэтому шансы вырваться на оперативный простор у него весьма незначительны. Но как мы уже знаем, предприимчивые новаторы начинают с малого и простого.

Мне не раз приходилось слышать, как руководители предприятий во всеуслышание говорили: «Через 10 лет 90% наших доходов будет поступать от реализации продукции, которой в настоящее время даже не существует». Такого рода заявления отдают простым бахвальством. Я еще соглашусь с тем, что большие доходы могут поступать от продажи модифицированных или видоизмененных товаров; можно также получить известные преимущества от продвижения своего товара (в изначальном или модифицированном виде) на новые рынки или придания ему новых потребительских свойств. Но как показывает практика, появлению на свет по-настоящему нового продукта предшествует гораздо более длительный период разработки. Процветающим в настоящее время предприятиям, которым удалось выйти на нужные рынки с нужным товаром, потребуется, очевидно, лет 10 для того, чтобы получить 75% доходов от реализации ныне существующих товаров и услуг или их прямых производных. Вполне понятно, что если производимые товары или услуги не приносят постоянных доходов, то предприятие просто не сможет финансировать инновационную политику, направленную в будущее.

Таким образом, напрашивается вывод о том, что действующим предприятиям необходимо сделать известные усилия для того, чтобы превратиться в предпринимательские и новаторские. В своем стремлении удержаться действующие предприятия обычно стараются выделять производственные ресурсы на текущие нужды, на решение оперативных проблем и на претворение в жизнь ограниченных программ развития. Многие предприятия имеют тенденцию как бы вскармливать вчерашний день и оставлять голодный паек для дня завтрашнего.

Такая тенденция ни к чему хорошему привести не может. Предприятия, которые пренебрегают инновационной политикой, неминуемо морально устаревают, идут на спад и выбывают из борьбы за потребителя. В периоды больших перемен, а настоящий период предпринимательства таковым и является, спад происходит значительно быстрее. Как только отдельное предприятие или целая отрасль начинает оглядываться назад, смотреть в прошлое, повернуться лицом к будущему становится чрезвычайно трудно, если вообще возможно. Подчеркнем еще раз, что по-настоящему сложной преградой на пути предпринимательства и новаторства служит благополучное существование на сегодняшний день. Проблема заключается в успешном текущем функционировании предприятия, в том,

---

компаний, проведенном Ричардом Е. Кавену и Дональдом К. Клиффордом, мл. См: «Опыт работы средних растущих компаний CILIA». — Мак-Кинзи кварталерли», осень 1983 г.

что оно «здорово», а не в том, что оно разъедается бюрократизмом, волокитой и самодовольством.

На этом фоне особенно выделяются достоинства тех действующих средних и крупных предприятий, которые, несмотря на свою успешную текущую деятельность, смогли добиться больших успехов на пути инновационной и предпринимательской деятельности. Опыт их деятельности подтверждает, что преграда в виде успешной текущей работы может быть не только преодолена, но в результате всех преобразований выиграют и существующее производство, и вновь появившееся. Возможность такого успешного сочетания традиционной и новаторской практики наглядно демонстрируют такие крупные компании, как *Джонсон и Джонсон*, *Хёхст*, *АСЕА*, *ЗМ*, а также добрая сотня средних по размеру компаний.

Ошибочным можно считать мнение, что предпринимательская и инновационная деятельность лежит в области свободного творчества и носит стихийный характер. Эта деятельность обязательно должна быть организованной, иначе она может закончиться полным провалом. Тот факт, что в абсолютном выражении только незначительное меньшинство существующих и успешно функционирующих компаний являются одновременно предпринимательскими и новаторскими, есть убедительное свидетельство того, что «текучка» подрывает дух предпринимательства.

Предпринимательство — это труд, это работа. Все наблюдения позволяют сделать вывод, который радикально отличается от распространенного и ошибочного взгляда на обсуждаемую проблему. Внутреннее число действующих предприятий (включая немало крупных и очень крупных), преуспевающих в предпринимательской и инновационной деятельности, свидетельствует, что эта деятельность под силу многим. Основное же условие — четкие и сознательно направленные действия. Предпринимательству и новаторству можно научиться, но для этого требуется приложить немало усилий. Предприятия относятся к предпринимательству как к своему долгу, они настроены на него и функционируют в необходимом для него ритме.

Конкретизируя вышеизложенное, можно сказать, что внедрение предпринимательского управления связано с определенной политикой и практикой в четырех важных направлениях.

Во-первых, организацию необходимо сделать восприимчивой к нововведениям и готовой относиться к переменам не как к угрозе, а как к благоприятной возможности. Она должна быть подготовлена к выполнению сложной предпринимательской миссии. Эта работа должна опираться на определенную политику и практику (методику).

Во-вторых, систематическое измерение или по крайней мере оценка эффективности действий компаний в области предпринимательства и новаторства является неременным условием, точно так же как готовность к улучшению показателей деятельности.

В-третьих, предпринимательское управление требует проведения определенной политики в отношении организационной структуры, укомплектования кадрами, управления, а также оплаты труда, стимулирования и вознаграждения.

В-четвертых, нужно хорошо знать, чего при предпринимательском управлении делать не следует.

## II

### Предпринимательская политика

Один древний поэт назвал человека *homo novarum cupidus* (жадным на новое). Предпринимательское управление должно сделать каждого менеджера именно таким.

Руководители компаний часто задают вопрос: «Как преодолеть внутреннее сопротивление нововведению в сложившейся организации?» Даже если бы мы и знали ответ, все равно вопрос такой был бы некорректен. Правильным был бы вопрос: «Как

сделать организацию восприимчивой к нововведению, желающей его, стремящейся к нему и работающей на него?» Если организация смотрит на нововведение как на нечто противоречащее естественному ходу процесса, как на плавание против течения или как на героическое деяние, оно никогда не осуществится. Нововведенческие мероприятия должны стать неотъемлемой частью обычной, нормальной работы.

Вместе с тем инновационная деятельность требует выработки определенной политики. Во-первых, нововведение не должно быть привязано к чему-то уже существующему, оно должно быть привлекательным и выгодным для менеджеров. Каждый работающий в организации должен осознать, что нововведение — это лучшее средство сохранить и укрепить свою организацию. Более того, необходимо понять, что нововведение — это основа гарантии занятости и благополучия каждого управленческого работника.

Во-вторых, значение нововведения и связанные с ним временные параметры должны быть определены и четко объяснены.

В-третьих, необходимо составлять план проведения инновационных мероприятий с разбивкой на конкретные задания.

1. Существует только один способ сделать нововведение привлекательным для менеджеров: систематически отбрасывать все то, что изнашивается, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать ошибки, неудачи и просчеты. Примерно каждые три года на предприятиях должна проводиться аттестация продуктов, процессов, технологии и рабочих мест; должны быть проанализированы рынок и канал распределения. В ходе этих контрольных мероприятий нужно задаться вопросом: будем ли теперь выпускать этот продукт, использовать эту технологию, этот рынок и этот канал распределения? Если ответом будет слово «нет», то смысл дальнейшего хода действий может быть выражен фразой: «Давайте займемся новыми исследованиями». Определяя курс повышения эффективности работы предприятия, необходимо наметить пути экономии ресурсов при выпуске данного продукта, использовании данного рынка, данного канала распределения и т.д. Зачастую бывает так, что отказаться от изживающей себя практики представляется возможным. В таких случаях остается направить усилия на то, чтобы финансовые и трудовые ресурсы не работали бы на прошлое, не поглощались вчерашним днем. К такой политике рекомендуется прибегать для поддержания «здоровья» организации: каждому организму нужно освобождаться от отходов, которые могут его отравить, но это становится абсолютной необходимостью, если предприятие нужно сделать способным к проведению нововведений и восприимчивым к ним. «Ничто так не заставляет человека сосредоточиться, как мысль о том, что он будет повешен на рассвете». Доктор Джонсон очень любил этот афоризм. Ничто так не заставляет менеджера сосредоточиться на инновационной идее, как сознание того, что настоящий продукт (услуга) окажется устаревшим уже в ближайшем будущем.

Нововведения требуют значительных усилий, эффективных, способных работников, дефицит которых испытывается в каждой организации. «Ничто не требует таких героических усилий, как попытки заставить труп не испускать запах, и нет попыток более тщетных» — так гласит еще один старый афоризм, особенно популярный среди медиков. Практически во всех известных мне организациях лучшие люди заняты подобным безнадежным делом, и единственное, на что они могут надеяться, — это несколько оттянуть неизбежный исход, притом дорогой ценой.

Чтобы быть способным проводить в жизнь инновационные идеи, предприятие должно найти возможность освободить своих лучших работников от рутинных обязанностей и направить все их способности на инновационную деятельность. Предприятие должно иметь возможность выделять необходимые финансовые ресурсы на эту деятельность. У предприятия ничего не выйдет, если оно не заставит себя абстрагироваться от успехов

прошлого, забыть неудачи и особенно «случайные промахи», которые не позволили получиться тому, что должно было получиться. Если руководители компании ориентируются на политику отказа от традиционных и устаревших методов работы, то они тем самым мотивированы на поиски нового, на поощрение предпринимательства. Более того, у них появляется стимул самим стать предпринимателями. Такова первая ступень, представляющая из себя некий вид организационной гигиены.

2. Теперь несколько слов о второй ступени или, как мы условились говорить, о второй политике, необходимой для того, чтобы сделать существующее предприятие «жадным до нового». Эта политика начинается с признания того, что все существующие продукты, услуги, процессы, технологии, рынки и распределительные каналы имеют ограниченную (обычно короткую) среднюю продолжительность жизни.

Анализ цикла долговечности существующих продуктов, услуг и т. д. широко практикуется с семидесятых годов. Примерами могут служить стратегические концепции, выдвигаемые Бостонской консультативной группой; книги по стратегии, написанные профессором Майклом Портером из Гарвардской школы бизнеса; и так называемое управление портфелем (контроль и регулирование портфеля)<sup>25</sup>.

В стратегических концепциях, которые широко рекламировались в эти последние десять лет, и особенно в управлении портфелем, данные такого анализа сами по себе составляют программу действий. Это, на наш взгляд, неправильное понимание вопроса, которое в конечном счете ведет к разочаровывающим результатам. В этом убедились многие компании, принявшие такие стратегии на вооружение в семидесятых и восьмидесятых годах. Данные анализа должны способствовать выработке диагноза, а это в свою очередь требует умения оценивать и выносить суждения. Более того, это требует знания предприятия, выпускаемой им продукции, его рынков, потребителей и технологий. Это требует умения не только анализировать, но и опыта. Полагать, что способные молодые люди, только что закончившие школу бизнеса и умеющие хорошо анализировать, смогут выдавить из своих компьютеров жизненно важные решения, касающиеся функционирования предприятия, было бы по меньшей мере легкомысленно.

Такому анализу (в своей книге *Результативное управление* я назвал его «рентгенограмма бизнеса») отводится роль инструмента для постановки правильных вопросов, а не для автоматической выдачи верных ответов. Анализ призван выявить сильные и слабые места компании, проверить актуальность накопленных в ней знаний и опыта. Это — вызов ее текущей деятельности. Результаты анализа (порождают и должны породить) расхождения во взглядах среди работников компании. Если, например, по результатам анализа тот или иной продукт классифицирован как «сегодняшний кормилец», то это значит, что принимаемое решение будет сопряжено с высокой степенью риска. Точно таким же образом поступают в случае, если продукт близок к тому, чтобы стать «вчерашним кормильцем», в случае выявления «неоправданной специализации», а также «инвестирования управленческого эго».<sup>26</sup>

3. При помощи рентгенограммы бизнеса можно получить информацию, необходимую для определения масштаба нововведения на данном предприятии, затрагиваемых

---

<sup>25</sup> Основы этих позиций изложены в моей книге, опубликованной 20 лет назад, — *Результативное управление* (Нью-Йорк, «Харпер энд Роу», 1964 г.), которая, по моему убеждению, является первой работой, систематизирующей исследующие вопросы стратегии бизнеса. Эта книга в свою очередь основана на материалах семинара о предпринимательстве, проведенного мною в конце 50-х гг. в Нью-Йоркском университете. Описываемое в книге (гл. 1—5) ранжирование всех продуктов и услуг по небольшим группам, согласно их характеристикам, до сих пор может быть полезно для анализа долговечности срока службы продукта.

<sup>26</sup> Объяснение этих терминов вы найдете в книге *Результативное управление*, особенно в главе 4, с. 51—68.

нововведением участков и временных рамок его проведения. Самый лучший, и притом простейший, подход к решению этой проблемы был предложен Майклом Ками, участником семинара по предпринимательству, проводимого в школе бизнеса при Нью-Йоркском университете в пятидесятых годах. Ками впервые применил свой подход в компании *ИБМ*, где он работал начальником планового отдела, а затем в компании *Ксерокс* в начале шестидесятых годов, где он был в том же качестве.

Согласно этому подходу, компания составляет список всех выпускаемых ею продуктов (оказываемых услуг), обслуживаемых ею рынков и используемых каналов распределения с целью определения жизненного цикла каждого продукта. Чтобы выработать четкое решение, компания должна ответить на ряд вопросов, поставленных самой себе. Как долго можно выпускать данный продукт? Сколько времени он может еще продержаться на рынке? Скоро ли он начнет устаревать физически и морально? Ответив на эти и некоторые другие вопросы, компания сможет прикинуть, как пойдут ее дела, если она будет функционировать на пределе имеющихся возможностей. Это также даст компании возможность увидеть разрыв между тем, что можно реально ожидать, и тем, что необходимо сделать для того, чтобы достичь намеченных целей по объему продаж, прибыльности или рыночной позиции.

Ликвидация этого разрыва — это тот минимум действий, который должна предпринять компания, чтобы не начать скатываться вниз. Вопрос по существу стоит так — либо разрыв будет ликвидирован, либо компания обречена. Работникам компании требуется незаурядное управленческое мастерство для того, чтобы, во-первых, устранить разрыв и, во-вторых, устранить его своевременно, иначе старое превратится в безнадежно устаревшее.

Следует иметь в виду, что инновационные усилия совсем необязательно венчаются триумфом. Имеется большая вероятность неудач и еще большая вероятность отсрочки получения результатов. Поэтому есть смысл перестраховаться и приложить в три раза больше усилий, чем это необходимо для ликвидации разрыва.

Большинство руководителей считает, что в этом нет необходимости. Вместе с тем опыт инновационной деятельности подтверждает, что такой подход наиболее надежен и оптимален. Действительно, одни инновационные усилия оборачиваются неожиданным успехом, а другие — не оправдывают связанных с ними надежд. Ожидание результатов тоже занимает более длительное время, чем то, на которое заранее рассчитывали. Вполне естественно, что ничего не происходит гладко и без проблем. Наконец, нужно помнить, что проведение любого крупного мероприятия сопряжено с препятствиями, которые появляются в самый последний момент. Поэтому в качестве элементарной меры предосторожности нужно стремиться к тому, чтобы инновационные усилия были нацелены на результаты, в три раза перекрывающие минимально необходимые.

4. Проведение таких мероприятий, как систематическое вытеснение всего отжившего и устаревшего; анализ производственно-хозяйственной деятельности компании, выпускаемых продуктов (услуг), технологий и рынков и определение инновационного разрыва и инновационной потребности, дает возможность компании сформулировать предпринимательский план с подробно разработанными заданиями по инновационной политике.

Наличие такого плана дает возможность рассчитать финансовые ресурсы, необходимые для проведения того или иного инновационного мероприятия. Но самое важное — это то, что план позволяет определить потребность в людских ресурсах, их качестве и квалификации. План только тогда превратится в эффективное руководство к инновационным действиям, когда для реализации намечаемого мероприятия будут выделены исполнители, обладающие необходимыми качествами и в распоряжение которых будут предоставлены все нужные данные, инструменты и финансовые ресурсы, при

этом должны быть четко обозначены сроки исполнения задания. Пока все это не будет обеспечено, ваши инновационные планы остаются «благими пожеланиями», конкретная польза от которых общеизвестна.

Таковы основные направления, которых нужно придерживаться для того, чтобы внедрить на предприятии систему предпринимательского управления, внушить предприятию охоту к новшествам и убедить его, что новаторство является здоровым, нормальным и необходимым процессом. Поскольку наш подход основывается на рентгенограмме бизнеса, т. е. на анализе и диагностике текущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его продукции, рынков и т. д., он воспрепятствует созданию такой ситуации, при которой текущая работа будет запущена в угоду инновационным устремлениям, а возможности, заложенные в традиционной продукции, услугах и рынках, не будут положены на алтарь очарования неизведанным.

Рентгенограмма бизнеса представляет из себя инструмент принятия решений. Она заставляет нас выделять ресурсы на повышение эффективности работы действующего предприятия. Вместе с этим она позволяет нам определить, что и в каком количестве необходимо для создания нового предприятия с его продукцией, услугами и рынками. С помощью рентгенограммы бизнеса мы можем превратить инновационные намерения в инновационную практику.

Для того чтобы придать существующему предприятию предпринимательский характер, его руководители должны первыми подумать о том, как самим сделать свою продукцию морально устаревшей, и не ждать, пока это сделают конкуренты. Предприятие должно управляться таким образом, чтобы в нем создалась атмосфера восприятия нового не как угрозы, а как благоприятной возможности, чтобы его сегодняшние продукция, услуги, процессы и технологии выпестовывали день завтрашний.

### III

#### Практика предпринимательства

Предпринимательская деятельность на существующих предприятиях не может быть эффективной без подкрепления соответствующей методикой управления.

1. Внимание работников управления должно быть устремлено на благоприятную возможность. Как известно, люди склонны видеть лишь то, что перед ними находится, и пренебрегать тем, что в их поле зрения не входит. Единственное, что видят перед собой большинство менеджеров, — это «проблемы», особенно те, которые связаны с недостаточной эффективностью работы предприятия. Перспективные же возможности остаются вне фокуса их внимания. Почему так происходит? Можно ли здесь что-либо изменить?

Руководители даже самых мелких компаний обычно раз в месяц получают отчет о производственно-хозяйственной деятельности. Согласно установленной практике, на первой странице отчета перечисляются имеющиеся недостатки, проблемы и трудности. На ежемесячных совещаниях основной упор также делается на нерешенных проблемах. Зачастую все производственные совещания сводятся лишь к обсуждению этих проблем.

Спору нет, проблемы должны высвечиваться, и их необходимо решать. Но если постоянно заострять внимание исключительно на них, то можно упустить возникающие время от времени благоприятные возможности. Поэтому, если вы решили создать атмосферу восприимчивости к предпринимательству на предприятии, нужно не жалеть времени и сил на выявление и анализ таких возможностей (см. главу 3).

В компаниях, которые стремятся быть предпринимательскими, практикуются ежемесячные отчеты, имеющие две «первые страницы»: на одной перечислены проблемы, а на другой отражены участки деятельности, по которым результаты оказались выше намечаемых. Такая практика достойна подражания, так как неожиданно достигнутый

успех может служить действенным стимулом к принятию инновационного решения. Если не обращать внимания на неожиданный успех, не анализировать его, то вряд ли можно продвинуться по пути предпринимательства и новаторства. Не секрет, что довольно часто менеджеры, «заиклившись» на проблемах, начинают реагировать на неожиданный успех как на некий раздражитель, посягнувший на их время, силы и внимание. Они обычно говорят: «Нам нет необходимости этим заниматься, раз все идет хорошо и без дополнительных усилий». Но при этом они забывают, что неожиданная удача может служить сигналом для более расторопного и менее самонадеянного конкурента.

В компаниях, которые нацелены на предпринимательство, проводятся два совещания по результатам производственно-хозяйственной деятельности: одно посвящается разбору недостатков и трудностей, а другое — обсуждению и анализу возникших благоприятных ситуаций.

Здесь будет уместно немного рассказать об одной среднего размера компании, специализирующейся на выпуске медикаментов, которая благодаря своей передовой политике смогла занять лидирующие позиции в ряде новых перспективных областей. В этой компании каждый второй и последний понедельник месяца проводятся производственные совещания. Первое совещание посвящается проблемам, и на нем обсуждаются все допущенные срывы, невыполнения и упущения. Иными словами, это совещание ничем не отличается от остальных себе подобных. На втором совещании обсуждаются те участки деятельности, по которым удалось добиться большего, чем ожидалось, — более быстрого сбыта продукции, поступления заказов на новый вид продукции с непрофильных рынков и т. п. Высшее руководство компании (кстати, выросшей за 20 лет в 10 раз) уверено, что ее успех является результатом того внимания, которое регулярно уделяется анализу ее достижений. Директор-распорядитель этой компании при каждом удобном случае напоминает: «Дело отнюдь не в самих возможностях, которые мы выявляем, а в той атмосфере предпринимательства, которая создается в нашем управленческом звене в процессе поиска этих возможностей».

2. У этой компании есть на вооружении еще один способ, позволяющий проявить дух предпринимательства работникам управления. Один раз в шесть месяцев в компании проводятся двухдневные совещания по управлению для руководителей подразделений. На каждом из таких совещаний собирается группа, состоящая из 40—50 человек. Утро первого дня отводится для отчетов трех или четырех руководителей, чьи подразделения в предыдущем году особенно эффективно проявили себя в предпринимательском и инновационном отношении.

Целью этих отчетов является передача опыта в достижении высоких показателей и объяснение причин успеха. В схематичном виде эти отчеты состоят из следующих разделов: 1. Пути достижения успеха. 2. Методы выявления благоприятных возможностей. 3. Сделанные выводы и планы текущей предпринимательской и инновационной деятельности.

Применительно к этим совещаниям также можно сказать, что не так важно содержание отчетов, как выработка у слушателей новых отношений и ценностных ориентаций. Но я совсем не хочу сказать, что эти совещания имеют только морально-организационное значение. Участники совещаний постоянно подчеркивают огромную конкретную пользу, которую они получают от отчетов. На каждом совещании они обогащаются новыми знаниями и ценной информацией, что в итоге способствует выработке собственных оригинальных идей.

В фокусе внимания предпринимательских компаний постоянно находятся люди, умеющие работать нестандартно и вместе с тем эффективно. Этим людям задаются примерно такие вопросы: «Чем вы можете объяснить свой успех?», «Что вы делаете из того, что не делают остальные, и чего вы не делаете из того, что делают другие?»

3. Третьим предпринимательским методом, особенно актуальным для крупных компаний, являются заседания или сессии (неформальные, но хорошо спланированные и подготовленные), во время которых один из членов высшего руководства ведет дискуссии с младшим персоналом из всех подразделений компаний (работниками лабораторий, производственно-техническими, бухгалтерскими служащими, работниками маркетинга и т. д.). Обычно руководитель открывает сессию словами: «Я здесь совсем не для того, чтобы держать речь или чему-то вас поучать, я пришел вас слушать. Я хотел бы выслушать ваши пожелания и предложения относительно работы нашей компании, познакомиться с вашими личными планами, но прежде всего я хотел бы, чтобы вы мне рассказали, с какой стороны, по вашему мнению, компания может ждать неприятностей и видите ли вы лично открывающиеся перед ней благоприятные перспективы. Что вы думаете о возможности начать разработку новых изделий, попытаться работать как-то по-новому и найти новые пути к рынку? Есть ли у вас какие-нибудь вопросы по работе компании, ее политике, положению в отрасли или на рынке? Считаете ли вы, что наша компания в техническом отношении идет в ногу со временем?»

Подобные сессии не должны проводиться слишком часто, ведь они отнимают много времени у руководителей высшего звена. Не стоит надеяться, что руководитель такого ранга сможет проводить эти сессии более трех раз в год, тем более если учесть их продолжительность и достаточную численность — они собирают несколько десятков человек. Да, сессии не могут быть частыми, но должны быть систематическими. Они служат эффективными проводниками информации и средством налаживания связи между подразделениями. Посещая такие сессии, младшие работники компании получают возможность расширить горизонты своих знаний, взглянуть на свою компанию как на единый организм, постичь общую механику ее функционирования. Благодаря сессиям рядовые работники компании узнают о том, что беспокоит ее руководителей, об их планах и проектах. Руководители же компании тоже получают очень полезную информацию, ближе узнают своих подчиненных, знакомятся с их взглядами, настроениями и устремлениями. Но прежде всего такие сессии можно рассматривать как один из эффективнейших путей создания атмосферы предпринимательства во всех подразделениях компании.

Прибегая к этому методу, необходимо соблюдать одно очень важное условие: выступающие с предложениями, содержащими новаторскую идею, или просто с предложением по модернизации (изделия, услуги, процесса и т. д.) должны подкрепить их на практике. Обычно таким новаторам или рационализаторам дается определенное время, в течение которого они должны составить рабочий документ для его последующего представления на сессии, участникам которой предлагается высказывать свои соображения по нему. Вопросы к разработчикам бывают самые разные, но чаще всего следующие: «Как это будет выглядеть на практике?», «Имеет ли эта идея какой-нибудь смысл, если учесть реальности сегодняшнего дня?», «Как связать это предложение с потребителями и рынком?», «Какие и в каком количестве потребуются предложения для претворения в жизнь?», «Каковы ожидаемые результаты?» и т. д.

Как и в предыдущих случаях, конкретная отдача от выдвигаемых на сессиях предпринимательских идей не является основным достижением, хотя во многих случаях она весьма существенна. Наиболее ценным результатом этих сессий может считаться создание в организации атмосферы предпринимательства, восприимчивости к инновационным идеям, жажды обновления.

#### IV

#### Оценка эффективности инновационной деятельности

Для того чтобы сделать предприятие восприимчивым к предпринимательству, в

общую систему регулирования деятельности предприятия должна быть включена оценка выполнения инновационных мероприятий. Предпринимательство становится конкретным действием только тогда, когда может быть измерен или оценен результат нововведения.

В общепринятую же практику анализа деятельности предприятия оценка хода выполнения инновационных мероприятий не включается. Это достаточно странно, потому что, на наш взгляд, выработать методiku такого измерения или по крайней мере суждения не представляет особой трудности.

1. Первой ступенью на пути создания системы оценки инновационной деятельности следует считать обеспечение обратной связи между результатами и ожиданиями. Она позволит нам судить о качестве и надежности как инновационных планов, так и усилий по их выполнению.

Руководители исследовательских работ давно уже выработали привычку в начале работы над новым проектом задаваться такими вопросами: «Каких результатов мы ждем от этого проекта? Когда мы хотим получить эти результаты? На каком этапе нам следует оценить достигнутые результаты в ходе работы над проектом с тем, чтобы держать всю работу под контролем?» Руководители проектов также считают необходимым регулярно проверять, насколько их ожидания оправдываются действительным ходом событий. Эта проверка позволяет переосмыслить отношение к ожидаемым результатам, срокам окончания работ и практической ценности проекта. Имея перед собой четкую картину происходящего, можно внести нужные коррективы в ход работы над проектом, продолжать наращивать усилия в правильно выбранном направлении и своевременно выявить недостатки и отклонения.

Вне всякого сомнения, в подобного рода обратной связи нуждается не только научно-техническая, но и вся инновационная деятельность.

Прежде всего следует определить те участки, по которым работа продвигается наиболее успешно — ведь всегда можно продвигаться вперед и выполнять что-то в большем объеме, даже если толком не понимать, почему все так хорошо получается именно на данном участке. Далее необходимо выявить ограничивающие факторы, например неверный расчет бюджета времени, излишняя концентрация исследовательских усилий на определенном участке при недостаточном обеспечении ресурсами, которые требуются для превращения результатов исследования в продукт или процесс. Обратная связь помогает выявить еще одну весьма распространенную и нежелательную тенденцию — тенденцию к замедлению маркетинговой и рекламно-пропагандистской деятельности о новом предприятии, находящемся на стартовом этапе.

Один из наиболее преуспевающих и крупнейших банков в мире связывает свои достижения с применением принципа обратной связи во всех своих новаторских начинаниях, будь то проникновение на новый для себя рынок (Южная Корея), сдача в аренду оборудования или выпуск кредитных карточек. Обеспечение обратной связи по цепочке «результаты — ожидания» для всех начинаний позволяет банку и его высшему руководству быть в курсе дел относительно того, чего можно ждать от новых предприятий; как скоро появятся результаты от вновь предпринятых усилий и когда эти усилия нужно сделать более мощными и поддержать более весомыми ресурсами.

Обратная связь необходима во всех инновационных начинаниях и даже таких, как разработка и внедрение новых мер по технике безопасности и составление нового плана по заработной плате. А по каким показателям можно определить, что с начинаниями происходит что-то неладное и они нуждаются в корректировке? По каким показателям мы можем определить, что то или иное начинание, реализация которого на первый взгляд может вызвать известные трудности, на самом деле проходит весьма успешно, но требует большего времени, чем предполагалось ранее? Инициаторы нововведений должны знать ответы на эти и некоторые другие вопросы.

2. Следующей ступенью является критический анализ всех инновационных действий. Раз в несколько лет руководители предприятия должны анализировать всю свою инновационную деятельность и делать соответствующие выводы. На этом этапе менеджеры должны быть готовы ответить на следующие вопросы: «Какое мероприятие требует в настоящее время дополнительных усилий?»; «Какие из мероприятий открыли новые возможности для предприятия?»; «Какие из начинаний не оправдали надежд?»; «Что в этой связи необходимо предпринять?»; «Пришло ли время отказаться от них или, наоборот, теперь самое время удвоить наши усилия?»; «Каков будет предельный срок завершения работы?».

Руководители высшего звена одной из крупнейших и процветающих фармацевтических компаний в мире раз в год собираются на обсуждение проблем, связанных со своей инновационной деятельностью. Каждый раз они начинают с оценки процесса разработки всех новых препаратов. Вопросы, которые решают руководители на своих совещаниях, звучат примерно так: «Идет ли процесс разработки в нужном направлении и с необходимой интенсивностью?»; «Собираемся ли мы разработать такое лекарство, которое мы будем сами выпускать, или результат наших разработок и исследований может не вписаться в наши традиционные рынки и для нас будет лучше продать лицензию на эти результаты другой компании?»; «А может быть, нам лучше отказаться от дальнейших работ в этом направлении?». Затем настает черед обсуждения всех других проблем, связанных с нововведениями, и особенно проблем маркетинга. Вопросы, решаемые на этом этапе, практически ничем не отличаются от предыдущих. В конце совещания переходят к очень подробному анализу эффективности инновационных мероприятий основных конкурентов. Характерно, что в отношении сметы затрат на исследования и общих расходов на нововведения эта компания числится среди средних.

3. На этом этапе выносятся суждения относительно результатов инновационной деятельности компании в целом. Иными словами, сравнивается общая эффективность инновационных мероприятий с намеченными целями, достигнутыми показателями на рынке и результатами всей производственно-хозяйственной деятельности компании.

Примерно раз в пять лет руководители компании проводят заседания с представителями всех основных подразделений для обсуждения итогов работы. Во время этих заседаний руководители компании задают своим подчиненным такие вопросы: «Что вы сделали для компании за эти пять лет и повлиял ли ваш вклад на укрепление наших позиций?», «Каким образом вы намерены способствовать процветанию нашей компании в следующий пятилетний период?».

Читателей, очевидно, будет интересовать вопрос, насколько осязаемы по своей природе инновационные усилия. Можно ли как-то измерить и оценить их?

Действительно, в деятельности предприятий имеются участки, по которым никто не может, да и не должен определять степень их относительной важности. Что представляется более важным: прорыв в фундаментальных исследованиях, который через годы может привести к выпуску эффективных средств лечения определенных раковых заболеваний, или новый рецепт, позволяющий больным проводить старый, но эффективный курс лечения самим, вместо того чтобы ходить на прием к врачу три раза в неделю? На этот вопрос ответить однозначно невозможно. Другой пример. Компания должна сделать выбор между новым способом обслуживания потребителей, позволяющим поддерживать устойчивое финансовое положение, что было бы в других случаях невозможно, и новым продуктом, который способен обеспечить компании лидирующее положение на рынках, пока небольших, но способных за несколько лет значительно вырасти качественно и количественно? Ответ на этот вопрос нельзя подкрепить какими-то точными выкладками, здесь нужно выработать свою точку зрения и вынести суждение, которое отнюдь не носит произвольного и субъективного характера. Оно достаточно

жесткое и точное, хотя и не может быть определено количественно. Самым же главным является то, что суждение, также как и «измерение», позволяет нам прибегнуть к целенаправленным действиям, основанным на знании, а не на мнении или догадке.

Наверное, самый важный вопрос, который можно задать работникам типичного предприятия в русле обсуждаемой темы, должен звучать так: «Добились ли вы лидирующего положения в инновационной деятельности или по крайней мере смогли ли вы удержать это положение?» Лидерство совсем не обязательно связано с размерами предприятия. Быть лидером значит быть признанным первопроходчиком и законодателем мод в какой-то области, но самое главное — быть впереди, а не плестись в хвосте. Борьба за лидирующее положение в производственной отрасли или сфере услуг является своего рода лакмусовой бумажкой, по которой проверяются предпринимательские способности предприятия.

## V

### Структуры

Как мы уже с вами выяснили, предпринимательская и инновационная деятельность становится реальностью только тогда, когда основывается на разработанной политике, методике и оценке. Эти инструменты позволяют устранять возможные затруднения или сокращают их влияние. Благодаря таким инструментам создается определенный настрой и нужная атмосфера, дисциплинируются исполнители. Но не будем забывать, что нововведения — это прежде всего результат деятельности людей, которые функционируют в определенной структуре.

Для того чтобы существующее предприятие стало способным к инновационной деятельности, оно должно иметь такую структуру, которая бы позволила вдохнуть в работников предпринимательский импульс. В таком предприятии должны быть созданы отношения, в центре которых стоит предпринимательство. Должны быть созданы условия всемерного поощрения и надлежащего стимулирования предпринимательства.

1. Прежде всего следует обратить внимание на то, чтобы все новое создавалось отдельно от старого. Как показывает опыт, все попытки превратить существующее подразделение в носителя инновационного проекта заканчиваются провалом. Особенно ярко эта тенденция проявляется в отношении крупных предприятий, но это не значит, что она не характерна для средних и даже небольших.

Так происходит потому, что на действующем предприятии силы и время его работников в первую очередь направляются на выполнение традиционных для него текущих заданий (мы об этом уже говорили выше). Все новое обычно выглядит неубедительным и бесперспективным по сравнению с хорошо отлаженной и устоявшейся текущей деятельностью. Получается так, что существующее предприятие сталкивается с задачей выпестовать пробивающееся на свет нововведение. Но у предприятия полно текущих проблем, ждущих своего решения. Поэтому работники обычно проявляют склонность откладывать до более «подходящего» момента свои предпринимательские и новаторские действия. Таких моментов, естественно, никогда не бывает. Исходя из своих наблюдений, а я их проводил в течение 30 или даже 40 лет, существующие подразделения, в какой бы сфере они ни функционировали, в основном способны лишь расширять, модернизировать и приспособлять то, что уже существует. Инновационными проектами необходимо заниматься отдельно.

2. Поэтому сделаем вывод, что внутри той или иной организации должен быть создан некий анклав предпринимательно-инновационной деятельности. Ведь даже если какой-то новый продукт по своим характеристикам пока не может сравниться с выпускаемой ныне продукцией, это не значит, что в нем не заложены большие возможности. Именно поэтому в программу предприятия должны быть заложены условия, позволяющие ему выполнять

задания, устремленные в завтрашний день, т. е. действовать в предпринимательском и новаторском духе.

Предпринимательская и инновационная деятельность совсем не обязательно должна проводиться на постоянной основе и носить директивный характер, тем более в небольших и мелких компаниях, где такая постановка дела просто невозможна. Вместе с тем эта деятельность должна быть четко разработанной, направленной и иметь поддержку со стороны людей, пользующихся высоким авторитетом. Необходимо выделять работников, персонально ответственных за успех инновационных начинаний. Эти люди должны также привить дух предпринимательства в уже налаженную деятельность компаний, отвечать за своевременное выявление и замену устаревающей продукции, техники, технологии, за всесторонний анализ производственно-хозяйственной деятельности компании (рентгенограмму бизнеса), за разработку инновационных мероприятий с целью ликвидировать разрыв между ожидаемыми результатами от наличных продукции и услуг и задачами, которые необходимо решить для выживания и дальнейшего роста компании. Этим людям обычно еще вменяется в обязанность проведение систематического анализа инновационных возможностей, т. е. поиска и использования источников нововведений (см. предыдущие разделы книги). Но это еще не все. Если судить по передовому опыту, эти люди занимаются анализом инновационных и предпринимательских идей, время от времени появляющихся в организации, например в результате проведения «неформальных» совещаний с рядовым персоналом.

Об инновационных идеях, особенно тех, которые направлены на разработку новых производств, продуктов или услуг, следует информировать непосредственно тех, кто руководит инновационной деятельностью, а не рядовых работников. Не следует «озадачивать» инновационными вопросами линейных руководителей, ответственных за текущее производство.

В большинстве компаний, особенно хорошо управляемых, подобное положение вещей может быть воспринято как отступление от общепринятых норм. В связи с этим стоит напомнить, что новый проект — это, в сущности, младенец, который будет оставаться таковым в обозримом будущем, если вокруг него не будет создана обстановка, благоприятная для развития. «Взрослые» же, т.е. руководители, отвечающие за текущее состояние дел компании, обычно не склонны тратить время на «младенца», которого они к тому же не понимают и своим не считают. Они просто не терпят лишних беспокойств.

Свои рассуждения я хочу подкрепить одним достаточно наглядным примером. Думаю, что вам будет интересно узнать, как одна крупная машиностроительная компания лишилась возможности занять лидирующее положение в робототехнике.

Эта компания владела патентами на выпуск средств автоматизации массового производства. Она располагала первоклассной техникой и технологией, у нее была прекрасная репутация. В ранние годы внедрения комплексной автоматизации производства (середина семидесятых годов) все ожидали от этой компании, что она займет место лидера в отрасли. Но произошло так, что через десять лет эта компания была вынуждена полностью выйти из игры. Почему же это случилось? Руководители компании не нашли ничего лучшего, как поставить подразделение, отвечающее за разработку средств автоматизации, в крайне невыгодное и подчиненное положение. При этом оно должно было отчитываться в своей работе перед теми, кто был занят разработкой, производством и сбытом традиционной продукции компании. Нельзя сказать, что этим людям была чужда идея новизны, поскольку производство робототехники было в основном их идеей. Но они были слишком увлечены защитой своей традиционной продукции от многих новых конкурентов (здесь в первую очередь следует назвать японские фирмы). Люди работали над модернизацией продукции, приданием ей новых характеристик для того, чтобы она смогла соответствовать новым техническим условиям, а также продвигалась на

рынке. Когда бы работники, ответственные за развитие «младенца», ни обращались к своим вышестоящим коллегам за советом или помощью, им приходилось выслушивать один и тот же ответ: «Я сейчас занят, приходите на следующей неделе». Конечно, в подобном отношении была своя логика: робототехника — это всего лишь проект, а выпуск отлаженной продукции приносит миллионы долларов ежегодно.

Близорукость, проявленная этой компанией, к сожалению, характерна для многих других.

Обособление инновационного проекта с самого начала в отдельную структуру является лучшим, а может быть, и единственным способом, позволяющим спасти и развить идеи, устремленные в будущее.

Действенность обособления инновационных проектов подтверждается успешной деятельностью трех известных американских компаний: *Проктер и Гэмбл* (придерживается активной предпринимательской политики; выпускает мыло, моющие средства, пищевые масла и продукты питания), *Джонсон и Джонсон* (продукция медицинского и гигиенического назначения) и *ЗМ* (крупный поставщик товаров производственного и потребительского назначения). Инновационная практика этих компаний имеет некоторые различия в деталях, но в целом они придерживаются одинаковой политики. С самого начала для работы над инновационными проектами были выделены самостоятельные подразделения под началом специально назначенных руководителей. В этих компаниях руководители проекта остаются на своем посту до тех пор, пока от проекта либо откажутся, либо все проектные задания будут выполнены полностью и реализованы на практике. Руководители проекта вправе мобилизовать все необходимые для работы ресурсы — исследовательские, производственные, финансовые и маркетинговые — до той поры, пока не будет достигнуто полной ясности относительно его судьбы.

Компании, которые предпринимают инновационные усилия сразу по нескольким направлениям (обычно это характерно для крупных компаний), могут иметь в высшем эшелоне управления одного ответственного за все проекты. То, что инновационные подразделения могут быть связаны с разными технологиями, продуктами и рынками, большого значения не имеет. Их объединяет предпринимательская направленность, новизна и малые размеры. Конечно, все они подвержены одним и тем же «детским болезням». Проблемы, с которыми сталкиваются предпринимательские подразделения, и решения, которые они выносят, обычно мало чем отличаются друг от друга, несмотря на разницу в характеристиках продукции, применяемой технологии и рынках сбыта. Все дело в том, что в любом инновационном подразделении должен быть специалист, который несет персональную ответственность за разрабатываемый проект, уделяет ему необходимое время и внимание, вникает в существо проблем, принимает ответственные решения и вносит коррективы, повышающие вероятность успешного завершения работы. Конечно, этот ответственный за инновационную деятельность должен быть лицом достаточно авторитетным, чтобы уметь достойно представить свой проект либо, если он окажется бесперспективным, принять решение о приостановке работы над ним.

3. Есть и еще одна причина, по которой любое инновационное мероприятие лучше проводить обособленно: необходимость оградить его от непосильных нагрузок. Вложения в разработку нового ассортимента изделий, а также приносимые ими доходы не должны включаться в регулярно проводимый анализ отдачи от капиталовложений до тех пор, пока новые изделия не продержатся на рынке в течение нескольких лет. Требовать, чтобы еще не оперившееся подразделение выдержало всю тяжесть нагрузки, взваленной на него компанией, равносильно попытке отправить шестилетнего ребенка в дальний путь с пудовым мешком за спиной — ни в первом, ни во втором случае никто далеко не продвинется. Вместе с тем нельзя полностью отказываться от методики отчетности и кадровой политики, применяемых в сложившихся подразделениях.

В инновационных подразделениях должна проводиться политика, применяться иные нормы и оценки. Вы можете спросить: «А как насчет пенсионного обеспечения?» Вероятно, более оправданно предоставить работникам инновационных подразделений, чьи заработки пока недостаточны, право участия в будущих прибылях, а не включать их в пенсионный фонд.

Участком, по которому обособление инновационного подразделения представляется особенно важным, является оплата и поощрение его ведущих работников. То, что хорошо в условиях сложившегося производства, может просто убить «младенца» и не компенсировать затрат труда, вложенного этими работниками. Система оплат труда, наиболее часто применяемая в крупных компаниях, основывается на показателях фондоотдачи или отдачи от капиталовложения, но она никоим образом не подходит для подразделений, ведущих инновационную деятельность, а может стать серьезным препятствием на ее пути.

К этой мысли я пришел много лет назад, когда познакомился с работой большой химической компании. Одно из ее центральных отделений, чтобы «остаться в деле», решило наладить выпуск новых материалов. Необходимая научная работа была проведена, планы составлены... но в практическую плоскость дело не перешло. Проходили годы, сдвинуться с мертвой точки не удавалось, а для оправдания выдвигались самые различные причины. Дело закончилось тем, что на одном из совещаний главный управляющий сказал: «Расчет жалования членов нашей управленческой группы и лично моего строится на основе отдачи капиталовложений. Как только мы начнем вкладывать деньги в разработку новых материалов, наши доходы снизятся наполовину и в течение по меньшей мере четырех лет не повысятся. До истечения этого срока, т.е. пока мы не начнем получать прибыль на инвестированный капитал, заработки занятого персонала не будут расти. Так давайте подумаем, правильно ли мы работаем?» После некоторых обсуждений было решено изменить систему оплаты труда: при расчете отдачи на капиталовложения не стали учитывать расходы на разработку нового проекта. Новшество возымело действие — через полтора года новые материалы появились на рынке. Еще через два года это отделение вышло в лидеры по отрасли и остается таковым по сей день. Через четыре года оно удвоило свою прибыль.

Говоря об оплате и вознаграждении в области инновационной деятельности, гораздо легче определить, чего не надо делать, чем то, что должно быть сделано. Требования совершенно противоречивые: на новый проект нельзя вваливать компенсационную нагрузку, которая ему не под силу, но в то же время все те, кто работает над ним, должны быть достаточным образом вознаграждены в соответствии с их вкладом.

Если говорить более конкретно, то заработная плата людей, занятых в разработке нового проекта, должна держаться на умеренном уровне. Вместе с тем было бы нереально просить людей заниматься инновационными разработками за зарплату меньшую, чем та, которую они получали за свою предыдущую, традиционную работу. Люди, которых сделали ответственными за претворение в жизнь инновационных идей, должны знать, что в перспективе они могут получать большую зарплату. Нужно учитывать, что они обычно являются хорошими специалистами и им не составит труда перейти на другую, более высокооплачиваемую работу внутри или вне их компании. Поэтому, создавая инновационное подразделение в компании, следует продумать систему оплаты и вознаграждения работников.

Компании *ЗМ* и *Джонсон и Джонсон* используют похожий и очень эффективный метод. Руководители этих компаний открывают перед специалистами, успешно разработавшими новый продукт с последующим запуском его в производство, перспективу занять руководящие должности в подразделениях, выпускающих этот продукт. Специалисты могут стать ответственными управляющими, вице-президентами компании,

президентами отделений и т. д. с соответствующим уровнем заработной платы, премий и льгот. Надо сказать, что этот способ поощрений весьма действен и эффективен, тем более что компании реализуют его только тогда, когда получен положительный результат.

Другой метод, может быть даже более предпочтительный, в значительной степени связан с действующим законодательством о налогообложении, он позволяет предоставлять людям, занятым в инновационных разработках, долю в будущих прибылях. В данном случае, например, к соответствующему подразделению можно подходить как к отдельной компании, в которой руководящий персонал имеет свою долю в размере 25%. При достижении этим подразделением стадии зрелости его работники начинают получать вознаграждение за свой труд по результатам объема реализации и прибыли.

Следует учесть еще один важный момент: люди, решающие инновационные задачи внутри сложившейся компании, идут на риск. Поэтому было бы справедливым чтобы их работодатель разделял с ними этот риск. Им должно быть гарантировано, что в случае провала инновационного проекта они смогут вернуться на прежнее место работы с прежним уровнем заработной платы. Они, конечно, не должны получать вознаграждения за неудачу, но они и не заслуживают наказания за попытку.

4. Отдача или прибыль от реализации инновационного проекта существенно отличается от прибыли, получаемой за выпуск отлаженной продукции. В обоих случаях прибыль также измеряется по-разному. Применительно к существующим предприятиям и традиционной продукции можно сказать: «Мы надеемся, что сможем ежегодно получать 15% (прибыли без учета налога), а наш ежегодный рост должен составить 10%». Эта же фраза будет звучать абсолютно бессмысленной относительно нового проекта, рассчитать результаты которого по процентам не представляется возможным.

На протяжении весьма длительного времени (измеряемого во многих случаях годами) новаторские начинания не дают ни прибыли, ни роста, а только потребляют ресурсы. Затем нововведение в течение длительного времени должно быстро разрастаться и возвращать вложенные в его разработку средства по меньшей мере в пятидесятикратном размере, иначе его можно рассматривать как неудачное. Нововведение начинается с малого, но результаты его должны быть масштабны. Оно должно вырасти в новое крупное производство, а не играть роль некоего «усовершенствования» имеющегося ассортимента изделий (услуг и т.д.).

Только путем анализа собственного инновационного опыта и сопоставления достигнутых результатов с ожидаемыми компания может прикинуть — как поведет себя очередное нововведение в отрасли и на рынке. Компании, проводящей в жизнь инновационную идею, необходимо найти ответ на целый ряд вопросов: сколько времени должно пройти с момента разработки той или иной инновационной идеи до ее практической реализации? Каким образом лучше всего распределить усилия по этапам работы? Нужно ли вкладывать крупные финансовые и людские ресурсы на начальном этапе работы или можно обойтись небольшими суммами и ограниченной группой работников? На каком этапе нужно будет «поднажать»? Когда разработка дорастет до стадии прикладной технологии и начнет приносить большие, но вместе с тем не выходящие за рамки нормальных доходы?

Решение этих вопросов имеет ключевое значение. Но бесполезно рыться в книгах, чтобы найти на них ответы — их там просто нет. В то же время недопустимо отвечать на вопросы произвольно или по наитию. Единственно, кому известны ответы на эти и смежные с ними вопросы, — это компании, регулярно проводящие инновационные мероприятия, — предпринимательские компании.

Руководители крупного инновационного банка, о котором мы упоминали в первых главах книги, прекрасно сознают, например, что открытие нового отделения еще в одной стране сопряжено с большими капиталовложениями, которые нужно осуществлять по

меньшей мере в течение трех лет. Уровень самоокупаемости может быть достигнут на четвертый год существования нового отделения, а где-то к середине шестого года все капиталовложения должны быть возмещены. Если же к концу шестого года потребуются дополнительные вложения, это будет означать, что отделение работает неэффективно и его, по всей вероятности, придется закрыть.

Приведем еще один характерный пример. Компания *Проктер и Гэмбл* понимает (или это просто кажется так со стороны), что с момента начала разработок нового вида продукции до ее поступления на рынок должно пройти два-три года. С учетом всего этого компания обычно ставит перед собой задачу обеспечить себе лидирующее положение на рынке через 18 месяцев. Компания *ИБМ*, судя по всему, ориентируется на пятилетний срок разработки новой продукции. В течение первого года на рынок будет поступать все большее количество этой продукции, а к началу второго года она должна начать приносить прибыль и вывести компанию в лидеры на рынке. Далее, по мнению руководителей *ИБМ*, примерно в первые месяцы третьего года новая продукция должна полностью окупить капиталовложения. Своей высшей точки объем продаж новой продукции достигает на пятый год присутствия на рынке, а затем начинается процесс стабилизации. Примечательно, что к этому времени компания *ИБМ* старается начать выпуск более новой продукции, что сделает предыдущую морально устаревшей.

Познать проблемы, связанные с инновационной деятельностью, и быть готовым к их решению можно только путем систематического анализа результатов работы компании и ее конкурентов, иными словами, через систематическую обратную связь между фактическими и ожидаемыми результатами от нововведения, а также регулярную оценку предпринимательской эффективности компании.

Как скоро у компании сложится представление о том, что можно и должно ожидать от намечаемых инновационных мероприятий, она сможет выработать необходимые регулирующие и контролирующие механизмы. Они позволят определить степень эффективности функционирования инновационных подразделений и занятых в них специалистов, решить, какой из инновационных участков требует приложения дополнительных усилий, где необходимо внести коррективы и от чего следует отказаться.

5. Завершающим требованием, которое необходимо соблюдать при налаживании предпринимательской деятельности в действующей организации, следует считать четкое определение круга ответственных лиц.

В «средних, растущих компаниях», о которых мы говорили несколько выше, ответственность за нововведения лежит на директоре-распорядителе. В крупных компаниях ответственным за инновационную деятельность чаще всего является представитель высшего эшелона управления. В мелких компаниях работник, отвечающий за эту деятельность, может иметь ряд параллельных обязанностей.

С организационной точки зрения представляется очевидным требование обособления инновационных операций или целых подразделений, наделенных правами и обязанностями самостоятельных компаний. Правда, следует оговориться, что это требование может соблюдаться только в крупных компаниях.

Пример такого подхода к решению проблемы был продемонстрирован более 100 лет назад, в 1872 г. Хефнером Альтенекон, дипломированным инженером, нанятым немецкой компанией *Сименс*. Хефнеру первому пришла мысль об организации исследовательского подразделения на производстве. Перед лабораторией, которую он организовал, ставилась задача создания новых, не имеющих аналогов изделий и процессов. Вместе с этим в обязанность исследовательских работников вменялось выявление нетрадиционного использования изделий и нахождение новых рынков. Они также несли ответственность за разработку производственных процессов, внедрение новой продукции на рынок и ее прибыльность.

Примерно через 50 лет, в двадцатых годах нашего столетия, при американской компании Дюпон было создано аналогичное исследовательское подразделение, которое получило название «отделение разработок». Сотрудники этого подразделения собирают предложения по инновациям, поступающие от работников компании, изучают их и анализируют. Наиболее перспективные предложения оформляются в виде предварительных проектов, о которых докладывается высшему руководству компании. При одобрении того или иного проекта на его разработку выделяются все необходимые ресурсы. Отделение несет ответственность за новое изделие (услугу) до тех пор, пока оно не продержится на рынке несколько лет.

Независимо от того, кому поручили проводить инновационную деятельность и является ли она его основным занятием, ответственность за успех должна лежать как на специально назначенном лице, так и на высшем руководстве. В обязанность любого инновационного подразделения должен обязательно входить поиск источников нововведений.

Вы можете спросить — а действительно ли так уж необходимо придерживаться политики принципов, о которых вы нам рассказываете? Не сдерживают ли они дух предпринимательства и не душат ли творческий порыв? Можно ли вообще обойтись без них? Я бы ответил так — да, не исключено. Но в таком случае не стоит уповать на большие и устойчивые успехи.

В центре дискуссии по предпринимательству обычно находятся личности и позиции представителей высшего управленческого звена, и особенно директора-распорядителя.<sup>27</sup>

Не приходится сомневаться в том, что высшее руководство может серьезно повредить предпринимательству и даже полностью заглушить все его порывы. Это совсем не трудно сделать. Нужно лишь в течение ряда лет в ответ на каждое предложение, содержащее инновационную идею, постоянно говорить «нет» и постараться сделать так, чтобы эти люди не получали вознаграждений, не продвигались по службе и вообще каким-то образом избавиться от них. Сомнительно, что высшие руководители смогут сами, не прибегая к надлежащим стратегии и методам, организовать предпринимательскую деятельность, на чем настаивают или, по крайней мере, что утверждается в большинстве работ по предпринимательству. Мне известны случаи, когда предпринимательская деятельность инициировалась основателями компании. Но даже если компания показывает положительные результаты в работе, она скоро перестает быть предпринимательской, если не возьмет на вооружение политику и практику (методы) предпринимательского управления. Желание высшего звена управления начать предпринимательскую деятельность может быть достаточным фактором только в условиях совсем новых и очень небольших предприятий. Организация предпринимательских работ даже на средних по размеру предприятиях требует серьезных и самостоятельных усилий. Прежде всего нужен солидный коллектив специалистов, желающих и умеющих работать. Они должны быть соответствующим образом направлены на достижение положительных результатов и иметь все необходимое для своей деятельности. В противном случае предпринимательство останется лишь благим пожеланием да темой для докладов руководства.

Мне не известно ни об одной компании, которая бы оставалась предпринимательской после ухода ее основателя, если в свое время он не внедрил в нее систему предпринимательского управления. Если же этого не происходит, то очень скоро, самое большее в течение двух- трех лет, в компании начнут проявляться признаки затухания предпринимательской активности. Причем такие компании, как правило, сознают, что они

---

<sup>27</sup> Эта тема наилучшим образом представлена в книге: *Розабет М. Кантер*. Мастера превращений. Нью-Йорк: «Саймон энд Шустер», 1983.

утратили свое существенное свойство, только тогда, когда бывает уже поздно. Они утрачивают важный элемент, благодаря которому они появились. Этим элементом в данном случае является оценка эффективности предпринимательской деятельности. Хорошим примером могут служить две компании, которые под руководством своих основателей были преимущественно предпринимательскими: студия *Уолта Диснея* и корпорация *Макдональдс*. Их основатели, соответственно Уолт Дисней и Рей Крок, отличались неумным воображением и неугасимой энергией. Каждый из них был воплощением творческого, предпринимательского и инновационного мышления. Оба они внедрили в свои компании эффективную систему оперативного управления. Но их объединяло еще и то, что руководство предпринимательской деятельностью они сосредоточили в своих собственных руках. Оба они эксплуатировали собственные предпринимательские способности и не ставили перед собой задачу облечь предпринимательский дух в конкретную политику и практику. Через несколько лет после смерти этих талантливых людей их компании утратили свой былой блеск и начали проявлять признаки тяжеловесности и неуверенности. Их действия начали носить оборонительный характер.

Компании, которые сумели воплести предпринимательское управление в свою структуру, такие, как *Проктер и Гэмбл*, *Джонсон и Джонсон* и *Маркс и Спенсер*, продолжают десятилетиями оставаться новаторами и лидерами в предпринимательстве независимо от смены директоров-распорядителей и изменений экономических условий.

## VI

### Укомплектование персоналом

Каким образом на действующем предприятии должен быть подобран персонал для предпринимательской и инновационной деятельности? Существуют ли вообще такие люди — «предприниматели»? Относятся ли они к какой-то особой категории?

Обсуждению этих вопросов посвящены многие публикации; во многих книгах и журналах вы можете легко найти достаточно подробные описания «предпринимательской личности» — людей, основным делом которых является инновационная деятельность. Если рассматривать эти дискуссии в свете нашего опыта (кстати, весьма значительного), то они покажутся бессмысленными. Люди, которые не чувствуют в себе искры новаторства и предпринимательства, вряд ли добровольно согласятся выполнять функции маяков производства; те, кто менее всего подходит для этой роли, сами быстро выходят из игры. Есть и такие, которым под силу научиться инновационной деятельности. Результаты многолетних наблюдений показывают, что опытные и способные работники могут достаточно прилично выполнять функции предпринимателя. В успешно функционирующих предпринимательских компаниях мало кого волнует, способен ли данный специалист быть хорошим разработчиком или нет. Предполагается, что люди разного характера, темперамента и уровня подготовки должны работать одинаково хорошо. Например, любой молодой инженер в компании *ЗМ*, который обратится к высшему руководству с идеей, заслуживающей внимания, может быть назначен ответственным за ее разработку.

Кроме того, нет никаких причин беспокоиться о том, чем кончит удачливый предприниматель. Мне приходилось встречать немало людей, которые видели свое призвание в работе над новыми проектами и не имели ни малейшего желания чем-то руководить. В те времена, когда еще большинство английских семей пользовались услугами нянь, многие из них работали с детьми до тех пор, пока они не начинали ходить и говорить. Вместе с тем было много и таких нянь, которые с удовольствием оставались присматривать за несколькими выросшими «своими детьми», нисколько не тяготясь этим занятием. Люди, которые не хотят быть никем, кроме как предпринимателями, вряд ли

захотят поступить в давно сложившуюся компанию, и даже если они там окажутся, то еще менее вероятно, что смогут достичь успехов. Работники, которые смогли зарекомендовать себя хорошими предпринимателями в сложившихся компаниях, как правило, хорошо справлялись с работой менеджеров в этих же компаниях. Поэтому вполне допустимо сделать вывод, что эти люди могут управлять тем, что уже создано, и заниматься инновационной деятельностью на основании того, что уже известно, или же модернизировать существующее. В компаниях *Проктер и Гэмбл* и *ЗМ* есть люди, которые, работая руководителями проекта, успешно завершив работу над одной темой, сразу же переходят к другой и не используют свой успех разработчика для карьеры. Большинство же высокопоставленных работников этих компаний делали свою карьеру, работая не в подразделениях по инновациям, а в управлении по продуктам<sup>28</sup> или маркетинге. Аналогичная ситуация наблюдается в компаниях *Джонсон и Джонсон* и *Ситибанк*,

Наилучшим доказательством того, что предпринимательство является функцией поведения, политики и практики, может служить растущее число людей более старшего возраста, работающих в крупных американских компаниях, которые сделали предпринимательство своей второй профессией. Любопытно, что руководители среднего и высшего звена, а также старшие специалисты, которые всю свою жизнь проработали в больших компаниях (зачастую с тем же работодателем), уходят на пенсию уже после 25—30 лет работы, т.е. когда они начинают ощущать, что здесь им больше «ничего не светит». В возрасте 50—55 лет эти работники становятся предпринимателями. Некоторые из них организуют свой собственный бизнес. Другие, особенно технические специалисты, создают фирмы, оказывающие консультационные услуги новым и небольшим предприятиям. Есть среди них и такие, кто поступает на руководящую работу во вновь организованные небольшие предприятия.

Журнал, издаваемый Американской ассоциацией пенсионеров, под названием «Модерн матьюрити», часто помещает статьи, в которых рассказывается об этих людях. В ней же можно найти объявления, в которых новые, малые по размеру компании приглашают этих людей на работу. В семинаре по менеджменту для руководителей старшего звена, который я вел в 1983 г., участвовало пятнадцать предпринимателей, ставших таковыми уже после завершения карьеры на прежнем месте работы (четырнадцать мужчин и одна женщина). Всего же в моем семинаре участвовало 48 человек. Во время сессии, организованной специально для этих пятнадцати человек, я спросил их, не испытывали ли они каких-нибудь затруднений и разочарований, которые, казалось бы, должны испытывать «предпринимательские личности», работая все эти годы в больших компаниях. Они сочли этот вопрос совершенно абсурдным. Тогда я спросил: была ли для них затруднительна смена их занятий? Этот вопрос они сочли не менее абсурдным. Один из них, явно выражая мнение всей группы, встал и сказал: «Хорошее управление есть хорошее управление независимо от того, руководите ли вы высокоприбыльным отделением в компании *Дженерал электрик* с ее объемом реализации, исчисляемым миллиардами долларов, чем как раз раньше я и занимался, или новым, растущим, новаторским предприятием, выпускающим диагностическое оборудование с объемом реализации в 6 млн. долларов, каковым я руковожу теперь. Конечно, разница в руководстве этими двумя подразделениями есть, и притом немалая. Но в своем новом качестве я применяю те же концепции, которые усвоил, работая в *Дженерал электрик*, и анализ производственно-хозяйственной деятельности своей новой компании провожу по схеме, которую применял ранее. Я могу твердо сказать, что переход в новую компанию для меня оказался легче, чем переход за 10 лет до этого на мою первую

---

<sup>28</sup> Работники этого подразделения отвечают за конструирование, производство и реализацию изделия. — *Прим, перев.*

управленческую работу с должности рядового инженера».

Подобная ситуация характерна также и для учреждения непромышленной сферы. Работники в области высшего образования Александр Щюре и Эрнст Бойер по праву считаются наиболее преуспевающими новаторами в современной Америке. Щюре начинал свою карьеру в качестве удачливого изобретателя в области электроники, притом многие его изобретения были запатентованы. В 1955 г., когда ему было уже за 30 лет, он основал Нью-йоркский институт технологии как частное учебное заведение, не пользующееся поддержкой со стороны государства, которое можно было рассматривать и как крупную компанию. Самое интересное то, что у Щюре были свои оригинальные мысли относительно состава учащихся и программы обучения. Тридцать лет спустя его институт превратился в ведущее техническое высшее учебное заведение, имеющее четыре отделения, в том числе медицинское, с почти 12 тыс. студентов. Примечательно, что все эти 30 лет он занимал пост ректора института и, будучи в этом качестве, сумел создать профессиональное и высокоэффективное управленческое звено.

В отличие от Щюре, Бойер начал свою карьеру на административной должности сначала в системе Калифорнийского университета, а затем в Государственном нью-йоркском университете с 350 тыс. студентов и 64 отделениями, крупнейшем и наиболее бюрократическом из всей университетской системы США. К 1970 г. в возрасте 42 лет Бойер сумел подняться по служебной лестнице и занять место ректора. Не теряя времени, он немедленно основал так называемый Имперский государственный колледж, задачи которого были весьма неординарны. Дело в том, что этим заведением Бойер решил заполнить один из самых старых пробелов в американском высшем образовании, а именно предоставить возможность взрослым людям, имеющим незаконченное образование, стать дипломированными специалистами. Характерно, что все предыдущие попытки, предпринятые в этом направлении, заканчивались полной неудачей, поскольку взрослых пытались обучать вместе с обычными студентами и по единой программе, без учета специфики целей, потребностей и жизненного опыта этих людей. К ним относились как к восемнадцатилетним, что наносило им моральный урон, и в конце концов они просто переставали ходить на занятия. С другой стороны, предпринимались попытки выделить этот контингент учащихся в специальные группы, обучающиеся по программе «непрерывного образования». Но и в этих случаях на них смотрели как на обузу, подходили к их обучению чисто формально и вообще старались от них отмахнуться. Как правило, для обучения этих групп выделялись те преподаватели, которых было «не жалко». В колледже Бойера взрослые люди проходят обычный университетский курс обучения, организуемый в одном из отделений государственного университета. Над взрослыми студентами берет шефство ментор, одновременно являющийся преподавателем одного из факультетов университета. Этот ментор помогает своим подопечным разобраться с программами и решить, есть ли необходимость в их корректировке в связи с уровнем предварительной подготовки и имеющимся опытом. После этого ментор как бы начинает выполнять функции брокера, т.е. он оговаривает условия приема, продолжительность обучения, место учебы и программу конкретно с каждым желающим получить образование.

Казалось бы, ничего необычного в такой системе нет — все очень логично и просто. Тем более примечательно, что идея Бойера была настоящим прорывом в традициях и нравах, характерных для американской системы образования. Несмотря на то, что претворение в жизнь этой идеи столкнулось с отчаянным сопротивлением со стороны университетского «истеблишмента», Бойер одержал победу. В настоящее время Имперский колледж Бойера является наиболее популярным и преуспевающим заведением подобного рода в Соединенных Штатах. В нем обучаются более 6 тыс. студентов, процент отсева крайне низок, а его учебная программа отличается насыщенностью, многообразием и гибкостью. Но архиватор Бойер никогда не переставал быть «администратором». Его

университетское ректорство было отнюдь не последней ступенью в его карьере. При президенте Картере он стал уполномоченным по образованию, а затем президентом Фонда Карнеги по развитию преподавания, при этом первая должность была чисто «бюрократической», а вторая олицетворяла собой академический «истеблишмент» Америки.

Этими примерами я совсем не хочу сказать, что любой желающий может преуспеть одновременно в административной и инновационной деятельности. Как Щюре, так и Бойер — исключительно способные люди. Но в то же время их опыт подтверждает, что для успешного решения административных и инновационных задач не требуется быть какой-то особой личностью. Непременными же условиями являются желание познавать, готовность упорно и целеустремленно трудиться, обладать самодисциплиной и уметь гибко применять выбранную стратегию и тактику. Компании, которые решили внедрить у себя предпринимательское управление, должны при подборе кадров ориентироваться именно на эти качества.

Для того чтобы работа над проектом создания предпринимательских подразделений продвигалась успешно, необходимо придерживаться правильных структурных и организационных принципов, установить верные взаимоотношения и внедрить эффективную систему оплаты труда и вознаграждений. Но это не единственные вопросы, которые приходится решать по мере осуществления проекта. Во-первых, нужно решить, кому руководить подразделением, а во-вторых, что нужно будет делать после успешного окончания работы над проектом. При решении этих вопросов нужно отталкиваться от характеристик конкретных людей, а не от теоретических постулатов, которые не нашли достаточно серьезных практических подтверждений.

Кадровая политика в предпринимательском бизнесе не имеет каких-либо специфических черт. Конечно же, укомплектование персоналом связано с известной долей риска, но ни одно решение, касающееся судьбы людей, не может не быть рискованным. Эти решения должны приниматься взвешенно и осознанно и, безусловно, быть правильными. Начинать всегда следует с тщательного осмысления задания; затем нужно продумать численность персонала и проанализировать послужной список рассматриваемых кандидатов, а в завершение поинтересоваться, что думают о кандидатах люди, с которыми им приходилось работать. Опять же в этой практике нет ничего нового — она всегда применяется при назначении работника на ту или иную должность. Заканчивая эту тему, мы имеем полное основание заявить, что средние показатели людей, намечаемых для работы в качестве предпринимателей, ничем не отличаются от показателей, характеризующих управленцев и специалистов.

## VII

### Чего не надо делать

Имеется ряд условий, которые обязательно должны соблюдаться при налаживании предпринимательского управления на действующем предприятии.

1. Прежде всего старайтесь не смешивать управленческие структуры с предпринимательскими. Не втискивайте элементы предпринимательства в существующую управленческую структуру. Не поручайте решение инновационных задач людям, ответственным за управление, использование и оптимизацию того, что уже существует.

Настойчиво не рекомендуется пытаться превратить существующее предприятие в предпринимательское без внесения соответствующих изменений в его политику и методы работы. Поступающих подобным образом чаще всего ждет разочарование. Тот, кто смотрит на предпринимательство как на некую побочную и второстепенную деятельность, не сможет добиться успехов. В последние 10—15 лет многие американские

компании пытались наладить совместную деятельность с предпринимателями. Как показывал опыт, ничего из этого не получилось: предприниматели чувствовали себя связанными по рукам и ногам традиционной политикой, установившимися предписаниями, самой «атмосферой» компаний, которую они считали тяжелой, бюрократической и даже реакционной. Со своей стороны руководители компаний не могли разобраться в логике действий предпринимателей, считали их неорганизованными и недисциплинированными фантазерами.

Как правило, большим компаниям удавалось наладить предпринимательскую деятельность только в тех случаях, когда венчурные или инновационные предприятия создавались собственными силами. При этом успех сопутствовал только тогда, когда достигалось полное взаимопонимание с людьми, ответственными за предпринимательский участок, и устанавливалась атмосфера полного взаимодоверия. Конечно, эти люди должны были обладать большим опытом в ведении текущих дел. Иными словами, атмосфера партнерства гарантирует успешное продвижение компаний по пути предпринимательства. Вместе с тем предполагается, что такие компании проникнуты духом предпринимательства и ориентированы на нововведения, которые рассматриваются ими как необходимость и возможность, обеспечивающая дальнейшее процветание. Предполагается также, что в компаниях должна воцариться атмосфера «жажды нового».

2. Инновационные усилия, направленные на изменение сферы деятельности сложившегося предприятия, редко приносят успех. Новаторство не должно принимать характер «диверсификации». Как бы ни была полезна последняя, ее не следует путать с предпринимательством и новаторством. Новшество всегда внедряется достаточно сложно, особенно трудно делать какие-либо открытия в незнакомых областях. Поэтому в сложившихся организациях новшества решаются внедрять только по таким направлениям, где накоплен известный коммерческий или технологический опыт. Чтобы продвинуть что-то новое, необходимо обладать солидным запасом знаний для проведения диверсификационных мероприятий, также необходимо хорошо знать рынок и технологию, иначе все попытки закончатся неудачей<sup>29</sup>. Вряд ли есть необходимость доказывать, что если ко всем трудностям и проблемам диверсификации прибавить трудности и проблемы, связанные с предпринимательством, то результат будет заведомо плачевный. Короче говоря, для успешной инновационной деятельности необходимы знания.

3. Вполне понятен соблазн руководителей действующих компаний придать им предпринимательский характер путем присоединения небольших предпринимательских подразделений. Это редко приносит желаемый результат, если руководители основных компаний не позаботятся в оперативном порядке создать для таких подразделений свои управленческие службы. Опыт показывает, что менеджеры, пришедшие вместе с новыми подразделениями, редко задерживаются надолго. Создается любопытная ситуация: если менеджеры не только руководят подразделениями, но и владеют ими, они быстро богатеют, если же они профессиональные менеджеры в прямом смысле этого слова, то они останутся работать, скорее всего, только в том случае, если основная компания предоставит им более широкие возможности. Так или иначе, чаще всего компания вынуждена подбирать управленческие кадры на новые подразделения. Особенно характерно это в тех случаях, когда непредпринимательская компания присоединяет предпринимательскую. Здесь имеет место ярко выраженное несовпадение взглядов и интересов: работники управления присоединенной компании в скором времени обнаруживают, что не могут сработаться с людьми из материнской компании, и наоборот.

---

<sup>29</sup> Эту тему я затрагиваю также в своей книге Управление: задачи, ответственность, практика. Особенно см. главы 56, 57.

Лично мне не известны случаи, когда метод «закупки» приносил успех.

Организация, которая хочет с успехом проводить инновационные мероприятия, хочет добиться успеха и процветания во времена быстрых перемен, должна внедрить в свою систему предпринимательское управление. Она должна разработать такую политику, которая способна наполнить все ее поры духом предпринимательства и новаторства, способна выработать у всех ее работников новаторский и предпринимательский образ мышления. Для того чтобы успешно функционировать в сфере предпринимательства, существующая организация (крупная или мелкая) должна управляться как предпринимательская.

## 14. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ УСЛУГ

### I

Институты, входящие в Соединенных Штатах в сферу обслуживания, такие, как коммунальные службы, правительственные организации, церкви, университеты, школы, больницы, торговля, банковское дело, службы быта, общественно-благотворительные заведения, профессиональные ассоциации и пр., должны быть не менее предпринимательскими и новаторскими, чем предприятия сферы производства. Бурные социальные, экономические и технические изменения, происходящие в современном обществе, представляют собой большую угрозу для обслуживающих учреждений и вместе с тем большую возможность преуспеть.

Считается, что проводить инновационные мероприятия в учреждениях сферы обслуживания гораздо труднее, чем даже в наиболее «бюрократических» компаниях. В этих учреждениях сила традиций представляет из себя весьма сложную преграду. Вполне очевидно, что каждая организация, оказывающая услуги, стремится расширить масштаб своей деятельности. В отсутствие такого контролирующего показателя, как прибыльность, критерием эффективности подобной организации может служить динамика ее размера, а также усложнение и расширение целей. Мы знаем, что руководители, решившие сделать свое учреждение предпринимательским и новаторским, сталкиваются с необходимостью ломать многие устоявшиеся традиции. Отказ от сложившейся практики и внедрение чего-то нового является для учреждений сферы обслуживания настоящим проклятием или по меньшей мере мучением.

Большинство нововведений в учреждениях сферы услуг были либо инициированы извне, либо вызваны чрезвычайными обстоятельствами. Реформу в сфере высшего образования совершил, например, человек, поначалу к этой сфере непричастный, — прусский дипломат Вильгельм Гумбольдт. Именно он в 1809 г. основал Берлинский университет, воспользовавшись полным развалом традиционных университетских структур, берущих начало в XVII веке. Этот развал был вызван прежде всего французской революцией и войной, развязанной Наполеоном. Примерно через 60 лет, когда со всей очевидностью проявилась тенденция отмирания традиционных колледжей и университетов, был организован первый современный американский университет.

Теперь, если мы хотя бы бегло проанализируем все основные нововведения структурного или стратегического характера, происшедшие в сравнительно недавнем прошлом, то убедимся, что все они были вызваны либо непростительными ошибками, либо тяжелыми поражениями. Здесь будет уместно вспомнить о реорганизации, которую провел в американской армии и ее стратегии нью-йоркский юрист Э. Рут, ставший военным министром при президенте Тедди Рузвельте. Необходимость этой реорганизации была продемонстрирована результатами испано-американской войны 1898—1899 гг. Всего через несколько лет после неудачной войны с бурами стало ясно, что настал черед

проводить реорганизацию в британской армии, чем как раз и занялся военный министр лорд Хелдейн. После поражения Германии в первой мировой войне начали происходить изменения и в ее армии.

Наглядным примером инновационной политики в социальной и экономической сфере может служить новый курс, который был принят в тридцатые годы в США ввиду того бедственного положения, в которое попала страна в результате поразившей ее депрессии.

Противники бюрократизма связывают сложности перехода учреждений сферы услуг на предпринимательские и инновационные рельсы с сопротивлением приспособленцев — «осторожных бюрократов», которые «получают ни за что», и «жаждущих власти политиков». Это очень древняя песня, более того, почти пятьсот лет назад, когда ее исполнял сам Макиавелли, она уже была не нова. Единственное, что изменилось, — так это личность запевалы. В начале нынешнего столетия вышеприведенного мнения придерживались так называемые либералы, теперь же это мнение служит лозунгом так называемых неоконсерваторов. Увы, все не так просто, и «лучшие люди», а именно на них уповают реформисты, не более чем плод воображения. Жизнь показывает, что самые предприимчивые люди, имеющие к тому же инновационную жилку, начинают вести себя как самые заядлые бюрократы-приспособленцы или охочие до власти политики уже через полгода после того, как займут руководящее место в непроизводственном учреждении, особенно правительственном.

Силы, которые препятствуют предпринимательству и нововведению в учреждениях сферы обслуживания, присущи этим учреждениям, являются их составной частью и неотделимы от них<sup>30</sup>. В доказательство своего утверждения я хочу сослаться на функционирование внутренних подразделений по обслуживанию персонала производственных организаций, которые, по существу, являются «учреждениями сферы услуг» в рамках производственных корпораций. Эти подразделения обычно возглавляются людьми, имеющими опыт работы на производстве и умеющими действовать в обстановке жесткой рыночной конкуренции. При всех своих блестящих послужных списках работники таких подразделений ничем не проявляют себя в области новаторства. Они — способные организаторы, они могут в той или иной области создавать целые империи, но вся их деятельность направлена на расширение уже существующего. У них нет ни малейшего желания отказываться от того, что они уже делают. Обосновавшись на своем месте, они теряют всякий вкус к нововведениям.

Можно привести три основные причины, по которым привычный ход работы предприятий сферы обслуживания служит гораздо большей преградой на пути инновационного процесса, чем на производственном предприятии.

1. Учреждения сферы обслуживания основывают свою деятельность на «бюджете», а не на поступлениях от коммерческой деятельности. Существование этих учреждений оплачивается другими — налогоплательщиками, жертвователями благотворительных организаций, компаниями-пользователями. Чем шире масштаб деятельности учреждений сферы обслуживания, тем больше их бюджет. Собственно, эффективность работы предприятий этой сферы оценивается не по полученным результатам, а по величине созданного бюджета. Любая попытка изменить направление активности и приложения усилий самым негативным образом сказывается на положении таких организаций. Они могут потерять имя и престиж. Права на ошибку в них не допускается. Даже успехи новаторов не получают признания.

2. Благополучие учреждений сферы обслуживания зависит от множества факторов. В деятельности производственных компаний, которые реализуют свою продукцию на

---

<sup>30</sup> Об учреждениях сферы обслуживания см. книгу «Управление: задачи, ответственность, практика», раздел «Функционирование обслуживающего учреждения» (см. гл. 11 —14).

рынке, главенствующую роль играет один элемент — потребитель. Для успеха такой компании ей необходимо иметь хотя бы скромную долю на рынке. Если все это у компании есть, она может обеспечить все остальные факторы — пайщиков, работников и т. д. Но поскольку непроизводственное учреждение, а это относится и к деятельности обслуживающих подразделений, входящих в производственные корпорации, не выдает «результат», не производит «товар», за который оно могло бы получить плату, любой фактор, по существу, обладает правом вето. Учреждение, оказывающее услуги, должно удовлетворить всех, и поэтому оно не может себе позволить кем-либо пренебречь.

Как только обслуживающее учреждение начинает действовать, оно создает определенный круг взаимодействия — клиентуру, что впоследствии не позволит ему отказать от принятой программы или даже вносить в нее какие-либо серьезные изменения. Все новое всегда полно противоречий. Это означает, что любое новшество будет встречать сопротивление со стороны существующих еще клиентур, тем более что оно не успело сформировать свою, на которую оно могло бы опереться.

3. Наиболее важная причина, сдерживающая инновационный процесс, может быть объяснена моральным фактором. Ведь смысл существования учреждения услуг «делать добро». Это значит, что они могут оценивать свою миссию как моральный абсолют, а не как хозрасчетную экономическую категорию. Экономика зиждется на наиболее прибыльном размещении ресурсов. Понятие «повышение прибыльности» не приложимо к учреждению, не производящему материальных ценностей. Поэтому вполне допустим вывод: ничего не может быть «лучше», чем делать «благое, доброе дело». Неудача в достижении цели в процессе «сотворения добра» должна лишь подвигнуть к наращиванию усилий.

Если силы зла оказываются намного опаснее, чем ожидалось, то для борьбы с ними нужно удвоить энергию.

На протяжении целых тысячелетий проповедники разных религиозных направлений выступали против «плотского греха». Успехи их, мягко говоря, были весьма скромными. Но для проповедников это никогда не имело большого значения и не побуждало их искать других областей приложения своих способностей, где бы результаты были легче достижимы. Наоборот, возникающие трудности убеждали их в необходимости прилагать больше стараний. Избежание «плотского греха» казалось очевидным «моральным благом», добродетелью и поэтому абсолют, который не допускает никаких расчетов, затрат и выгод.

Очень немногие учреждения непроизводственной сферы определяют свои цели в таких абсолютных значениях. Но даже отделы кадров и обслуживающие подразделения внутри крупных компаний склонны видеть свою миссию в «делании добра». Причем эта миссия, в их представлении, лежит в области морального и абсолютного, а не экономического и относительного.

Такие учреждения скорее склонны максимизировать, чем оптимизировать. «Наша миссия не может считаться законченной, — утверждает руководитель движения «Крестовый поход против голода», — до тех пор, пока на земле есть хоть один ребенок, который ложится спать голодным». Если бы он заявил: «Наша миссия будет завершена, если как можно большее количество детей, которое можно охватить имеющимися каналами распределения, получит достаточно еды для более или менее нормального развития», его тут же бы сместили с занимаемой должности. Совершенно очевидно, что чем больше максимизирована цель, тем невозможнее ее достичь, а чем ближе подходишь к поставленной цели, тем больше требуется вкладывать дополнительных усилий. Действительно, как только оптимум достигнут (а в большинстве случаев он лежит в пределах между 75 и 80% теоретического максимума), дополнительные затраты экспоненциально увеличиваются, а дополнительные результаты также экспоненциально

уменьшаются. Чем ближе обслуживающее учреждение подходит к поставленной цели, тем большую фрустрацию оно испытывает и тем больше труда должно вложить в то, над чем работает. Впрочем, точно таким же образом будет реагировать такое учреждение и в том случае, если будет медленно продвигаться к намечаемой цели. Иными словами, независимо от того, удастся такому учреждению достичь каких-либо успехов или нет, мысль о перемене деятельности или направлении ее по инновационному пути будет отвергнута, воспринята как покушение на основу основ, на долг, на сам смысл существования организации, ее основные принципы и ценности.

Все это представляет из себя очень серьезные преграды на пути нововведений. Этим же можно объяснить и тот факт, что все инновационные решения об оказании услуг в основном исходят из вновь организованных предприятий, а не из существующих.

Рассмотрим, например, профсоюзное движение. Возможно, оно является наиболее успешно функционирующей организацией текущего столетия в развитых странах, достигшей своих изначально намеченных целей. Вместе с тем дальнейшее продвижение вперед практически невозможно. Ведь доля труда в валовом национальном продукте развитых стран Запада составляет примерно 90%, а в некоторых из них, например в Голландии, приближается к 100%. Эти достижения, кроме всего прочего, говорят и о том, что профсоюз не может даже теоретически претендовать на новые высоты, новые цели и новые вложения в общественное развитие. Все, на что теперь способна эта организация, — повторять старые лозунги и вести старые сражения. В традиционном смысле «рабочее дело» представляет из себя абсолютное благо, и оно неоспоримо, не говоря уже о том, что не подлежит переосмыслению.

Тенденция «достижения потолка» была характерна в нынешнем столетии и для системы университетского образования, которое по уровню развития и достижений уступало только профсоюзному движению.

Есть среди учреждений непромышленной сферы немало исключений (хочу сразу оговориться, что среди правительственных органов их не так уж много), подтверждающих, что инновационная политика под силу даже давно сложившимся и крупным учреждениям этого типа.

Например, одна римско-католическая епархия архиепископа в Соединенных Штатах пригласила для управления епархией людей, не имеющих духовного звания, включая одну замужнюю женщину, которая раньше работала заместителем начальника отдела кадров одной из торговых фирм. Именно этой женщине была отведена роль главной управляющей. В этой религиозной организации все дела, не связанные с отправлением таинств и совершением богослужений, ведутся мирскими специалистами и менеджерами. В настоящее время американская католическая церковь испытывает нехватку священнослужителей. Но эта епархия благодаря своей инновационной кадровой политике таких трудностей не испытывает, что и дало ей возможность привлечь большее число прихожан и расширить религиозную деятельность.

Одно из старейших научных обществ — Американская ассоциация за продвижение науки — за 1960—1980 гг. изменила направление своей деятельности и стала массовой организацией, не теряя, впрочем, своей позиции лидера. Совершенно изменил свое лицо орган этой ассоциации — еженедельный журнал «Наука», который стал помещать материалы, предназначенные как для широкой публики, так и для государственных организаций. Основной темой журнала стала политика в области науки, он приобрел популярность и авторитет.

Примерно в 1965 г. руководители крупной больницы, расположенной в одном из городов на Западном побережье, поняли, что достигнутые их учреждением успехи дают возможность говорить о наращивании усилий в инновационных направлениях. Остальные крупные городские больницы противились тенденциям открытия сетей лечебных

учреждений и самостоятельных амбулаторных лечебных центров. Больница же, о которой идет речь, воспользовалась новым направлением и стала подлинным новатором в больничном деле. При этой больнице, например, был открыт автономный родильный дом, в котором будущим матерям за весьма умеренную плату предоставляются гостиничные номера и все необходимые медицинские услуги. Эта же больница была пионером в открытии самостоятельных амбулаторных хирургических центров. Кроме того, она начала отстраивать сеть больниц, которые будут содержаться на средства частной благотворительности и функции управления, по которым передаются по контрактам мелким лечебным заведениям, расположенным в регионе.

Начиная примерно с 1975 г., женская скаутская организация США, возникшая в начале века и объединяющая в своих рядах несколько миллионов членов, регулярно внедряла новшества, касающиеся условий членства, программ деятельности и благотворителей, т. е. трех основных сфер своей деятельности. Именно эта организация начала активно пополнять свои ряды за счет новых городских средних слоев — чернокожих американцев и выходцев из Азии и Латинской Америки. Характерно, что эти национальные меньшинства составляют  $\frac{1}{5}$  часть членов этой организации. Ее руководители уловили, что современная тенденция к увеличению числа женщин в производственно-общественной жизни делает необходимым разработку новых программ и моделей для девочек. В этих программах упор делается на подготовке девочек к профессиональной карьере, а не только традиционной роли матери и домохозяйки. Руководители женской скаутской организации вовремя поняли еще и то, что традиционные источники привлечения добровольных работников постепенно истощаются, потому что молодые матери больше не сидят дома и не ищут, чем бы себя занять. От руководителей не ускользнуло еще и то, что новая категория трудовых ресурсов — работающие молодые матери — представляет собой новый участок приложения сил организации. При этом учитывалось, что для деятельности всех общественных организаций участие добровольных помощников является важнейшим фактором. Поэтому управленческий персонал скаутской организации тщательно продумал пути придания добровольному труду максимально привлекательного характера. В числе других подчеркивалась возможность располагать своим временем, играть с детьми, способствовать их развитию. Далее. Они открыли скаутское учреждение для детей дошкольного возраста, что оказалось очень привлекательным для работающих матерей. Таким образом женская скаутская организация смогла противостоять тенденции к уменьшению численности членов и добровольных работников, чего не смогла сделать более богатая, крупная и старая организация бойскаутов, которая до сих пор полагается на милость судьбы.

## II

### Виды предпринимательской политики

Конечно же, все эти примеры относятся к американской действительности. Но я несколько не сомневаюсь, что подобного рода примеры можно отыскать в Европе и в Японии. Как мне представляется, приведенные случаи, несмотря на их некоторую ограниченность, вполне наглядно демонстрируют ту политику или методику, без которых инновационная деятельность учреждений сферы обслуживания невозможна.

1. Прежде всего учреждению сферы обслуживания необходимо четко определить свои задачи, смысл своего существования. Такому учреждению следует концентрировать усилия не на программах и проектах, а на целях. Необходимо помнить, что программы и проекты — это средства достижения определенной цели, и их следует рассматривать как нечто временное и проходящее.

2. Цели функционирования учреждения сферы обслуживания должны быть

реалистичными. Например, если вы скажете, что считаете своей задачей облегчение крайне неблагоприятной ситуации со снабжением продовольствием в некоторых регионах, то такая задача будет вполне реалистичной, но если вы скажете, что хотите «покончить с голодом», то вам никто не поверит, так как это задача нереальная. Для предприятия, оказывающего услуги, необходимо иметь такую цель, усилия на достижение которой не будут потрачены зря. Иными словами, нужно гарантировать выполнение поставленной перед организацией задачи.

Бесспорно, существуют такие цели, достичь которых невозможно. Например, отправление правосудия в любом обществе представляет из себя задачу, которая никогда не сможет быть решена полностью, под каким бы углом зрения мы ее ни рассматривали. Но все-таки большинство задач могут и должны быть сориентированы на достижение оптимальных, а не максимальных результатов. Только в этом случае у нас появится возможность сказать: «Мы достигли того, чего хотели».

Конечно, все вышесказанное полностью относится к традиционной цели педагогов: обеспечить широкий охват детей школьным образованием. В развитых странах эта цель была достигнута уже давно. Каков смысл образования в настоящее время, т. е. в чем отличие «образования» от просто «обучения» в школе?

3. Неудачу в достижении цели нужно рассматривать как показатель того, что поставлена неверная цель либо она неверно сформулирована. На основании этого предположения можно сделать вывод о том, что цель относится скорее к экономической, чем к моральной категории. Если даже после неоднократных попыток цели не удастся достигнуть, значит она неверна. Не рационально считать неудачу призывом ко все новым попыткам. Уже триста лет назад математики объяснили человечеству, что вероятность успеха понижается с каждой последующей попыткой; действительно, вероятность успеха любой последующей попытки в лучшем случае будет составлять  $\frac{1}{2}$  вероятности предыдущей. Таким образом, неудачу в достижении цели можно рассматривать как причину *prima facie*, как первый сигнал к тому, чтобы поставить под сомнение обоснованность поставленной цели. Вся проблема состоит в том, что большинство обслуживающих учреждений не считается с этим принципом.

4. Учреждение сферы обслуживания должно быть постоянно нацелено на поиск инновационных возможностей. Именно под этим углом зрения должны анализироваться происходящие изменения. Не следует рассматривать изменения как угрозу благополучию.

Те учреждения, о которых мы говорили несколько выше, смогли наладить свою инновационную деятельность именно потому, что придерживались этих основных правил.

В годы после второй мировой войны римско-католической церкви Соединенных Штатов впервые пришлось столкнуться с фактом резкого повышения образовательного уровня среди мирян-католиков. Большинство католических епархий и вообще большинство учреждений римско-католической церкви усмотрели в этом факте угрозу для себя или по крайней мере серьезную проблему. Действительно, более высокий уровень образования среди людей, исповедующих католическую религию, ставил под вопрос незыблемость проповедей священнослужителей. Подчеркнем, что в то время церковь еще не использовала на службе мирян-католиков. Начиная примерно с середины шестидесятых годов римско-католические епархии, к своему сожалению, стали свидетелями резкого сокращения числа желающих стать священнослужителями. Вполне естественно, что эта тенденция стала рассматриваться как серьезная угроза устойчивости церкви. Только одна католическая епархия архиепископа смогла разглядеть в обеих описанных тенденциях новую для себя возможность. Правда, в результате своей оригинальной политики эта епархия столкнулась с другой проблемой. Молодые священники со всей страны изъявляли желание работать именно в этой епархии, так как она предоставляла священнослужителям возможность работать непосредственно как

богословам, т. е. в строгом соответствии с выбранной ими стезей.

Начиная примерно с первой половины семидесятых годов американские больницы начали испытывать на себе влияние происходящих в здравоохранении изменений, которые ими в основном воспринимались как чисто негативные явления. Более того, руководители большинства больниц были уверены, что эти изменения приведут к катастрофическим последствиям. К счастью, нет правил без исключений: нашлась одна больница, руководители которой сумели обернуть эти изменения в свою пользу.

Американская ассоциация за продвижение науки воспользовалась увеличением числа лиц, занимающихся научной и научно-технической деятельностью, для того чтобы выйти в лидеры как в научной сфере, так и вне ее.

Женская скаутская организация также смогла увидеть в изменениях, в данном случае демографических и социальных, благоприятную возможность для своего развития.

Даже в государственных учреждениях вполне возможно проводить инновационную деятельность при соблюдении некоторых элементарных условий.

Более 120 лет назад в городе Линкольн (штат Небраска) впервые в западном мире была введена муниципальная собственность на такие службы общего пользования, как общественный транспорт, снабжение электричеством, газом, водой и т. д. В последние годы, при мэре Элен Бусалис, в этом городе стала проводиться приватизация таких служб, как сбор мусора, школьный транспорт и многих-многих других. Городские власти предоставляют необходимые финансовые ресурсы, а частные предприятия стараются заручиться контрактом. Подобные отношения позволяют добиться значительной экономии средств и повысить качество обслуживания.

Элен Бусалис сумела разглядеть в происходящих в последние годы изменениях в стране вообще и в ее городе в частности благоприятную возможность для проведения водораздела между теми, кто «обеспечивает» общественные услуги, т. е. правительством, и «поставщиком». Это, а точнее, создание атмосферы конкуренции делает возможным повысить качество предоставляемых услуг и существенно сократить расходы.

Предприятия сферы услуг, которые стремятся придать своей деятельности предпринимательно-инновационный характер, должны придерживаться этих четырех вышерассмотренных правил.

### III

#### Необходимость нововведений

Почему инновационная деятельность является столь необходимой для учреждений сферы услуг? Почему бы не оставить существующие организации этой сферы в их изначальном виде, а всю ответственность за необходимые в ней нововведения возложить по традиции на совершенно новые организации?

Все дело в том, что учреждения обслуживающего сектора в развитых странах разрослись до более чем внушительных размеров и приобрели огромное значение. Сектор сферы услуг общественного пользования (как государственный, так и негосударственный) в текущем столетии рос в 3—5 раз быстрее, чем частный сектор. Особенно заметным этот рост стал с начала сороковых годов.

Этот рост был в определенной степени избыточным. Уверен, что там, где имеется возможность придать деятельности по оказанию услуг общего пользования коммерческий характер, это должно быть сделано. Это относится не только к тем видам услуг, которые в настоящее время приватизируются в городе Линкольн штата Небраска. Волна приватизации уже глубоко затронула американские лечебные учреждения. Как мне представляется, она приобретет массовый характер в системе общего и профессионального образования. Считаю, что необходимость перехода на хозрасчетные отношения в сфере образования вполне назрела и вряд ли целесообразно дальнейшее суб-

сидирование работников этой сферы, которые, кстати, в развитых странах принадлежат к наиболее высокооплачиваемым.

Центральной экономической проблемой, которую придется решать в развитых странах в следующие 20 или 30 лет, безусловно, будет проблема образования капитала. Очевидно, только Япония может выпасть из общего списка, так как она все еще располагает капиталом, необходимым для развития экономики. Именно поэтому мы не можем себе позволить строить деятельность на бесприбыльной, некоммерческой основе; мы не вправе заниматься деятельностью, которая поглощает, а не образует капитал, тем более если она в принципе может приносить прибыль.

Конечно, огромная масса функций, выполняемых учреждениями сферы услуг, останется по своей сущности функциями, удовлетворяющими общественные потребности; эти функции не исчезнут и не будут видоизменены. С этим нужно считаться и постараться придать такому роду деятельности производительный характер. Учреждения, оказывающие услуги по удовлетворению общественных потребностей, будут вынуждены придать своей деятельности новаторский характер и внедрить в свои структуры предпринимательские формы управления. Для этого этим учреждениям будет необходимо научиться рассматривать социальные, технологические, экономические и демографические изменения как источники инновационных возможностей, как источники укрепления своих позиций. Иначе такие учреждения окажутся в весьма незавидном положении. Если они будут продолжать строить свою деятельность на основе тех программ и проектов, которые не «вписываются» в новые условия, им будет все труднее выполнять свои функции. Если к этому еще прибавится неумение или нежелание отказаться от сложившейся практики работы, то крах многих учреждений сферы услуг будет неминуем. Может статься, что они будут поступать так, как поступали в XIV веке феодалы, лишившиеся всех своих социальных функций. Все, что осталось у этих паразитирующих элементов, — это возможность мешать поступательному движению, «ставить палки в колеса». Иными словами, сущность этих учреждений будет приобретать фарисейскую окраску, и одновременно их легитимность будет резко падать. Эти тенденции уже можно наблюдать на примере профсоюза — наиболее мощной организации, входящей в эту сферу. Но, как бы то ни было, современное общество со всеми его резкими переменами, новыми потребностями, новыми проблемами и возможностями нуждается в общественно полезных услугах.

Бесплатная государственная школа в США являет собой характерный пример существования организации в условиях меняющейся обстановки. Если эта организация не сделает самых решительных шагов по модернизации своей деятельности, она вряд ли переживет нынешнее столетие, и единственно, кого она сможет еще обслуживать, — это национальные меньшинства из городских трущоб. Впервые за всю свою историю Соединенные Штаты столкнулись с угрозой расслоения системы школьного образования по классовому принципу: в государственных школах могут остаться лишь дети беднейших слоев населения, по крайней мере в городах и густонаселенных пригородах. Если произойдет именно так, то в этом будет повинна сама государственная школа, которая, несмотря на имеющуюся необходимую информацию, не внесла изменений в свою деятельность (см. главу 9).

Подобная ситуация характерна для многих других учреждений, входящих в сферу услуг, в которых необходимость в нововведениях назрела со всей очевидностью. Им теперь осталось научиться встраивать элементы предпринимательства и новаторства в свои структуры. Если они так не сделают, то просто не выдержат конкуренции со стороны вновь образованных родственных учреждений, действующих на предпринимательской основе.

В конце XIX в. и начале XX в. произошли колоссальные сдвиги в сфере услуг.

Начиная со второй половины прошлого века и примерно до тридцатых годов века нынешнего инновационная деятельность в социальной сфере протекала так же эффективно и быстро, как и в производственно-технической. Инновационные идеи реализовались в новых обслуживающих учреждениях. Большинство учреждений этого типа, услугами которых мы пользуемся в настоящее время, не многим изменились с момента их образования 60—70 лет назад. В следующие 20—30 лет ситуация резко изменится. Необходимость в социальных нововведениях будет ощущаться еще острее. Но эти нововведения должны будут воплощаться в уже существующих учреждениях. Таким образом, внедрение предпринимательского управления в уже сложившиеся учреждения сферы услуг общественного пользования может рассматриваться как наиважнейшая политическая задача современного поколения.

## 15. НОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Для сложившегося действующего предприятия, будь то сфера производства или сфера услуг, ключевым в словосочетании «предпринимательское управление» является слово «предпринимательское». Если же говорить о новом предприятии, то ключевым будет слово «управление». На действующем предприятии главной преградой на пути предпринимательства является сложившаяся практика, а на новом — отсутствие ее.

Новое предприятие руководствуется определенной идеей. Оно сориентировано на выпуск той или иной продукции или оказание услуг. Новое предприятие может заниматься реализацией товаров или услуг, при этом объем реализации может быть весьма существенным. Основные экономические категории, такие, как затраты, доходы и прибыль, также характерны для нового предприятия. Чего новое предприятие не имеет, так это жизнеспособного отлаженного «организма», в рамках которого люди четко сознают цель своей работы и способы ее достижения. Если вновь созданное предприятие не превращается в новый бизнес в широком смысле этого слова, в отлаженное и управляемое производство, оно долго протянуть не в силах, несмотря ни на какую блестящую предпринимательскую идею, привлеченный крупный капитал, качество выпускаемой продукции и даже существование высокого спроса на нее.

Игнорирование этих, казалось бы, простых истин губительно сказывалось практически на всех предпринимательских начинаниях величайшего изобретателя Томаса Эдисона. Он всегда стремился к тому, чтобы стать преуспевающим бизнесменом и руководителем крупной компании. Эдисон должен бы был добиться успеха, так как, ко всему прочему, он был превосходным хозяйственником и плановиком. Он точно знал, каким образом следовало организовать электротехническую компанию, в которой могло бы быть использовано одно из его изобретений — промышленный вариант лампочки накаливания. Он точно знал, как обеспечить свои предпринимательские начинания финансовыми ресурсами. Продукция, которую начал выпускать Эдисон, сразу же приобрела колоссальную популярность, и спрос на нее был поистине неиссякаем. Но при всем при том Эдисон оставался предпринимателем; он не сомневался, что «управлять» — это значит руководить, быть «боссом». Он не стремился к созданию специального управленческого звена. Результат концепции Эдисона общеизвестен: все его четыре или пять компаний, достигнув средних размеров, потерпели крах, от окончательного развала их спасло только то, что Эдисон был уволен и вместо него поставили профессионального менеджера.

Предпринимательское управление на новом предприятии требует:

1. Концентрации внимания на рынке;
2. Финансового предвидения, особенно в планировании и регулировании наличных

денег;

3. Создания высшего управленческого звена задолго до того, как новое предприятие почувствует в этом реальную потребность и задолго до появления у него реальной возможности позволить себе иметь это подразделение;

4. Умения определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей.

## I

### Необходимость концентрации внимания на рынке

Руководители новых предприятий, которые не смогли справиться с поставленными перед собой задачами или вообще оказались не у дел, обычно объясняют это примерно так: «У нас все шло замечательно, пока другие компании не вторглись на наш рынок и вытеснили нас. Мы не можем понять, как это все произошло, ведь то, что они предложили, совсем не многим отличалось от нашей продукции». Часто приходится выслушивать и такие объяснения: «Мы все делали правильно, но другие фирмы начали предлагать свой товар потребителям, о существовании которых мы даже не подозревали, и таким образом совершенно неожиданно создали свой рынок».

Если новому предприятию удастся достигнуть успеха, то чаще всего благодаря выходу на нетрадиционный для него рынок; предложению товаров или услуг, отличающихся от запланированных к выпуску при создании предприятия, благодаря тому что эти товары или услуги востребовались в основном потребителями, о которых ранее ничего не было известно, и, наконец, благодаря тому что эти товары или услуги использовались не по изначально запланированному назначению. Если вновь созданное предприятие не в состоянии предвидеть возможные изменения и организовать свою деятельность так, чтобы извлекать пользу из неожиданно возникших рыночных ситуаций, если оно не руководствуется прежде всего рыночными соображениями, то единственно, в чем оно может преуспеть, — это в создании благоприятной возможности для конкурентов.

Впрочем, и здесь есть исключения. Изделие, разработанное для конкретного применения, особенно изделие научного или технического характера, зачастую закрепляется на рынке и используется по первоначальному назначению. Да, так бывает, но не всегда. Бывает даже, что лекарство, выпущенное для лечения одной болезни, оказывается весьма эффективным при лечении совершенно другой. Известно, например, что лекарство, успешно применяемое в настоящее время при язве желудка, разрабатывалось для иных целей. Здесь уместно вспомнить и о том, как лекарства, разработанные для лечения людей, были успешно использованы для нужд ветеринарии.

Настоящие новшества способны создавать такие рынки, о которых невозможно было даже подозревать. Например, все прекрасно обходились без копировальных автоматов до тех пор, пока компания *Ксерокс* не предложила миру свою продукцию; лет через пять после этого уже ни один офис не мог представить своего существования без копировальных автоматов. Когда появились первые реактивные пассажирские самолеты, лучшие исследователи рынка утверждали, что авиакомпании с ними прогорят, как даже уже использующиеся трансатлантические авиалайнеры не могут набрать достаточного количества пассажиров. Но уже через пять лет реактивные трансатлантические авиалайнеры стали ежегодно перевозить через Атлантику в 50 или даже 100 раз больше пассажиров, чем их пересекало океан до внедрения этих пассажирских самолетов.

Характерно, что новатор обладает ограниченным, фактически «туннельным» видением». Ему свойственно видеть только те участки деятельности, с которыми он знаком.

Подтверждением этому может служить пример с ДДТ. Этот химикат был разработан во время второй мировой войны для предохранения американских солдат от насекомых и

паразитов, но со временем он нашел широкое применение для борьбы с вредителями в сельском хозяйстве. Однако побочный эффект его действия был настолько негативен, что дальнейшее использование этого химиката в сельском хозяйстве было запрещено. Любопытно, что ни один из ученых, участвовавших в разработке ДДТ, не смог предвидеть всех вариантов и последствий его использования. Они, конечно, знали, что маленькие дети умирают от переносимой мухами «летней» диареи. Знали они и о том, что сельскохозяйственным животным и растениям насекомые и паразиты наносят огромный вред. Но у них не было профессиональных знаний в этой области. Как профессионалов их заботила прежде всего необходимость разработки химического препарата для спасения людей от тропических болезней. Кто же нашел новые варианты использования этого препарата? Ответ на этот вопрос прост. Одному американскому солдату пришло в голову использовать ДДТ дома, в той области, в которой он считал себя специалистом, в сельском хозяйстве — в стойле и на хлопковом поле.

Хочу привести еще один характерный пример. Компания *3M* не могла и предположить, что разработанная ею для промышленности липкая лента будет широко использована в быту и конторском труде, получит всеобщую известность как лента «скотч». На протяжении многих лет компания *3M* довольно успешно поставляла промышленности абразивные и клеящие материалы. Руководителям компании никогда не приходило в голову начать изготавливать что-нибудь для потребительского рынка, и тем не менее липкая лента приобрела огромную популярность именно на этом рынке. Произошло все по чистой случайности. Лента не была востребована промышленностью, и инженер, который ее изобрел, был крайне удручен этим обстоятельством. Он был расстроен еще больше, узнав, что руководство компании решило отказаться от выпуска этого продукта. Но как всякий творец, инженер любил свое произведение и поэтому захотел напоследок продемонстрировать его качества дома, в кругу семьи. К своему удивлению, он обнаружил, что две его дочери нашли довольно остроумное применение его липкой ленте — для сохранения прически во время сна. Необычным в этой истории является лишь то, что и изобретатель, и его начальство смогли все же увидеть в этой случайности широкие горизонты нового рынка.

Новокаин был разработан немецким химиком как обезболивающее средство для местной анестезии. Было это в 1905 г. Создав эффективный препарат, ученый столкнулся с непредвиденной проблемой: врачи не хотели им пользоваться, так как предпочитали проводить операции под общим наркозом. (Новокаином как местным обезболивающим средством врачи начали пользоваться только во время первой мировой войны.) Но немецкий ученый был озадачен еще одним обстоятельством: совершенно неожиданно новокаином стали пользоваться зубные врачи. Такой поворот событий абсолютно не входил в расчеты его создателя, и он (по крайней мере, так рассказывают) начал объезжать все города и веси Германии и выступать с протестом против подобного применения новокаина. Ведь не для зубоврачебной же практики он его изобрел!

Каков был результат его протестов, мы хорошо с вами знаем. И все же до сих пор предприниматели проявляют излишнюю уверенность в предназначении своих новшеств. Если вдруг обнаруживается, что для них находят какое-то иное, незапланированное применение, то авторы стремятся всеми силами воспротивиться этому. Фактически такие предприниматели (новаторы, изобретатели) отказываются обслуживать «незапланированного» потребителя и не скрывают, что он для них нежелателен.

Еще одной иллюстрацией этого положения может служить пример из сравнительно недавнего прошлого. Как известно, первый в мире компьютер был сконструирован в компании *Юнивак*, а областью его применения, по замыслу создателей, должна была стать научно-исследовательская работа. Когда представители деловых кругов заинтересовались новым изобретением и предложили контракт на закупку большой партии компьютеров,

руководители компании *Юнивак* отвергли это предложение, да еще высказали сомнение в способности бизнесменов и клерков разобраться в такой сложной технике. В компании *ИБМ* тоже все были уверены, что компьютер — это инструмент для научной деятельности, тем более что их вариант ЭВМ предназначался для произведения сложнейших расчетов в области астрономии. Но эта компания не была слишком заносчивой и охотно принимала заказы от бизнесменов и руководителей производственных предприятий. Десять лет спустя, в 1960 г. компания *Юнивак* все еще оставалась создателем наиболее совершенной в техническом отношении ЭВМ, а в распоряжении компании *ИБМ* был практически весь рынок компьютеров.

Согласно академическим установкам, универсальным средством для достижения успеха является «изучение рынка». С этим предписанием я лично согласиться не могу.

Невозможно исследовать рынок в отношении действительно нового товара или услуги. Нельзя предугадать, как поведет себя товар, которого на рынке еще просто нет! Примерно в 1950 г. на основании исследований рынка, проведенных силами компании *Юнивак*, был сделан прогноз о том, что к 2000 г. будет продана 1 тыс. компьютеров. Завидная дальновидность! Но все же жизнь внесла свою «маленькую» поправку: уже в 1984 г. было продано около 1 млн. компьютеров, и это при том, что исследования, проведенные компанией *Юнивак*, были как нельзя более «научными», тщательными и скрупулезными. Но эти исследования страдали одной существенной недоработкой: в основе их лежало незыблемое в ту пору допущение, что компьютеры предназначены только для серьезной научной работы, и поэтому область их использования будет довольно узкой. Здесь можно вспомнить еще и о тех нескольких компаниях, которые отвергли патенты фирмы *Ксерокс* только потому, что, согласно проведенным ими исследованиям, полиграфические предприятия абсолютно не нуждаются в копируемых автоматах. Никому не пришло в голову подумать, что это оборудование может понадобиться конторам, школам, университетам, колледжам и просто частным лицам.

Поэтому при создании нового предприятия нужно быть готовым к тому, что его продукция или услуги могут найти совершенно новых потребителей на «неплановых» рынках.

Новое предприятие, не ориентирующееся на рынок с самого начала своего существования, скорее всего создаст лишь рынок для своего конкурента. Если так происходит, то незадачливым предпринимателям остается только жаловаться на «тех людей», которые бесцеремонно вторглись на «чужой рынок» или стали обслуживать потребителей, о которых «ничего не было известно», и вообще коварно «захватили рынок».

Повернуть новое предприятие лицом к рынку на самом деле не составляет слишком большого труда. Главное, что нужно, — это преодолеть традиционно предпринимательский стереотип мышления. Работникам нового предприятия необходимо обязательно чутко реагировать на неожиданный успех или неожиданную неудачу (более подробно см. главу 3). На любое подобное событие следует смотреть не как на «исключение» (именно так обычно поступают предприниматели), а как на возможность, дающую шанс вырваться вперед.

Вскоре после окончания второй мировой войны небольшая индийская производственная фирма закупила в Европе лицензию на изготовление велосипедов с прилегающим легким мотором. Такой велосипед виделся идеальным транспортом для условий Индии, но прогнозам и ожиданиям не суждено было сбыться. Началось с того, что хозяин фирмы заметил, что поступают заказы в основном только на одни моторы. Поначалу он даже не хотел принимать такие заказы, так как никак не мог взять в толк, каким образом можно использовать такие маломощные моторы. Из чистого любопытства он сам решил проехать в те места, откуда поступали столь странные заказы. Каково же

было его удивление, когда он увидел, что крестьяне используют велосипедные моторы в поливных насосах, обычно приводимых в действие вручную! Теперь эта фирма является одним из крупнейших в мире изготовителей малых поливных насосов, которые произвели подлинную революцию в сельском хозяйстве всей Юго-Восточной Азии. Фирма продает миллионы таких насосов.

Ориентация предприятия на рынок означает еще готовность к экспериментированию. Если вдруг обнаружилось, что в товарах или услугах нового предприятия заинтересовались потребители, для которых они изначально не предназначались, необходимо этим воспользоваться для открытия новых горизонтов их применения. Можно пойти по пути предложения бесплатных образцов товара совершенно «чужеродным» потребителям, что позволит проследить за тем, как с ним поступят: использовать ли его вообще, какие изменения нужно внести в этот товар, чтобы новый потребитель стал «своим». Совершенно очевидно, что работникам новых предприятий нужно внимательно следить за технической информацией и нащупывать возможные зоны интереса в своей продукции.

Когда компания *Дюпон* получила первое в мире синтетическое волокно нейлон, никто не мог предположить, что этот материал найдет самое широкое применение в изготовлении автомобильных покрышек. Но когда одна из фирм по производству автопокрышек, расположенная в мировом центре резиновой промышленности г. Акроне проявила интерес к использованию нейлона в своем производстве, компания *Дюпон* быстро сориентировалась и построила специальный завод по выпуску нейлона. Всего через несколько лет автомобильные покрышки стали основной и самой прибыльной областью применения нейлона.

Если компания, выпустившая продукцию с какой-то определенной целью, вдруг обнаруживает, что эта продукция вызывает совершенно неожиданный интерес у совершенно неожиданных потребителей, ей следует проанализировать серьезность и возможности такого интереса. Такой анализ не требует большого труда и финансовых затрат, нужно лишь чутье и мало-мальски систематические усилия.

Руководители новых предприятий должны помнить, что для них очень важно изучать ситуацию на местах, положение дел на рынке, встречаться с возможными потребителями и с их торговыми агентами и вообще чаще посматривать по сторонам и внимательно слушать. Руководители нового предприятия должны исходить из важного принципа — ассортимент продукции или услуг определяется не производителем, а потребителем. Иными словами, вся деятельность нового предприятия должна ориентироваться на запросы потребителя, его ожидания и ценностные установки.

Большая опасность для новых предприятий кроется в их стремлении навязать потребителям свои собственные представления о выпускаемой продукции. Поверьте, что уверенность производителя в том, что он «знает лучше», чем потребитель, каким должен быть тот или иной продукт, как его покупать и использовать, ни к чему хорошему привести не может. Хочу еще раз повторить, что новые предприятия должны быть готовы видеть в неожиданном успехе благоприятную возможность для собственного развития, а не недоразумение и не отклонение от нормального хода событий. Новым предприятиям следует крепко усвоить базовую аксиому маркетинга: товар призван удовлетворять потребности потребителя, а не перевоспитывать его.

## II

### Финансовая политика

Оторванность от рынка может считаться «детской болезнью» «новорожденного» предприятия. На ранних этапах существования ею болеют все новые предприятия, и, что хуже всего, эта болезнь может губительным образом сказаться на росте даже тех предприятий, которым удалось уцелеть в конкурентной борьбе.

В отличие от рыночного фактора финансовый фактор, а точнее, отсутствие адекватной финансовой ориентации, неправильная финансовая политика могут стать серьезной угрозой новому предприятию на последующем этапе его развития. Особенно отрицательное влияние этот фактор оказывает на быстрорастущее предприятие. Чем более успешно функционирует новое предприятие, тем большую опасность для него представляет неумение вести финансовые дела.

Предположим, что новое предприятие успешно наладило производство какой-то продукции или услуги и переживает этап быстрого роста. Отчеты предприятия полны радостных сообщений о «быстро увеличивающейся прибыли», а будущее рисуется в самых розовых тонах. Естественно, что фондовая биржа «находит» это предприятие, особенно если оно функционирует в области высоких технологий или иной не менее модной области. Прогнозы экспертов обещают, что в пределах пяти лет объем реализации этого предприятия достигнет 1 млрд, долларов. Но не проходит и полутора лет, как предприятие начинает лихорадить. Может быть, оно не обанкротится и не прекратит существования, но тем не менее судьба его печальна: оно глубоко влезает в долги, увольняет  $\frac{2}{3}$  работников, а его президент вынужден уйти со своего поста. Возможно также, что оно будет продано крупной компании по самой низкой цене. Причина всего этого не оригинальна: отсутствие наличности; неспособность генерировать необходимый для расширения капитал, потеря контроля за операциями финансирования; полная неразбериха с расходами, товарными запасами и счетами дебиторов. Зачастую все эти финансовые неурядицы наваливаются сразу и одновременно, притом каждая из них в отдельности представляет опасность здоровью, если не жизни нового предприятия.

Если финансовый кризис нагрянул, то потребуются колоссальные усилия для того, чтобы как-то смягчить его действие. Задача предприятий состоит в том, чтобы не допустить кризис, причем эта задача вполне реальна.

Предприниматели, организуя новое производство, конечно же, думают о деньгах; более того, мысль о высоких прибылях лежит в основе их деятельности. Скажу сразу, что руководители нового предприятия поступают неверно, когда начинают концентрировать все свое внимание на получении прибыли. Если фактор прибыли и следует иметь в виду, то, во всяком случае, не на первых порах. Чему прежде всего следует уделить внимание, так это движению денежной наличности, поиску источников финансирования разработок и ускоренного роста, а также регулированию деятельности. Без этих компонентов вся статистика о прибыли является не более чем фикцией, что выйдет наружу через 12—18 месяцев.

Рост предприятий нужно поддерживать соответствующими ресурсами.

Новое предприятие может нормально развиваться только при условии обеспечения его деятельности дополнительным капиталом. Если растущее новое предприятие показывает «прибыльность» — это не более чем фикция или призрак: проводка в бухгалтерской отчетности, имеющая цель сбалансировать счета. В силу того, что в большинстве стран фиктивная прибыль подлежит налогообложению, она создает задолженность и способствует истощению наличности, но отнюдь не образованию «излишка». Чем лучше состояние нового предприятия и чем быстрее оно растет, тем больше оно требует дополнительных финансовых вложений. Новые предприятия — герои газетных полос и регистров фондовых бирж, новые предприятия, демонстрирующие высокий рост прибыли и «рекордный уровень прибыли», чаще всего через пару лет после победных реляций начинают переживать невероятные трудности.

Для успешной деятельности нового предприятия необходимо регулярно проводить анализ движения наличности, прогнозировать ее движение, контролировать и регулировать денежные операции. Тот факт, что американские новые предприятия, открытые за последние несколько лет (за известным исключением наукоемких компаний), достигли

гораздо большего успеха, чем обычно, объясняется тем, что новые предприниматели в Соединенных Штатах поняли, что в предпринимательстве нельзя обойтись без управления финансами.

Контроль за денежными операциями и их регулировка осуществляются весьма нетрудно, если есть надежный прогноз о движении денежной наличности. Слово «надежный» при этом должно означать, что предусмотрены «худшие варианты расклада», а не радужные надежды. Согласно старой банковской заповеди, при прогнозировании денежных доходов и расходов нужно исходить из того, что счета должны будут быть оплачены на шестьдесят дней раньше намеченного срока, а векселя к получению или счета дебиторов придут на шестьдесят дней позднее. При достаточно консервативных прогнозах худшее, что может произойти, это временный избыток наличности. Впрочем, в новых растущих предприятиях это происходит довольно редко.

Новому предприятию, которое находится на подъеме, необходимо уже за двенадцать месяцев вперед знать о своей потребности в деньгах и направлениях их использования. Имея годовой задел, почти всегда можно финансировать свои потребности в наличности. Но даже при успешном функционировании нового предприятия оперативная мобилизация денежных средств, да еще в условиях «кризиса», никогда не бывает легкой. Прежде всего это отвлекает основных работников компании в наиболее критические периоды времени. В течение нескольких месяцев они бывают вынуждены тратить время и энергию на беготню из одного финансового учреждения в другое, «пробивая» один набор сомнительных финансовых проектов за другим. Фактически получается так, что, тратя драгоценное время на выполнение текущих финансовых поручений, они тем самым ставят под сомнение будущее благополучие своей компании. Часто бывает так, что эти работники, возвращаясь к своим основным делам, обнаруживают, что возникшие в их отсутствие благоприятные возможности были навсегда упущены. Удивительно, но чаще всего происходит так, что пик возможностей, которые появляются у нового предприятия, совпадает с проблемами с денежной наличностью.

Преуспевающее новое предприятие стремится выйти из рамок своей структуры капитала. Согласно старому, испытанному правилу, новое предприятие перерастает свою фондовую базу с каждым увеличением объема реализации порядка 40—50%. Такой рост, как правило, обуславливает потребность в обновлении структуры капитала. По мере роста предприятия частные источники образования фондов — будь то владельцы и их семьи или другие лица — перестают удовлетворять потребности предприятия. В этом случае компании ничего не остается делать, как искать выход на более богатые источники капитала. С этой целью она может стать государственной компанией, искать партнера или партнеров среди утвердившихся компаний или получать деньги из страховых компаний и пенсионных фондов. Новое предприятие, которое было финансировано средствами в виде обыкновенных акций, будет вынуждено брать долгосрочный кредит, и наоборот. Напрашивается один вывод: по мере роста предприятия существующая структура капитала становится негодной и тормозит движение вперед.

В некоторых новых предприятиях программа финансирования реализуется сравнительно просто. Если предприятие состоит из однородных и полностью локальных подразделений — ресторанов в единой сети, автономных хирургических центров или отдельных больниц, расположенных в разных городах, строительных фирм, ведущих раздельное строительство в разных районах города, специализированных магазинов и т. п., — каждое подразделение может финансироваться как отдельное предприятие. В качестве варианта решения можно прибегнуть к помощи франшизы<sup>31</sup> (что является, по

---

<sup>31</sup> Здесь: специальное право или привилегия, предоставленные правительством или

существо, методом финансирования быстрого расширения производства). Другим вариантом может быть придание каждому локальному подразделению статуса компании, имеющей в качестве партнеров с «ограниченными правами» отдельных, и зачастую местных, инвесторов. Таким образом, капитал, необходимый для роста и расширения, может быть собран постепенно, при этом успешный опыт одного подразделения может служить примером и стимулом для другого. Такой вариант срабатывает только в тех случаях, когда: а) каждое подразделение достаточно быстро достигает уровня самоокупаемости, по крайней мере за 2—3 года; б) ведение хозяйственной деятельности «шаблонным методом», с тем чтобы работники, имеющие ограниченный уровень управленческой компетенции — обычные держатели франшизы или управляющие местных автономных хирургических центров,— могли благополучно справляться с работой без мелочной опеки; в) отдельное подразделение самостоятельно и достаточно быстро достигает оптимальных размеров, не нуждаясь при этом в дополнительном капитале, но генерируя излишек денежных средств, который можно использовать для финансирования «стартового», вновь открываемого подразделения.

Для тех новых предприятий, которые нельзя финансировать как отдельные подразделения, рациональные программы финансирования имеют жизненно важное значение. Если растущее новое предприятие составляет реалистичные программы (опять-таки ориентируясь на максимальные, а не минимальные нужды) потребностей в капитале и его структуры на три года вперед, оно, как правило, не испытывает трудностей в изыскании необходимой суммы средств, в нужное время и в нужной для него форме. Если же предприятие будет бездействовать до тех пор, пока не изменит свою капитальную базу и структуру, оно тем самым ставит под вопрос свое выживание и, конечно же, независимость. Основатели таких предприятий по прошествии некоторого времени обнаружат, что весь их труд и предпринимательский риск были потрачены только на то, чтобы дать шанс другим сделаться владельцами. Сами же они из владельцев превратятся в работодателей, а контроль за производственно-хозяйственной деятельностью предприятий перейдет к новым инвеститорам.

Новое предприятие, наконец, не может обойтись без финансовой системы управления своим ростом. Чаще всего на начальном этапе деятельности нового предприятия есть все основания для самых радужных прогнозов: оно укомплектовано квалифицированным персоналом, выпускает перспективные виды продукции, положение на рынке устойчиво и обещает быть еще лучше, и т. д. Затем на каком-то этапе вдруг все выходит из-под контроля: счета дебиторов, учет товарно-материальных запасов, административные расходы, отношения с оптовыми фирмами и др. Иными словами, предприятие перерастает сложившуюся структуру регулирования и контроля. К тому времени, когда деятельность предприятия вновь удастся взять под контроль, оказывается, что рыночные позиции утеряны, отношение потребителей резко изменилось к худшему, а оптовые фирмы-дистрибуторы потеряли всякое доверие к нему. Хуже всего то, что по вполне понятным причинам работники такого предприятия теряют доверие к его руководству.

Нужно помнить одно очень важное правило: существующие регуляторы производства устаревают по мере интенсивного роста предприятия. Хочу повторить, что увеличение объема деловых операций на 40—50% можно считать критической величиной.

Если рычаги контроля за деятельностью предприятия утеряны, то очень трудно ими овладеть вновь. Отсюда напрашивается вывод — нужно делать все возможное, чтобы держать ситуацию под контролем. Что для этого нужно? Прежде всего следует начать с

---

производителем товаров на определенное время одному лицу или группе лиц на создание коммерческого предприятия в определенном месте. — *Прим, перев.*

тщательного анализа важнейших показателей работы предприятия, которые могут различаться в зависимости от вида предприятия. В одних случаях прежде всего стоит обратить внимание на качество выпускаемой продукции, в других — на услуги, в-третьих — на материально-товарные запасы, неустраиваемые долги, в-четвертых — на общезаводские накладные расходы. Как правило, таких показателей или участков на конкретном предприятии бывает четыре или пять. (Сразу замечу, что в любом случае необходимо анализировать такие показатели, как административные и управленческие накладные расходы.) Если административные и управленческие расходы поглощают все больший процент выручки, значит рост числа работников аппарата управления опережает рост самого предприятия, а это в свою очередь чаще всего показывает, что ведение дел выходит из-под контроля, т. е. структура и методы управления уже больше не соответствуют поставленным задачам.

Для того чтобы достичь целей, новое предприятие должно своевременно прибегнуть к регулированию этих важнейших показателей и областей деятельности. Совсем не обязательно выработать какие-то строгие меры регулирования и контроля, устанавливать жесткие контрольные цифры. Важно лишь то, чтобы управленческий персонал предприятия постоянно держал руку на пульсе важнейших участков работы и в случае необходимости принимал ответственные решения. На предприятиях, где ключевым участкам работы уделяется должное внимание, никаких неприятных неожиданностей обычно не происходит. Вполне очевидно, что, если вы постоянно находитесь в курсе дел происходящего, вам не составит большого труда выработать и внести соответствующие коррективы.

Предусмотрительное и рациональное ведение финансовых дел не связано с большими затратами времени, но оно требует известных интеллектуальных усилий. Чисто техническая сторона вопроса, т. е. методы и способы ведения финансовых дел, достаточно четко изложена в литературе по управлению. Важно уметь адекватно воспользоваться имеющимися знаниями применительно к конкретному предприятию.

### III

#### Создание высшего управленческого звена

То, что предприятие прочно утвердилось на нужном ему рынке и сумело создать необходимые финансовую структуру и систему, еще не гарантирует ему безоблачного существования. Часто бывает так, что успешно функционирующее предприятие вдруг через несколько лет оказывается на пороге серьезного кризиса. Это может произойти как раз в тот момент, когда новое предприятие практически выросло «из коротких штанишек» и уже готово занять место среди зрелых и утвердившихся концернов. Представьте себе разочарование руководителей предприятия, которое вместо ожидаемого процветания совершенно неожиданно попадает в кризисную ситуацию. Никто не может понять, в чем дело. Продукция выпускается первосортная, перспективы — замечательные, но дальнейшего роста нет. Высокая прибыльность, отличное качество, отличные показатели по другим параметрам работы не помогают. Что же на самом деле происходит?

Ответ на этот вопрос достаточно прост: отсутствует высшее управленческое звено. Выросшим предприятием уже не могут управлять один или два руководителя; начинает ощущаться настоятельная необходимость в управленческом звене, группе профессиональных менеджеров. Если на предприятии своевременно не было создано работоспособное управленческое звено, то трудно надеяться на благополучный выход этого предприятия из возникающих трудных ситуаций. В лучшем случае речь может идти только о выживании. Но даже если предприятию удастся удержаться на плаву, то его здоровье будет коренным образом подорвано, а нанесенные раны будут еще кровоточить долгие годы. Неудачи подрывают моральный дух работников, разочарование и цинизм

начинают править бал. Горькие мысли становятся постоянными спутниками основателей предприятия.

Как спастись от такой участи? Возможно ли это вообще?

Да, возможно! Нужно лишь помнить об одном простом правиле: необходимо создавать высшее управленческое звено *до того*, как новое предприятие почувствует в этом жесткую необходимость! Управленческие группы невозможно сформировать по мановению волшебной палочки, как только возникает необходимость в них. Должно пройти известное время прежде, чем управленческие группы «обкатаются», сумеют глубоко вникнуть во все детали деятельности предприятия. В таких группах должен царить дух взаимодоверия и взаимопонимания, а на это требуется время и время. Согласно моим наблюдениям, для создания спаянного управленческого коллектива требуется никак не меньше трех лет.

В то же время небольшое и растущее новое предприятие не может себе позволить иметь целое управленческое звено; оно не в состоянии содержать полдюжины профессиональных менеджеров и выплачивать им высокое жалование. Фактически получается так, что ограниченный круг лиц, занятых на таких предприятиях, отвечает за решение всех производственно-хозяйственных вопросов. Как быть в этом случае?

Опять же, выйти из положения не так уж трудно. Непременным условием является готовность основателей предприятия создать специальную управленческую группу из своих же работников, а не делать все самим. Если один или два руководителя предприятия считают, что они и только они должны всем заниматься, то такое предприятие рано или поздно (через несколько месяцев или, в лучшем случае, через несколько лет) обязательно попадет в полосу управленческого кризиса.

Если объективные экономические показатели работы нового предприятия (основанные, например, на изучении возможностей рынка или на демографическом анализе) говорят о том, что в ближайшие 2—3 года производство может быть удвоено, то обязанность основателя (основателей) этого предприятия создать управленческое звено, необходимость в котором может появиться в самом скором времени. Это своего рода профилактика, страховка против возможных неприятностей.

Основателям фирмы вместе с ее ведущими специалистами следует начать с анализа особенностей производственно-хозяйственной деятельности своего предприятия. Их задача на этом этапе: выявить те конкретные участки, от которых зависит выживание и благополучие предприятия. По большинству этих участков позиции членов группы управления могут совпадать, но могут появиться и разногласия, которые необходимо самым тщательным образом выверить и снять. Любой участок работы, показавшийся кому-то из членов группы особенно важным, заслуживает специального рассмотрения и анализа.

Вы вряд ли найдете в литературе подробное описание всех важнейших, ключевых участков работы. Для каждого конкретного предприятия это свои собственные участки. Два предприятия, которые непосвященному кажутся абсолютно идентичными, могут иметь совершенно разные ключевые участки. Основной целью одного предприятия может быть, например, производство продукции, а другого — обслуживание потребителей. Есть, однако, два участка работы, которые в любой организации считаются очень важными: управление людьми и управление деньгами. Важность же всех других параметров производственно-хозяйственной деятельности определяется исходя из конкретных условий предприятия, а также взглядов, задач и ценностных ориентаций, работающих на нем.

Характер и смысл последующей ступени на пути внедрения эффективного управления на предприятии выражаются вопросами, которые должны задать самим себе члены управленческой группы, включая самого основателя: «В каких видах деятельности и

участках работы я чувствую себя наиболее уверенно? В каких видах деятельности и на каких участках работы проявляют себя с наилучшей стороны мои коллеги?» Поэтому очень важно добиться полного взаимопонимания по этим вопросам и правильно распределить нагрузки. Каждый случай разногласия должен быть тщательно проанализирован, и по нему должны быть сделаны соответствующие выводы.

Вслед за этим вполне закономерно задать такие вопросы: «Какими ключевыми участками может заняться каждый из нас, исходя из собственных способностей и возможностей, в качестве своей первой и основной обязанности? Какому роду деятельности наиболее соответствует каждый из нас?»

Разобравшись с этими вопросами, можно приступить к формированию управленческой группы. На этом этапе основатель предприятия начинает приучать себя к мысли, что он должен воздержаться от управления людьми и решения их проблем, если это не соответствует его ключевой деятельности. Вполне возможно, что наиболее ярко он может проявить себя в области создания новой продукции и технологии, в производстве, в сбыте или обслуживании, финансовых и коммерческих операциях, и поэтому функцию управления людьми ему следует передать другому, более подходящему для этой цели руководителю. Короче говоря, каждый ключевой участок должен быть занят именно тем специалистом, который доказал свою состоятельность в соответствующих вопросах.

Мне не известно о таком правиле, которое бы гласило: «Директор-распорядитель должен отвечать за то или за это». Конечно, директор-распорядитель (лицо, отвечающее за эффективность управления) является судом последней инстанции, и окончательное слово за ним. В его обязанности входит позаботиться о том, чтобы к нему стекалась вся информация, необходимая ему для реализации своего права принимать окончательные и ответственные решения. Согласно моим наблюдениям за работой успешно функционирующих новых предприятий, характер непосредственной работы директора-распорядителя зависит как от его собственных установок, так и от конкретных потребностей предприятия. Директор-распорядитель выполняет возложенные на него обязанности, охватывающие определенные ключевые участки. Но возглавляемый им, кроме этого, ОДР (отдел директора-распорядителя) отвечает за обеспечение выполнения всех других важнейших направлений деятельности предприятия.

Наконец, для каждого участка должны быть определены цели и задания. Каждый, кто принимает на себя основную ответственность за ту или иную ключевую деятельность, независимо от того, имеется ли в виду разработка нового продукта, управление людьми или финансовые вопросы, должен быть готовым ответить на такие вопросы: «Что может ждать от *вас* это предприятие? Какой участок работы *вам* можно поручить? Что *вы* стремитесь достичь и к какому времени?» По своему содержанию эти вопросы, конечно, не содержат ничего нового и относятся к основам управления.

Поначалу было бы разумно создавать высшие управленческие звенья на неформальной основе. Не стоит начинать работу на вновь созданном и расширяющемся предприятии с раздачи званий и титулов, широкого анонсирования намерений. Вряд ли есть смысл сразу же устанавливать управленческим работникам повышенную зарплату. Со всем этим можно подождать примерно год, т. е. до тех пор, пока более или менее не выяснится, насколько работоспособна новая структура. В этот период, который можно считать переходным или промежуточным, все работники вновь созданной группы управления должны войти в курс дела, установить контакты друг с другом, найти общие точки соприкосновения и т. д. Года через два-три, когда предприятие начнет испытывать потребность в квалифицированном управленческом аппарате, он будет к его услугам.

Если же новому предприятию не удастся обзавестись квалифицированными управленческими кадрами, до того, как возникнет действительная потребность в них, его деятельность выйдет из-под контроля задолго до возникновения этой потребности.

Перегруженность основателей предприятий не дает им возможности проконтролировать ход выполнения важнейших заданий, которые обычно так и остаются невыполненными. Есть два подхода к решению проблем подобного рода. При первом — создатель предприятия сосредоточивается на тех участках, которые более всего соответствуют его способностям и интересам. Но сложность состоит в том, что, как бы ни были важны эти участки, они отнюдь не единственные из тех, без которых невозможна деятельность предприятия. Иными словами, в этом случае всегда имеется риск, что те или иные ключевые участки останутся без присмотра. В результате года через два оставленные без должного присмотра участки начнут давать серьезные сбои, а затем и все предприятие попадет в сложное положение. Второй подход, который, впрочем, менее эффективен, чем первый, строится на добросовестности основателя предприятия. Он хорошо знает, что люди и деньги являются поистине ключевыми факторами в работе, и поэтому ими нужно управлять. Собственные способности и интересы основателя лежат в области проектирования и разработки новой продукции. Но будучи добросовестным, он заставляет себя заниматься управлением людьми и финансовыми делами. Не обладая достаточной квалификацией для подобной деятельности, он справляется с ней слабо. Чтобы выработать какое-нибудь решение по этим участкам, он затрачивает непозволительно много времени. Хуже всего то, что, тратя много сил и времени на несвойственную ему работу, он запускает ту, в которой он может принести наибольшую пользу и от успешного выполнения которой зависит судьба всей компании — разработка новой технологии и новой продукции. При таком подходе через три года компания превращается в «пустую скорлупу», от нес, по существу, остается лишь каркас, т. к. она не сумела создать ни выгодной продукции, ни необходимого управленческого аппарата для управления людьми и финансами.

При первом подходе есть какая-то надежда спасти компанию. Как бы то ни было, она все-таки имеет свою продукцию. Но при этом подходе основателю компании редко удастся удержаться в седле, и ему на замену приходит любой способный человек, знающий, как спасти ее. При втором подходе спасти компанию обычно не удастся, и она идет с молотка либо ликвидируется вовсе.

Еще раз хочу подчеркнуть, что компания должна позаботиться о том, чтобы заблаговременно создать эффективную управленческую группу. Есть и еще один важный принцип, который следует иметь в виду. Задолго до того, как единоначалие или управление в лице одного человека — основателя — достигнет критической точки, за которой может последовать спад деятельности предприятия, ему следует начать учиться взаимодействию со своими коллегами, учиться доверять им, но в то же время не снижать требовательности. Основатель должен научиться быть лидером группы, а не «звездой» с группой «помощников».

#### IV

#### «Где я могу внести наиболее весомый вклад?»

Создание квалифицированной управленческой группы можно расценивать как важнейший шаг на пути внедрения предпринимательского управления на новом предприятии. Но тем не менее созданием управленческой группы дело не ограничивается, т. к. сами основатели еще должны обдумать свои собственные перспективы.

По мере того, как новое предприятие растет и развивается, неумолимо меняются роли предпринимателей, стоявших у его основания, и взаимоотношения между ними. Если основатели не замечают этого или отказываются это признавать, то этим самым они задерживают развитие своего предприятия и даже могут погубить его.

Каждый основатель-предприниматель, прочитав эти слова, скорее всего кивнет головой в знак согласия и скажет: «Аминь». У каждого есть в запасе своя история из

цикла ужасов о других основателях-предпринимателях, которые не менялись по мере развития предприятия и тем самым погубили и свое предприятие, и самих себя. Трудность состоит в том, что даже среди тех основателей, которые сами догадываются о необходимости перемен, очень немногие знают, что именно нужно делать в изменившейся обстановке. Чаще всего они мучаются такими вопросами: «Что мне делать?» или (в лучшем случае) «Что больше всего соответствует моим способностям и склонностям?». Правильнее же начать с такого вопроса: «В чем объективно нуждается новое предприятие с точки зрения управления, начиная с настоящего времени?» Основателю предприятия следует ставить этот вопрос независимо от того, развивается ли оно быстрыми темпами или меняет направление и характер своей деятельности, т. е. меняет свою продукцию (услуги), рынки или кадры.

Следующие вопросы, которые должен задать себе основатель предприятия, звучат так: «В чем я могу себя проявить наилучшим образом?», «На каких участках деятельности предприятия я могу принести наибольшую пользу?». Только после того, как будут продуманы ответы на эти вопросы, он может сформулировать следующие: «Что же на самом деле я хочу делать, во что я верю и на что надеюсь?», «Чему я готов посвятить многие годы, если не всю свою жизнь?», «В этом ли по-настоящему нуждается предприятие?», «Явится ли выбранная мной деятельность существенным и необходимым вкладом в благополучие компании?».

Хорошим примером предпринимательского подхода к организации учреждений может служить университет Пейс, расположенный в Нью-Йорке. Доктор Эдвард Муртола начал создавать это учебное заведение в 1947 г. практически с нуля. Умелые действия основателя позволили университету стать со временем третьим по величине быстроразвивающимся учебным заведением в стране. Число учащихся в университете достигло 25 тыс., при нем успешно функционируют аспирантские курсы. В первые годы существования университета Эдвард Муртола придерживался радикально новаторского подхода. Но затем, уже к 1950 г., когда университет был еще очень невелик, Муртола счел необходимым организовать и внедрить сильное управленческое звено. Каждый член управленческого персонала отвечал за определенный важный участок работы. Через несколько лет работы совместно с профессиональными менеджерами Муртола определил свою роль в университете и решил занять традиционный пост президента. Одновременно он создал вокруг себя группу доверенных лиц — помощников и советников.

Вместе с тем есть и другие варианты ответов на вопросы, касающиеся возможностей основателя-предпринимателя, круга его обязанностей и интересов.

Изобретатель очков и фотокамеры «Полароид» Эдвин Ленд, например, руководил своей компанией почти 15 лет, до начала пятидесятых годов. Именно с этого времени компания начала стремительно расти.

Правильно оценив складывающуюся ситуацию, Ленд решил, что управлять компанией должны квалифицированные, профессиональные менеджеры. Ленд, решил, что он не способен к управленческой работе на высшем уровне, однако в области научных исследований он может проявить себя лучше других, поэтому ему целесообразнее заниматься научной работой. Ленд выстроил себе лабораторию и занял должность директора-консультанта компании по фундаментальным исследованиям. Оперативное руководство компании он доверил специально назначенным управляющим.

Рей Крок, основатель корпорации *Макдональдс*, пришел в свое время к аналогичному решению. Он оставался на посту президента корпорации до самой смерти, когда ему уже перевалило хорошо за восемьдесят. Он тоже передал бразды оперативного правления высшему управленческому звену, себе же отвел роль, по своему образному выражению, «совести маркетинга». Практически до самой своей кончины он каждую неделю посещал два или три своих ресторана и лично проверял уровень их содержания и качество

обслуживания посетителей. Но что самое главное, он встречался с посетителями, разговаривал с ними, выслушивал их предложения и замечания. Такой подход давал возможность вносить коррективы в деятельность корпорации, необходимые для удержания своей лидирующей позиции в отрасли быстрого обслуживания.

Так же поступил и основатель компании по выпуску строительных материалов, расположенной на северо-западе Тихоокеанского побережья США. Основатель этой сравнительно небольшой компании, молодой тогда еще человек, решил, что в интересах компании повысить уровень ее важнейшего ресурса — управленческих работников, на которых можно будет возложить руководство двумястами отделений компании, расположенных в небольших городках и пригородах. Фактически эти управляющие действовали на правах руководителей автономных предприятий. В области закупок, контроля качества продукции, регулирования кредита контроля за счетами дебиторов и т. д. они пользовались широкой поддержкой центра. Сбытом же руководил каждый местный управляющий сам, и в этом отношении центральная компания практически не оказывала никакой помощи, разве что предоставляла одного торгового агента и пару водителей грузовиков.

Основатель компании прекрасно понимал, что успех всего предприятия в целом зависит от мотивации, целеустремленности, способности и энтузиазма этих разрозненных управленцев, не обладающих высокими знаниями. Ни один из них не имел высшего образования, и очень немногие имели законченное среднее. Учитывая это, он считал необходимым отводить примерно две недели каждого месяца на посещение отделений компании. Во время этих посещений он встречался с управляющими отделений, вместе с ними обсуждал их проблемы, планы и намерения, вносил коррективы в их действия и давал соответствующие рекомендации. Может быть, только в этом подходе к проблемам управления заключается единственное отличие этой компании от всех остальных оптовых поставщиков строительных материалов. Но именно этот подход к решению одной из ключевых проблем, какой, безусловно, является управление, дал возможность компании расти в 3—4 раза быстрее своих конкурентов, даже во времена спада.

Еще одним вариантом ответа может служить пример деятельности трех ученых, которые, объединившись, основали компанию, ставшую впоследствии одной из самых крупных и преуспевающих компаний по производству полупроводников. На свой вопрос: «В чем больше всего нуждается компания в настоящее время?» они сами нашли правильные ответы. Во-первых, в разработке базовой производственно-хозяйственной стратегии, во-вторых, в проведении научно-технических изысканий и, в-третьих, в подготовке персонала, особенно научно-технического. Разработав теоретическую основу своей деятельности, они распределили ответственность между собой за эти три направления работы, исходя из собственных возможностей и интересов. Человек, который взял на себя ответственность за налаживание взаимоотношений между членами коллектива и за подготовку персонала, был плодовитым научным новатором и пользовался высокой репутацией в научных кругах. Но он сам пришел к выводу, а его коллеги с ним согласились, что он вполне подходит для работы с людьми. В одном из своих выступлений, посвященных какому-то торжественному случаю, он признался: «Это была совсем не та работа, к которой у меня лежала душа, но я чувствовал, что, выполняя ее, смогу внести наибольший вклад в общее дело».

Результаты управленческих изысканий основателей компаний могут быть довольно неожиданными.

Вот, например, что произошло с основателем одной из наиболее преуспевающих новых компаний по финансовому обслуживанию. Он своевременно пришел к мысли о необходимости создания квалифицированного аппарата управления и действительно создал его, поступив вполне разумно и оправданно. Затем он проанализировал потреб-

ности компании и пришел к выводу, что его собственные возможности не соответствуют потребностям компании, не говоря уже о том, что они не совпадают с его интересами и наклонностями. На основании анализа он сделал вполне определенные выводы. Восемнадцать месяцев у него ушло на подготовку своего преемника, а затем, передав ему бразды правления, он вышел из дела. С тех пор он создал три новых предприятия совершенно в других областях деятельности, успешно руководил ими, пока они не достигали средних размеров, а затем вновь выходил из дела. Совершенно очевидно, что для него характерным было желание создавать и развивать новые предприятия, а отнюдь не руководить ими. По его собственному мнению, он и новое предприятие могут успешно взаимодействовать только до определенного периода, после которого их пути должны разойтись.

Другие предприниматели в подобных ситуациях могли бы сделать иные выводы. Основатель одной хорошо известной в Америке медицинской клиники, занимающей ведущее положение в своей области, столкнулся с похожей дилеммой. Ему было ясно, что для закрепления успеха в штате клиники должен быть администратор, умеющий «делать» деньги. Его собственные наклонности и интересы лежали в области лечения больных и медицинских исследований. Одновременно он чувствовал в себе способности к хозяйственно-экономической и административной деятельности. В связи с этим небезынтересно привести одно его высказывание, позволяющее судить о его характере: «Я считал своим долгом, перед созданным мною предприятием и перед своими коллегами, отодвинуть на второй план мои собственные желания и заняться административной и экономической деятельностью. Но я бы никогда не осмелился так поступить, если бы не был уверен в том, что способен справиться с этой работой, и, если бы мои советники и помощники не убедили меня в том, что я действительно обладаю необходимыми для этого дела способностями».

Как только появляются первые признаки того, что новое предприятие начало работать успешно, основатель-предприниматель должен задать самому себе вопрос: «Действительно ли та область, в которой я сейчас работаю, является моей?» Решение этого вопроса, но в слегка измененном виде, может потребоваться и намного раньше. Скажу больше, этот вопрос следует хорошенько обдумать еще перед тем, как начинать новое предприятие.

Соичиро Хонда, основатель компании *Хонда мотор* в Японии, решил поступить следующим образом, когда задумал создать небольшое предприятие в самое тяжелое для страны время — после поражения во второй мировой войне. Но он не стал открывать свое предприятие до тех пор, пока не нашел себе подходящего партнера, которому и поручил вести все управленческие, финансовые, сбытовые и кадровые дела. Для себя Хонда давно решил, что его область — это техника и производство и он будет управлять только ими. Как мы знаем, его решение оказалось верным. Компания *Хонда* известна и уважаема во всем мире.

Можно привести еще один, поучительный пример из более ранней истории. Когда Генри Форд в 1903 г. решил открыть свое собственное дело, он поступил точно так же, как Хонда сорок лет спустя: перед пуском предприятия Форд подобрал себе надежного партнера, которого сделал ответственным за те участки, которые выходили за рамки его собственных интересов и наклонностей, — управление, финансы, распределение, маркетинг, сбыт и кадры. Так же, как и Хонда, Форд знал, что его интересы лежат в области техники и производства, которым он и решил посвятить свое время. Партнер Форда, Джеймс Казенс<sup>32</sup>, сделал для процветания компании не меньше, чем сам се

---

<sup>32</sup> Позднее он стал мэром Детройта и сенатором от штата Мичиган и вполне бы мог стать президентом Соединенных Штатов, если бы не был родом из Канады.

основатель. Многие из наиболее известных нововведений компании, авторство которых приписывается Генри Форду — оплата одного рабочего дня в размере 5 долларов, введенная в 1913 г., внедрение политики распределения и стратегии обслуживания и многое другое, — на самом деле были предложены Казенсом и поначалу даже отвергались Фордом. Способности и успех Казенса вызывали у Форда зависть и раздражение, и он сделал все возможное, чтобы заставить его уйти из компании в 1917 г. Переполнила же чашу терпения Форда настойчивость Казенса, который утверждал, что автомобиль «Модель-Т» морально устарел и следует выделить определенную сумму из огромных прибылей компании на разработку более современного автомобиля.

Компания *Форд мотор* росла и процветала, пока в ней работал Казенс. Буквально через несколько месяцев после его ухода, как только Генри Форд взял на себя все управленческие функции, забыв об областях своей компетенции и интересов, дела компании пошли на убыль. Форд продолжал цепляться за свою «Модель-Т» целых десять лет, пока эта машина совершенно перестала пользоваться спросом. Падение компании продолжалось тридцать лет после вынужденного ухода Казенса и прекратилось только с приходом еще молодого Генри Форда II, внука умершего основателя компании. Генри Форд II получил в наследство практически обанкротившееся предприятие.

### **Необходимость в получении совета со стороны:**

Последним важным фактором, который должен учесть в своей деятельности предприниматель во вновь открывшейся компании, можно считать необходимость прислушиваться к независимым и объективным советам со стороны.

Новое растущее предприятие иногда вполне может обойтись без своего собственного формального совета директоров. Более того, совет директоров в своем традиционном виде зачастую не способен давать те рекомендации, в которых более всего нуждается основатель. Но вместе с тем предпринимателю нужно иметь вокруг себя людей, с которыми можно обсудить вопросы, связанные с деятельностью компании, и которые могли бы высказать свои собственные дельные предложения. Проблема заключается в том, что таких людей часто не оказывается среди работников предприятия. Интересы же дела вызывают необходимость в людях, которые могли бы критически оценить взгляды основателя по тем или иным проблемам компании, да и его собственные способности. Нужен кто-то, кто, не будучи связан с текущими делами компании, мог бы задавать любые вопросы, критически рассматривать решения и способствовать удовлетворению долгосрочных и жизненно важных потребностей нового предприятия путем ориентирования его на рынок, внедрения финансового планирования и создания функциональной и эффективной управленческой группы. Это как раз и является последним требованием предпринимательского управления на новом предприятии.

Новое предприятие, в практику которого удалось внедрить систему предпринимательского управления, имеет все шансы на развитие и процветание<sup>33</sup>.

Методы, которые мы с вами обсудили в этой главе, не находят применения на очень многих новых предприятиях, особенно тех, которые функционируют в области высоких технологий. Более того, эти методы отвергаются и даже презираются. Руководители таких предприятий, оправдывая свое отрицательное отношение к этим методам, говорят, что это методы «управления», а мы «предприниматели». Подобные «непринужденные» высказывания иначе, как безответственными, не назовешь. В них смешиваются понятия сущности и способов. Как гласит старая мудрость: свобода возможна только в условиях

---

<sup>33</sup> Подробное изложение этой темы вы найдете в книге: «Высокоэффективное управление». Нью-Йорк, «Рэндом Хауз», 1983. Анджо Гроув, сооснователь и президент компании *Интел* — одного из крупнейших предприятий по выпуску полупроводников.

законности. Свобода вне закона представляет собой лицензию, которая очень скоро вырождается в анархию, а затем и тиранию. Именно в силу того, что новому предприятию необходимо поддерживать и укреплять свой предпринимательский дух, оно нуждается и в дальновидности, и в дисциплине. Оно должно быть подготовлено к требованиям, которые возникнут в результате достигнутых успехов. Более всего оно нуждается в создании атмосферы ответственности, и именно это в конечном счете обеспечивает предпринимательское управление.

Можно еще много сказать об управлении новым предприятием, о его финансировании, укомплектовании кадрами, маркетинге и т. д. Но все это в достаточной степени освещено в литературе<sup>34</sup>. В этой главе была сделана попытка идентифицировать и обсудить несколько довольно простых методов и принципов, которые важны для выживания и успеха любого нового предприятия, независимо от того, функционирует ли оно в сфере производства или в сфере услуг, является ли оно «высокотехнологичным», «низкотехнологичным» или вообще «нетехнологичным», независимо от того, создано ли оно одним человеком или группой лиц, и от того, останется ли оно малым предприятием или намерено стать гигантом типа *ИБМ*.

---

<sup>34</sup> По некоторым из них см. раздел «Рекомендуемая литература».

## Часть 3. Предпринимательские стратегии

Точно так же, как предпринимательство требует внедрения предпринимательского управления, т. е. определенных принципов и методов внутри предприятия, оно требует определенных принципов и методов вне предприятия, т. е. на рынке. Иными словами, оно требует предпринимательских стратегий.

### 16. «ВРЫВАЮСЬ ПЕРВЫМ И НАНОШУ МАССИРОВАННЫЙ УДАР»

В последнее время понятие «стратегия в бизнесе»<sup>35</sup> приобрело широкую популярность. Эта тема стала непременным атрибутом совещаний, конференций и симпозиумов. На эту тему уже написаны десятки книг<sup>36</sup>. В то же время мне лично ни разу не приходилось слышать об обсуждении и анализе предпринимательских стратегий, несмотря на их важность и специфику.

Можно выделить четыре предпринимательские стратегии:

1. «Ворваться первым и нанести массированный удар».
2. «Нападать быстро и неожиданно».
3. Поиск и захват «экологической ниши».
4. Изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Эти четыре стратегии не являются взаимоисключающими. Зачастую один и тот же предприниматель использует в своей компании определенную комбинацию, состоящую из элементов двух, а то и трех стратегий. Эти стратегии не характеризуются резкой дифференциацией; одна и та же стратегия, например, может быть классифицирована как «неожиданная атака» и как «поиск и захват своей “экологической ниши”». Тем не менее применение каждой из них связано с соблюдением определенных условий, каждое из которых применимо только к определенным видам нововведений и требует определенного отношения и поведения предпринимателя. Наконец, каждое из них со своими собственными недостатками и собственной степенью риска.

#### I

#### «Врываюсь первым и наносю массированный удар»

Примерно так выражается суть стратегии, которой объяснял постоянство своих успехов на фронтах Гражданской войны кавалерийский генерал армии конфедератов Форрестер. Эта стратегия в «гражданском» применении нацеливает предпринимателя на

---

<sup>35</sup> Краткий оксфордский словарь издания 1952 г. все еще давал следующее определение слову «стратегия»: «Военное искусство; искусное руководство военными действиями; руководство армией или армиями во время военных кампаний». Впервые этот термин был использован применительно к производству, бизнесу Альфредом Чандлером-младшим в его подлинно новаторском труде «Стратегия и структура» (Кембридж, Массачусетс; издательство МИТ, 1962). Основной темой этой книги был анализ эволюции управления в крупной корпорации. Несколько позднее, в 1963 г., когда я написал первую книгу, в которой анализировал стратегию бизнеса, издатель и я пришли к выводу, что вынесение слова «стратегия» в заголовок связано с риском его неправильного восприятия. Книжные торговцы, редакторы журналов и руководители компаний в один голос уверяли нас, что «стратегия» в их понимании ассоциируется прежде всего с проведением военных или предвыборных кампаний. В этой книге я освещал именно то, что теперь называется «стратегией». Этим словом я широко пользовался в тексте книги, но тем не менее мы решили ее назвать «Эффективное управление».

<sup>36</sup> Наиболее содержательной работой на эту тему я считаю книгу Майкла Портера «Конкурентные стратегии» (Нью-Йорк, «Фри пресс», 1980).

захват лидирующего, если не доминирующего, положения на новом рынке или в новой отрасли. Совсем необязательно эта стратегия должна ориентировать на немедленное создание большого бизнеса, хотя эта цель вполне соответствует данной стратегии. Но в любом случае она изначально нацеливает на устойчивое лидирующее положение.

Многие считают стратегию «массированного удара» наиболее предпочтительной предпринимательской стратегией. Действительно, если судить по популярным книгам, посвященным предпринимателям, то можно сделать вывод, что это является единственной предпринимательской стратегией. Интересно, что многие предприниматели, особенно те, кто работает в области высоких технологий, похоже, придерживаются такого же мнения.

Могу сказать, что все они не правы. Действительно, многие предприниматели выбрали эту стратегию. Но дело в том, что это отнюдь не основная предпринимательская стратегия. Более того, ее использование не обеспечивает наименьшую степень риска, а процент ее успешной реализации невысок. Можно сказать, что из всех предпринимательских стратегий она наиболее рискованная. Эта стратегия не прощает ошибок и не дает возможности попытаться счастья вновь. Однако ее успешное применение приносит колоссальные результаты.

Приведу несколько примеров, которые могут помочь разобраться в существе этой стратегии.

Швейцарская компания *Хоффман-Ларош* долгие годы считается крупнейшей и, возможно, самой прибыльной фармацевтической компанией в мире. Начинала же она весьма скромно: до середины двадцатых годов была мелкой и не уверенной в своем будущем химической компанией, выпускающей несколько красителей для текстильных предприятий. Она не могла составить ни малейшей конкуренции огромной немецкой компании аналогичного профиля и двум-трем таким же компаниям у себя в стране. Стремясь улучшить положение компании, ее руководители сделали ставку на вновь разработанные и практически никому неизвестные витамины. Компания приобрела патенты на выпуск этих витаминов, благо других желающих это сделать просто не было. Были приняты на работу в компанию разработчики этих витаминов — исследователи из Цюрихского университета. Весьма характерно, что им положили такое жалованье, о котором они не могли мечтать, даже если бы получили звания профессоров. Таких высоких окладов раньше никогда не получали даже ключевые работники в промышленности. Все свои наличные средства и все то, что ей удалось занять, компания вложила в производство и маркетинг новых препаратов.

Через шестьдесят лет, когда уже давно истек срок действия всех патентов на витамины, компания *Хоффман-Ларош* контролировала почти половину рынка в области витаминов. Ежегодный объем продаж этой компании оценивается в миллиарды долларов. К этой же стратегии компания прибегла еще два раза: в тридцатых годах, когда она занялась производством новых лекарственных сульфамидных препаратов (как раз в этот период большинство ученых «знало», что общелекарственные препараты неэффективны при лечении инфекционных заболеваний), и в середине пятидесятых годов, когда она приступила к производству расслабляющих транквилизаторов — либриум и валиум. Эти препараты в то время также считались еретическими и несовместимыми с «общепринятым научным мнением».

Придерживалась названной стратегии и компания *Дюпон*. Как только после пятнадцати лет упорного труда она разработала первое синтетическое волокно нейлон, она сразу же приступила к массированным практическим действиям — построила несколько огромных заводов и развернула широкую рекламную кампанию (заметим, что никогда ранее эта компания не выпускала продукции потребительского назначения, которую можно было бы рекламировать). Усилия компании *Дюпон* увенчались

грандиозным успехом — ей удалось создать отрасль по выпуску новой продукции, которую мы сейчас называем пластическими материалами.

Конечно, вы можете сказать, что все эти примеры взяты из жизни больших компаний. Но компания *Хоффман-Ларош*, например, отнюдь не была крупной в начале своего развития. Приведу еще несколько более свежих примеров, показывающих резкий взлет компаний, успешно воспользовавшихся стратегией «массированного удара».

Текстовые процессоры в строгом смысле не являются научным откровением. При их разработке были использованы три уже имеющихся звена: пишущая машинка, экран дисплея и простейшая ЭВМ. Но само сочетание известных элементов вылилось в подлинное нововведение, радикально изменившее конторский и управленческий труд. Идея создания текстового процессора на основе использования существующей техники была впервые высказана доктором Эн Вонгом примерно в середине пятидесятых годов. Вонг в то время был предпринимателем-одиночкой, его мало кто знал, и поэтому он смог получить лишь самую минимальную финансовую поддержку. Несмотря на все трудности, он с самого начала был твердо нацелен на создание новой отрасли и придание труду служащих нового характера. Всем известно, что своей цели он достиг, а его предприятие *Вонг лабораториз* выросло до очень крупных размеров.

Успех сопутствовал и двум молодым инженерам, которые на свой страх и риск начали разрабатывать компьютер «Эпл» («яблоко»), не имея ни финансовой поддержки, ни делового опыта. Они были полны желания создать новую отрасль и доминировать в ней.

Надо сказать, что создание крупного производства отнюдь не является самоцелью, обсуждаемой нами стратегии. Смысл ее применения — создание такого производства, которое обеспечивает компании доминирующее положение на рынке. Компания *3М* в штате Миннесота, судя по всему, преднамеренно никогда не стремилась проводить в жизнь такие инновационные идеи, которые могли бы вылиться в крупные новые производства. Компания *Джонсон и Джонсон* — поставщик медицинских и гигиенических изделий — тоже к этому не стремилась. Тем не менее обе эти компании в числе наиболее плодовитых и преуспевающих предприятий. И та и другая ставили своей целью разрабатывать такие инновационные идеи, которые способствуют созданию не гигантов, а средних предприятий, но которые тем не менее могут занимать доминирующее положение на своих рынках.

Использование стратегии, которая когда-то помогала генералу Форрестеру, не ограничивается производственной сферой. Когда Вильгельм фон Гумбольдт в 1809 г. основал Берлинский университет, он прибег именно к «массированному удару», хотя, конечно, ни о каких предпринимательских стратегиях в то время никто не слышал. Давайте вспомним, что разбитая Наполеоном Пруссия едва избежала участи быть полностью расчлененной на отдельные земли. В результате поражения Пруссия оказалась политическим, военным и, самое главное, финансовым банкротом. Вполне можно провести параллель между ней и Германией после поражения Гитлера в 1945 г. Несмотря на неблагоприятную ситуацию, Гумбольдт решился на создание университета доселе невиданных в западном мире масштабов — он был в три или даже четыре раза крупнее самых крупных учебных заведений того времени. Все кафедры своего университета Гумбольдт укомплектовал ведущими и известнейшими учеными, достаточно сказать, что курс философии читал Георг Гегель. Гумбольдт установил для университетских профессоров жалование, во много раз превышающее получаемое ими прежде. Характерно, что это все происходило в то время, когда многие видные профессора буквально нищенствовали, т. к. во время войны многие старые знаменитые университеты были расформированы.

Примерно через сто лет, в самом начале нашего века, два молодых врача из Рочестера, маленького городишки в штате Миннесота, расположенного вдали от крупных

населенных центров и медицинских школ, решили основать в своем городе медицинский центр. В этом центре, по их замыслам, должны были использоваться абсолютно новые, «отступнические» для того времени концепции медицинской практики. Было решено, что работать в этой клинике будут самые квалифицированные специалисты с руководителем и координатором во главе каждой группы. Фредерик Уильям Тейлор, которого называют отцом научного управления, никогда не встречался с братьями Мэйо, но это не помешало ему в своем известном выступлении перед конгрессом в 1911 г. назвать клинику Мэйо единственным носителем «эффективного и подлинно научного управления». В этом примере очень четко прослеживаются слагаемые успеха этих двух никому неизвестных провинциальных врачей. Разрабатывая принципы функционирования своего учреждения, они с самого начала были нацелены на завоевание доминирующего положения в своей области, на привлечение самых высококлассных специалистов всех направлений медицины и их наиболее перспективных молодых коллег, на обслуживание пациентов, готовых платить большие суммы за свое лечение, и на выплату невиданно высоких гонораров своим сотрудникам.

Позднее, примерно через четверть века, стратегия «массированного удара» была использована компанией *Марч оф даймс* в организации исследования детского паралича (полиомиелита). Компания не пошла проторенным путем постепенного накопления новых знаний, а сразу же поставила перед собой цель одержать полную победу над таинственной тогда болезнью. Компания была первым медицинским научным заведением, организовавшим «исследовательскую лабораторию без стен». Это было подлинно организационное новшество, которое предполагало, что большое количество ученых в самых различных исследовательских институтах должно работать над определенными конкретными направлениями, объединенными в одну спланированную и управляемую программу. Фактически эта медицинская организация предложила такую модель, которая позднее нашла самое широкое распространение во всей стране. На основе использования опыта *Марч оф даймс* в Соединенных Штатах в годы второй мировой войны были проведены крупнейшие исследования в области создания атомной бомбы, радаров и радиовзрывателей. Еще через пятнадцать лет эта же предпринимательская стратегия легла в основу широкомасштабной программы «Высадка человека на Луне».

Все приведенные примеры показывают, что стратегия «массированного удара» предполагает постановку самой амбициозной цели, иначе «игра не стоит свеч». Эта стратегия всегда нацелена на создание новой отрасли или нового рынка. По меньшей мере (как можно судить по деятельности таких медицинских учреждений, как клиника Мэйо и *Марч оф даймс*) эта стратегия нацелена на разработку совершенно нового и ранее не существовавшего процесса. Думаю, что руководители компании *Дюпон* в середине двадцатых годов, узнав о случайном открытии Уолласа Каротерса, не говорили: «Вот теперь-то мы создадим новую отрасль по производству пластических материалов» (термин «пластик» или «пластический материал» до этого использовался крайне редко). Однако материалы, касающиеся исследовательской деятельности компании *Дюпон* и ставшие достоянием гласности, наглядно показывают, что высшее руководство компании на самом деле стремилось к созданию новой отрасли. Оно, правда, было далеко не убеждено в том, что Каротерс в своих исследованиях добьется положительных результатов. Но они сознавали, что в случае успеха компания сможет получить абсолютно новый, поистине революционный продукт.

Насколько мне известно, термин «офис будущего» ввел не доктор Вонг. Но в своих первых рекламных объявлениях он говорил о новых концепциях конторского труда и о наполнении его новым содержанием. Руководителей компании *Дюпон* и Вонга объединяет их изначальное стремление к созданию отрасли, в которой они могли бы доминировать.

Внутренний смысл стратегии, о которой мы говорим, лучше всего улавливается в

примере создания Гумбольдтом Берлинского университета. На самом деле Гумбольдт был совсем не заинтересован в университете как таковом. Под созданием нового университета он имел в виду создание нового политического порядка, который бы не имел отношения ни к абсолютной монархии восемнадцатого столетия, ни к демократии французской революции с ее буржуазным правлением. Гумбольдт замыслил создание сбалансированной системы, при которой полностью деполитизированные профессиональные гражданские службы, как и профессиональный офицерский корпус, были бы автономны в своих узких сферах деятельности. Набор и продвижение служащих как в первом, так и во втором случае должен основываться только на личных качествах и заслугах. По замыслу Гумбольдта, всем этим людям, а сегодня мы бы их назвали технократами, должны были поручаться специфические задачи, и действовать они должны были под строгим наблюдением независимых профессиональных представителей закона. В пределах своих сфер деятельности и полномочий служащие должны быть подлинными мастерами. Таким образом выкристаллизовывались две сферы индивидуальной свободы для буржуазии — духовно-культурная и экономическая.

Гумбольдт ранее уже излагал свою концепцию в специально написанной им книге<sup>37</sup>. После полного поражения прусской монархии в войне с Наполеоном в 1806 г. разрухой были парализованы силы, которые могли бы помешать Гумбольдту, — король, аристократия и военная верхушка. Он в полной мере воспользовался благоприятной ситуацией, блестяще воплотив свои политические концепции в созданном им университете в Берлине. Этот университет на самом деле способствовал созданию особой политической структуры, которую немцы называли в девятнадцатом веке *Rechtstaat* (правовым государством), в котором автономная и самоуправляемая элита гражданских служащих и офицеры генерального штаба полностью контролировали соответственно политическую и военную сферы; автономная и самоуправляемая элита образованных людей (*die Lebildeten Staende*), сплоченная вокруг самоуправляемых университетов, отвечала за «либеральную» культурную сферу. В эту же структуру вписывалась автономная и практически ничем не ограниченная экономика. Именно эта структура позволила Германии пойти по пути возрождения, сначала в духовном и культурном плане, а затем в политическом и экономическом. Эта структура позволила Германии стать лидером в Европе, а немцам заслужить уважение и восхищение со стороны британцев и американцев, для которых они служили культурной и интеллектуальной моделью вплоть до конца девятнадцатого века. Произошло все именно так, как наметил Гумбольдт в самые тяжелые для Германии времена унижения и полного отчаяния. Свою цель Гумбольдт самым четким образом выразил в проспекте и уставе своего университета.

В силу того, что стратегия «массированного удара» сориентирована на создание чего-то принципиально нового, этой стратегией могут воспользоваться как люди сведущие, так и неспециалисты, причем у последних это получается зачастую даже лучше. Компания *Хоффман-Ларош*, например, обязана своей стратегией не химикам, а музыканту, который женился на внучке основателя компании. Этот музыкант для поддержания своего оркестра нуждался в более крупных суммах денег, чем могла ему предложить компания от своих тощих дивидендов. Характерно, что компанией никогда не управляли химики. Ее высший управленческий персонал состоял и состоит до сих пор из финансистов, прошедших хорошую школу в крупнейших финансовых учреждениях Швейцарии. Сам Вильгельм фон Гумбольдт по профессии был дипломатом и никогда не имел никаких связей с системой образования. Менеджеры высшего звена в компании *Дюпон* были не химики и исследователи, а бизнесмены. Будучи хорошо подготовленными врачами,

---

<sup>37</sup> «Пределы эффективности государства». Это была одна из очень немногих оригинальных книг по политической философии, которые когда-либо писались самими немцами.

брatья Мэйо не имели ни малейшего опыта работы в медицинских учреждениях своего времени.

Конечно же, успех часто сопутствует и специалистам. Опыт доктора Вонга, работников компании ЗМ или молодых инженеров-электронщиков, создавших компьютер «эпл», хорошее тому подтверждение. Преимущество же неспециалистов и «чужаков» в той или иной отрасли проявляется в свежем и непредвзятом взгляде на проблемы. Неспециалист или «чужак», решивший сделать карьеру в новой для себя отрасли, не знает всего того, что знают люди, давно в ней работающие, и поэтому он не знает, чего «нельзя» сделать.

## II

Стратегия «массированного удара» должна быть направлена точно в цель, иначе успеха добиться невозможно. Ее можно сравнить с запуском ракеты на Луну: если допустить малейшее отклонение, то ракета просто исчезнет в открытом космосе. Стартовавшую стратегию этого вида очень трудно отрегулировать или скорректировать.

Таким образом, использование этой стратегии требует самого тщательного предварительного анализа. Знакомый нам по художественной литературе или голливудским фильмам тип предпринимателя, который бросается претворять в жизнь неожиданно пришедшую ему в голову «блестящую идею», в реальной действительности не сможет успешно распорядиться этой стратегией. Для того чтобы добиться положительного результата, нужно взвешенно подойти к намечаемым в рамках этой стратегии нововведениям, исходя при этом из техники выявления и использования инновационных возможностей, описанных в главах 3—9.

Трудно найти лучший пример использования источника изменения в восприятии, чем создание Гумбольдтом университета в Берлине. Террор французской революции и безжалостные захватнические войны Наполеона нанесли глубокий моральный урон образованным представителям буржуазии, которые к тому же полностью разочаровались в политике. Одновременно они не могли позволить повернуть колесо истории вспять, не могли допустить возврата к абсолютной монархии образца восемнадцатого века, не говоря уже о феодализме. Они нуждались в «либеральной», но деполитизированной сфере и в деполитизированном государстве, в фундаменте которых были бы заложены те принципы законности и образования, в которые они верили сами. В то время все они были последователями Адама Смита, а его книга «Исследования о природе и причинах богатства народов» была, по всей очевидности, самой читаемой и уважаемой из всех политических книг того периода. Все эти обстоятельства и особенности времени были учтены Гумбольдтом при разработке своей политической концепции, которая воплотилась в жизнь в виде нового университета.

В разработке своего текстового процессора Вонг блестяще использовал источник потребность процесса. К семидесятым годам страх перед компьютерной техникой, который незадолго до этого властвовал умами конторских служащих, уступил место желанию облегчить и изменить свой труд с помощью этой техники. Конторские служащие уже использовали ЭВМ в таких операциях, как составление платежных ведомостей и инвентарный учет товарно-материальных запасов. Научились они к этому времени обращаться и с копировальными машинами, а «бумажный поток» в конторах тем временем продолжал нарастать. Тут-то и подоспел Вонг со своим детищем — текстовым процессором. Этому устройству было суждено занять единственную не охваченную автоматизацией нудную, скучную и нелюбимую всеми операцией переписывания писем, речей, отчетов и рукописей. Операция была сколь нелюбимая, столь обязательная и неизбежная. Не трудно представить себе радость работников всевозможных контор, когда в их распоряжении оказалось такое практически нужное изобретение, как текстовой

процессор.

Компания *Хоффман-Ларош*, обретя право на массовое изготовление витаминов, воспользовалась новыми знаниями. Музыкант, благодаря которому компания взяла на вооружение оказавшуюся благоприятной для нее стратегию, разобрался в «структуре научных революций» за тридцать лет до того, как философ Томас Кун написал свою знаменитую книгу под этим заголовком. Он понял, что новая фундаментальная научная теория, даже подкрепленная неопровержимыми свидетельствами, все равно не будет воспринята большинством ученых, если не совпадет с основными теориями, близкими им, в которые они свято верят. Они не будут обращать на нее внимания до тех пор, пока наконец старая «парадигма», старая базовая теория станет полностью несостоятельной. Этот достаточно длительный промежуток времени остается в полном распоряжении тех, кто принял новую теорию и решил воспользоваться ею для резкого рывка вперед.

Все это еще раз говорит о том, что стратегия «массированного удара» приносит успех только на основе глубокого предварительного анализа.

Но даже при наличии такого анализа эта стратегия требует максимальной проработки и концентрации усилий. Должна быть поставлена одна четко очерченная цель, на которой бы концентрировались все усилия. Когда же вложенный труд начнет приносить плоды, новатор должен суметь массированно мобилизовать имеющиеся ресурсы. Как только компания Дюпон получила новое полезное синтетическое волокно (задолго до того, как рынок начал реагировать на него), она построила крупные фабрики и стала буквально бомбардировать текстильные предприятия и широкую публику своими рекламными объявлениями, пробными образцами и демонстрациями.

Итак, только после того, как нововведение обретает форму перспективного бизнеса, начинается настоящая работа. Таким образом, мы видим, что проведение стратегии «массированного удара» требует значительных и постоянных усилий, направленных на удержание позиции лидерства, иначе единственное, что удастся сделать, — это создать рынок для конкурента. Укрепившись в позиции лидера, новатору необходимо прибавить темп и продолжать наращивать инновационные усилия. Смета на исследования после завершения нововведения должна быть выше, чем до этого. Действительно, нужно отыскать новые области применения, выявить новых потребителей и убедить их испробовать новые материалы. Но это еще не все. Предприниматель, которому удалось успешно воспользоваться этой стратегией, должен сам сделать свой продукт (процесс) морально устаревшим, а не ждать, пока это сделает конкурент. Работа по обеспечению преемственности принесшему успех продукту или процессу должна быть начата незамедлительно с такой концентрацией сил и таким же вложением ресурсов, которые привели к первоначальному успеху.

Наконец, предприниматель, который вышел в лидеры благодаря успешному применению этой стратегии, должен систематически снижать цены на свой собственный продукт или процесс. Поддерживать цены на высоком уровне — все равно что держать зонтик открытым над головами своих потенциальных конкурентов и вселять в них дополнительные надежды и уверенность (более подробно об этом см. в следующей главе).

В доказательство своих слов хочу привести пример из деятельности старейшей в экономической истории частной монополии *Дайнэмайт картель*, основанной Альфредом Нобелем после изобретения им динамита. Этот картель удерживал монопольную позицию в мире вплоть до первой мировой войны и даже несколько дольше, т. е. уже после того, как патенты Нобеля потеряли силу. Картель добился этого путем снижения цен всякий раз, когда спрос возрастал на 10—20%. К этому времени компании, входящие в картель, полностью возместили капиталовложения, затраченные на дополнительный выпуск продукции. Именно поэтому у потенциальных конкурентов не возникало желания строить новые фабрики по производству динамита. Картель же в это время продолжал получать

высокую прибыль. Далеко не случайно компания *Дюпон* настойчиво следовала такой же политике в США — она была американским членом картеля. Доктор Вонг также придерживался этой политики уже в отношении своего текстового процессора, компания *Эпл* — в отношении своих компьютеров, компания *ЗМ* — в отношении всех своих изделий.

### III

Все приведенные выше примеры — это истории со счастливым концом, это истории успеха и процветания. Они, конечно, не показывают реальную степень риска, связанного со стратегией «массированного удара». О неудачах и неудачниках никто не вспоминает, они просто уходят в небытие. Вместе с тем нам хорошо известно, что на каждую удачу приходится множество провалов и разочарований. Эта стратегия допускает только один шанс, одну попытку. Если вы не перепрыгнете пропасть с первого раза, то второй попытки не будет.

Все знают историю о знаменитом лучнике Вильгельме Телле, которого тиран обещал помиловать, если ему удастся с первого выстрела сбить яблоко с головы своего сына. Перед Теллем стояла сложная задача: если он промахнется, то он либо убьет ребенка, либо убьют его самого. Нечто подобное ожидает предпринимателя, который решил воспользоваться стратегией «массированного удара». При этой стратегии не может быть «полууспеха» или «полунеудачи» — тут может быть либо успех, либо поражение.

Даже успехи могут быть осознаны только в ретроспективе. В двух приведенных примерах до провала оставалась пара шагов, но сочетание удачи и случайности сыграло свою положительную роль.

Нейлон появился на свет только благодаря счастливой случайности. В середине тридцатых годов не было рынка для синтетического волокна. Оно было слишком дорогим, чтобы конкурировать с хлопком или искусственным шелком, считавшимися самыми дешевыми волокнами в то время. Синтетическое волокно было более дорогим, чем натуральный шелк — высококачественное волокно, которое японцы во время глубокого кризиса конца тридцатых годов вынуждены были продавать за любую цену. Спасла нейлон вторая мировая война, которая положила конец экспорту японского шелка. Примерно к 1950 г., когда японцы были готовы продолжить свою шелковую экспансию, производство нейлона уже было запущено на полные обороты, а стоимость и цена этого материала составляли лишь ничтожную долю того, что было характерно для конца 30-х годов. Историю о знаменитом изделии компании *ЗМ* — липкой ленте «скотч» — вы уже знаете. Опять, если бы не чистая случайность, этот продукт канун бы в неизвестность.

Стратегия «массированного удара» настолько рискованна, что ей может быть противопоставлена еще одна крупная стратегия (в следующей главе она будет рассмотрена под названием «творческая имитация»), в основе которой лежит допущение того, что стратегия «массированного удара» чаще заканчивается неудачей, чем успехом. Она часто заканчивается неудачей, потому что слишком зависит от совпадений, потому что затраченных усилий бывает недостаточно, потому что, несмотря на успешное нововведение, может не хватить ресурсов для придания успеху широкого, коммерческого характера. В то время как эта стратегия в случае успеха приносит высокие результаты, она слишком рискованна, и воспользоваться ею можно только для проведения в жизнь крупномасштабных инновационных идей, например таких, как установление нового политического порядка (Гумбольдт), создание новой области лечения (*Хоффман-Ларош*), выработка нового подхода к медицинской диагностике и практике (братья Мэйо). Иными словами, эта стратегия применима только в отношении весьма ограниченного числа нововведений. Она требует глубокого анализа и подлинного понимания источников нововведений и их динамики. Она также требует чрезвычайной концентрации усилий и

солидных ресурсов. В большинстве случаев рекомендуется пользоваться альтернативными стратегиями, но в основном не из-за того, что они связаны с меньшим риском, а из-за того, что в большинстве случаев инновационные возможности не настолько масштабны, чтобы оправдать затраты всех средств, сил и ресурсов, необходимых для проведения стратегии «массированного броска».

## 17. «НАПАДАТЬ БЫСТРО И НЕОЖИДАННО»

Еще один генерал армии конфедератов, имеющий на своем счету немало побед, сам того не подозревая, своим девизом «Нападать быстро и неожиданно» заложил основу других предпринимательских стратегий, принципиально отличающихся от той, о которой мы говорили в предыдущей главе. Эти стратегии можно соответственно назвать стратегией творческой имитации и стратегией предпринимательского дзюдо.

### I

#### Творческая имитация

Само словосочетание «творческая имитация»<sup>38</sup> может вызвать противоречивые толкования. Действительно, творчество предполагает оригинальность. Вместе с тем вполне позволительно спросить: «Может ли быть имитация «оригинальной»?» Да, противоречие явно улавливается и все-таки термин вполне закономерен. Он описывает стратегию, которая по своей сущности является «имитацией». Имеется в виду тот случай, когда предприниматель приступает к чему-то такому, что до него уже кто-то делал, т. е. к работе над нововведением, которое уже было предложено до него. Вместе с тем эта стратегия еще и «творческая», потому что предполагается, что предприниматель, который решил ею воспользоваться, разбирается в существе нововведения лучше, чем его авторы.

Наиболее яркий и удачливый выразитель этой стратегии — компания *ИБМ*. С большим успехом этой стратегией воспользовалась компания *Проктер и Гэмбл* и вышла благодаря ей в устойчивые лидеры на рынках мыла, моющих средств и туалетных принадлежностей. Своему доминированию на рынке часов японская компания *Хиттори*, чьи часы «Сейко» известны во всем мире и пользуются колоссальной популярностью, также обязана стратегии творческой имитации.

В начале тридцатых годов компания *ИБМ* сконструировала высокоскоростную счетную машину в помощь астрономам Колумбийского университета. Через несколько лет ученые и инженеры компании создали еще одну подобную машину, но уже в виде компьютера. Эта машина предназначалась для астрономов Гарвардского университета. К концу второй мировой войны компания разработала первый настоящий компьютер. Настоящим он был хотя бы потому, что обладал «памятью» и мог «программироваться». Тем не менее тот факт, что в летописи технических достижений компания *ИБМ* почти не упоминается как пионер в области ЭВМ, вполне объясним. После того как *ИБМ* изготовила свой самый передовой компьютер в 1945 г., который, кстати, был первым компьютером, выставленным на всеобщее обозрение в Нью-Йорке и получившим самые восторженные отзывы, она перестала выпускать компьютеры по своим собственным проектам и переключилась на модель «Эниак», разработанную конкурентами в Пенсильванском университете. Эта модель была более приспособлена к чисто бухгалтерским расчетам, но ее создатели не приняли это во внимание. Компания *ИБМ* внесла в модель необходимые изменения, позволившие освоить ее выпуск на

---

<sup>38</sup> Термин был введен в употребление представителем Гарвардской школы бизнеса Теодором Левиттом.

промышленном уровне и применять в «прозаических и будничных бухгалтерских расчетах». Появившись в 1953 г. на рынке, обновленная модель «Эниак» сразу же стала служить образцом, на который начали равняться при конструировании ЭВМ коммерческого универсального назначения.

Такова стратегия творческой имитации. Она как бы «ждет», пока кто-то создаст какое-то новшество, но только на приблизительном уровне. Как только такое новшество появляется, стратегия или, точнее говоря, компания, взявшая на вооружение эту стратегию, вступает в действие и через короткий промежуток времени выступает с этим же новшеством, но уже усовершенствованным, способным удовлетворять потребителя, готового за него платить.

Стратегию творческой имитации компания *ИБМ* вновь использовала при создании персонального компьютера. Фактически сама идея создания такого компьютера была рождена создателями компьютера «эппл». Как мы уже говорили в главе 3, в компании *ИБМ* все «знали», что маленький, автономный компьютер никому не нужен — «он не экономичен, не обладает оптимальными характеристиками и дорог». Иными словами, идея персонального компьютера всем казалась абсурдной. Но как выяснилось, спрос на такие компьютеры был. Компания *ИБМ* немедленно включилась в работу по созданию конструкции машины, которая послужила бы эталоном в области персональных компьютеров и смогла занять доминирующую, или по крайней мере лидирующую позицию в области электронно-вычислительных машин. Усилия компании увенчались настоящим успехом. Всего два года понадобилось *ИБМ* для того, чтобы отобрать у компании *Эппл* позицию лидера на рынке персональных компьютеров. Более того, персональные компьютеры *ИБМ* стали подлинным эталоном в этом классе компьютеров и наиболее ходким изделием компании.

Как мы уже говорили, аналогичной политики придерживалась и компания *Проктер и Гэмбл* на рынке мыла, моющих средств и туалетных принадлежностей.

Когда появились полупроводники, каждому, кто имел отношение к часовой промышленности, стало ясно, что они могут служить более точным, более надежным и более дешевым энергетическим элементом, чем обыкновенный механизм. Вскоре после этого в Швейцарии начали выпускать кварцевые цифровые часы. Но швейцарские фирмы так много вложили в производство обычных часов, что решили вводить кварцевые часы постепенно, в течение достаточно длительного периода времени, чтобы они как можно дольше оставались предметом роскоши.

Компания Хиттори также долгое время выпускала обычные часы для японского рынка. Отличало же ее от швейцарских компаний то, что она увидела в цифровых кварцевых часах свой шанс на успех. Используя метод творческой имитации, эта компания наладила серийный выпуск часов нового поколения. Когда швейцарцы «проснулись», драгоценное время было уже упущено. Часы «Сейко» стали «бестселлером» на часовом рынке этого профиля, а швейцарцы были почти вытеснены с него.

Как и предыдущая стратегия, стратегия «творческой имитации» нацелена если не на доминирование, то на лидерство в отрасли или на рынке. Но эта стратегия намного менее рискованна. К тому времени, когда творческий имитатор вступает в действие, рынок уже складывается и новшество уже воспринято. На практике обычно вырисовывается такая ситуация, когда спрос на новшество намного превышает возможности его первоначального создателя. Кроме того, рыночные сегментации также либо уже известны, либо вполне могут быть известными. К этому времени могут быть проведены и исследования на рынке, показывающие, что покупают потребители, их поведенческие нормы, ценностные установки и т. д. То огромное количество неясностей, которые окружали автора нововведения, либо рассеиваются совсем, либо уже не представляют труда для

анализа и изучения. Но на этом этапе остается важная задача — показать потенциальному потребителю не раскрытые ранее качества нововведения, например ознакомить его с преимуществами и характеристиками персонального компьютера или кварцевых часов.

Конечно, может получиться так, что автор нововведения доведет его до коммерческого уровня сам и таким образом сделает творческую имитацию невозможной. За примерами далеко ходить не надо — достаточно вспомнить компанию *Хоффман-Ларош* с ее витаминами, компанию *Дюпон* с ее нейлоном и Вонга с текстовым процессором. Но масса примеров успешной деятельности предпринимателей в области творческой имитации говорит о том, что авторы-новаторы сами далеко не всегда в состоянии создать и занять рынок.

Еще одним ярким примером результатов использования стратегии творческой имитации является тайленол — «неаспиринный аспирин». С моей точки зрения, этот пример наиболее четко показывает характер, требования и действие этой стратегии.

Ацетаминофен (вещество, продающееся в США под названием тайленол) многие годы употреблялся как болеутоляющее средство, но до недавнего времени его можно было купить только по рецепту. Так же до недавнего времени аспирин — более традиционное болеутоляющее средство — считался абсолютно безвредным лекарством, и практически весь рынок болеутоляющих средств принадлежал ему. Ацетаминофен менее сильнодействующее лекарство, чем аспирин, но достаточно эффективное болеутоляющее средство. Он не обладает противовоспалительным действием и не оказывает влияние на свертывание крови, поэтому не вызывает побочных эффектов, например гастрита или желудочного кровотечения, подобно аспирину, особенно если его принимать в больших дозах и длительное время, как, например, при лечении артрита.

Когда Ацетаминофен стали продавать без рецепта, его начали рекламировать как лекарство для тех, у кого аспирин вызывает побочные эффекты. Успех превзошел все ожидания. Но одновременно этот успех открыл возможность для творческой имитации. В компании *Джонсон и Джонсон* быстро сообразили, что имеется рынок для лекарства, которое заменило аспирин как сильное болеутоляющее средство, а применение самого аспирина стало ограничиваться довольно узким рынком, где сохранилась потребность в аспирине как в противовоспалительном средстве и средстве, влияющем на процесс свертывания крови. С самого начала производства тайленол стал рекламироваться как безвредное и универсальное болеутоляющее средство. Через год или два это лекарство прочно утвердилось на рынке.

Как показывают эти эпизоды, творческая имитация не играет на неудачах пионеров в общепринятом понимании слова «неудача». Совсем наоборот, пионеру должен сопутствовать успех. Компьютер «эппл» воплощает в себе яркую историю успеха, так же, как и Ацетаминофен, который в итоге был потеснен с лидирующих позиций Тайленолом. Дело в том, что пионеры-новаторы не всегда могут полностью осознать свой успех. Создатели компьютера «эппл» ориентировались не на пользователя, а на продукт и поэтому предлагали дополнительное аппаратное оборудование там, где потребителю нужны были программы и программное обеспечение. В случае с Тайленолом новаторы, стоящие у истоков разработки препарата, не смогли вникнуть в суть собственного успеха.

Творческий новатор использует успехи других. Творческая имитация не является инновацией в том смысле, в котором обычно понимается это слово. Творческий имитатор не изобретает продукт или услугу; он совершенствует и размещает их. В своем первоначальном виде новому продукту или услуге часто чего-то недостает. Это могут быть какие-то дополнительные особенности продукта. Это может быть сегментация продукта или услуги с тем, чтобы слегка измененные версии точно совпали со слегка измененными рынками. Это может быть и правильное размещение продукта на рынке. Короче говоря, творческая имитация восполняет то, что еще отсутствует.

Творческий имитатор смотрит на продукт или услугу глазами потребителя. С точки зрения технических характеристик персональный компьютер *ИБМ* практически ничем не отличается от компьютера «Эппл», но компания *ИБМ* с самого начала вместе со своим компьютером предлагала потребителю программы и программное обеспечение. Компания *Эппл* придерживалась традиционной системы распределения компьютеров через специализированные магазины. *ИБМ*, радикальным образом порвав со своими собственными традициями, создала разветвленную сеть распределительных каналов. Не отказалась она от услуг специализированных магазинов, крупных предприятий розничной торговли типа Сирс, Робак и т. д. Такой подход к сбыту продукции облегчал приобретение компьютеров и пользование ими. Вот такие, скорее организационные, чем технические, мероприятия явились как раз теми «нововведениями», которые позволили компании *ИБМ* стать лидером на рынке персональных компьютеров.

Как мы уже говорили, творческая имитация начинается скорее с рынков, чем с продуктов, и с потребителей, а не производителей. Творческая имитация ориентируется на рынок и руководствуется рыночными законами.

Из приведенных примеров можно сделать некоторые выводы о требованиях творческой имитации: творческая имитация требует быстрорастущего рынка; творческие имитаторы добиваются успеха не тем, что отбирают потребителей у авторов нового продукта или услуги, они добиваются успеха в обслуживании рынков, созданных, но недообслуженных этими авторами; творческая имитация удовлетворяет уже существующий запрос, а не создает новый.

Эта стратегия, впрочем, отнюдь не свободна от риска, причем значительного. Творческие имитаторы в попытке застраховать себя от возможных неудач легко идут на рассеивание своих усилий. Другой опасностью является неверная оценка ситуации и имитация того, что не имеет перспектив с точки зрения рыночных отношений.

Чтобы проиллюстрировать сказанное, опять-таки обратимся к деятельности *ИБМ*, широко использующей творческую имитацию для достижения своих целей. Компания сумела успешно воспользоваться этой стратегией в отношении практически каждого крупного достижения в области автоматизации конторского и управленческого труда. В результате компания всецело лидирует в этой области. Но в силу того, что появившиеся в результате имитации изделия — лидеры *ИБМ* настолько разнообразны и настолько мало совместимы друг с другом, что создание единых средств комплексной автоматизации конторских и управленческих работ в рамках компании представляется почти невозможным. Сомнительно поэтому, что *ИБМ* сможет удержаться в лидерах по выпуску комплексно автоматизированной оргтехники. Но вполне возможно, что именно эта область открывает перспективы для создания главного рынка будущего. Таким образом, стратегии творческой имитации присущ риск, который можно назвать риском чрезмерной изобретательности.

Успешнее всего стратегия творческой имитации срабатывает в области высоких технологий по весьма простой причине: новаторы, работающие в этой области, менее всего ориентированы на рынок, а все их устремления направлены на продукт и технологию. Такие новаторы склонны недопонимать сущность собственных достижений, и поэтому им не удается в полной мере воспользоваться созданным ими же спросом и тем более удовлетворить его. Как показывают примеры с выпуском болеутоляющего средства и часов «Сейко», этим пробелом могут успешно воспользоваться другие.

Учитывая то обстоятельство, что стратегия творческой имитации нацелена на завоевание доминирующего положения на рынке, она больше всего применима к масштабной и важной продукции, процессу или услуге, о чем говорят примеры с персональным компьютером, часами новой конструкции или новым болеутоляющим средством. Но все же эта стратегия в меньшей степени привязана к рынку, чем стратегия

«массированного удара», о которой мы говорили в предыдущей главе. Стратегия имитации несет в себе меньшую степень риска. К тому времени, как творческие имитаторы вступают в действие, рынок уже идентифицирован и спрос создан. Однако преимущества меньшего риска компенсируются жесткими требованиями к имитаторам: быть постоянно информированными о научных и технических новинках, проявлять гибкость и быть готовыми принимать условия, выдвигаемые рынком, а прежде всего быть готовыми к упорному и настойчивому труду.

## II

### Предпринимательское дзюдо

В 1947 г. компания *Белл лаборатория* изобрела транзистор. В компании сразу сообразили, что транзистор может вполне заменить электронную лампу, особенно в электронных изделиях потребительского назначения, таких, как радио и только что появившиеся телевизоры. Все это понимали, но никто ничего не предпринимал. Крупнейшие в мире радиозаводы США, приступившие к изучению возможностей транзистора, наметили его широкое внедрение «примерно к 1970 г.». Считалось, что именно к этому времени транзистор может быть «доведен до рабочего состояния». В то время компания *Сони* была практически неизвестна за пределами Японии, она не занималась производством электронной техники бытового назначения. Президент этой компании Акио Морита узнал о транзисторе из газеты. Быстро сориентировавшись, он срочно выехал в Соединенные Штаты и купил лицензию на использование транзистора у компании *Белл лаборатория* за смехотворную сумму — 25 000 долларов. Уже через два года компания *Сони* выпустила свой первый портативный транзисторный приемник, который весил в пять раз меньше, чем обычный ламповый, и стоил в три раза дешевле. Еще через три года компания вторглась на рынок дешевых радиоприемников в США, а через пять лет Япония захватила мировой рынок радиоприемников.

Конечно, это классический случай игнорирования неожиданного успеха. Американцы отвергли транзистор, потому что он не был изобретен «тем, кем следует», т. е. признанными лидерами по производству электротехнической и электронной аппаратуры — компаниями *РКА* и *Дженерал электрик*. Это типичный пример того, как собственная гордость мешает продвижению вперед. Американцы в то время гордились своими огромными радиоприемниками, особенно приемником *Супергетеродин*, считавшимся воплощением изобретательства и мастерства. Американцы никак не могли поставить рядом со своими крупногабаритными ламповыми приемниками маленькие транзисторные, считая последние низкокачественными и вообще унижающими достоинство гражданина великой страны.

Но история с компанией *Сони* — это только начало.

Как можно объяснить тот факт, что японские компании, прибегая к этой стратегии снова и снова и всякий раз с еще большим успехом, не переставали удивлять американцев? Эта же стратегия помогла японцам вырваться вперед в производстве транзисторов, цифровых часов и ручных калькуляторов. Эта же стратегия помогла им вторгнуться на рынок копировальных автоматов и отхватить его изрядный кусок у пионера копировальных машин — компании *Ксерокс*. Другими словами, японцы постоянно добивались успеха в соревновании с американцами, прибегая к приемам «предпринимательского дзюдо».

Точно к таким же приемам прибегли компании *МКИ* и *Спринт*, когда, воспользовавшись системой ценообразования, применяемой компанией *Белл телефон систем (АТ энд Т)*, смогли потеснить ее в области междугородной телефонной связи (см. главу 6). То же самое сделала и компания *РОЛМ*, когда использовала политику компании *Белл телефон систем* против ее же самой для того, чтобы вторгнуться на рынок частных

телефонных станций с выходом в общую сеть. Можно вспомнить и о том, как *Ситибанк* основал потребительский банк в Германии под названием *Фемили банк* (Семейный банк), который через несколько лет доминировал в этой стране в области финансов потребительского назначения.

В немецких банках сознавали, что рядовые потребители обрели покупательную способность и вместе с ней статус клиентов. Исходя из этого, банки стали предлагать им потребительские банковские услуги, но делали это, на самом деле, с неохотой. Немецкие банковские руководители считали, что обычные потребители — это слишком мелкая сошка для крупного банка с его солидной и богатой клиентурой, и их потребности вполне могут удовлетворить так называемые почтовые сберегательные банки. Получалось так, что они рекламировали свои услуги в отношении рядовых потребителей, но на практике очень мало делали для того, чтобы удовлетворить их запросы.

Как раз на этом противоречии и сыграл *Ситибанк*, когда основал в Германии свой *Фемили банк*, который широко распахнул двери перед всеми желающими, облегчив технику предоставления банковских услуг и взаимодействия между клиентурой и банком. Несмотря на всю мощь немецких банков и на то, что на каждом углу центральных улиц можно увидеть филиалы влиятельных банков, *Фемили бэнк* занял доминирующее положение в области потребительского банковского обслуживания уже примерно через пять лет после своего основания.

Успех всех этих напористых новичков — японских фирм, компаний *МКИ* и *РОЛМ*, а также *Ситибанка* — объясняется тем, что они применили стратегию «предпринимательского дзюдо». Из всех предпринимательских стратегий, особенно тех, которые используются для завоевания лидирующих и доминирующих позиций в отрасли или на рынке, стратегия предпринимательского дзюдо менее рискованна и больше других способствует достижению успеха.

Каждый полицейский знает, что закоренелые преступники обычно совершают свои преступления одним и тем же способом, взламывают ли они сейфы или проникают в чужие дома. Такие преступники всегда оставляют после себя «автограф», который не менее характерен, чем отпечатки пальцев. Они не в состоянии изменить этот «автограф», даже если он то и дело ведет к их провалу.

Но не только уголовники являются рабами своих привычек. В этом отношении все мы одинаковы. Предприятия и целые отрасли также не являются исключением. Они тоже не могут вылезти из своих привычек, даже если те стоят им потери лидирующего положения или рынка. Именно поэтому связанные по рукам и ногам своими установками американские производители позволяют японским компаниям стремительно вторгаться на их рынки.

Пойманный преступник редко признает, что его подвели его же привычки. Наоборот, он будет объяснять свой провал десятками других причин, а выйдя на волю и взявшись за старое, он обязательно оставит за собой знакомый след. Точно так же поступают компании, потерпев неудачу в том или ином начинании, — они ни за что не признаются, что их подвели их же привычки и отсутствие гибкости. Американские электронные компании, например, объясняют успехи японцев в области электроники «низкой стоимостью их рабочей силы». На этом фоне благоприятно выделяются несколько американских компаний, которые нашли в себе силы взглянуть в лицо фактам. Компании *РКА* и *Магновокс*, выпускающие телевизоры, смогли наладить работу таким образом, что их продукция конкурирует в Соединенных Штатах с японскими телевизорами как по цене, так и по качеству, и это при всех преимуществах американской системы оплаты труда. Немецкие банки в один голос объясняют успех *Фемили бэнка* тем, что он взял на себя те риски, к которым бы они даже не притронулись. Но кредитные потери при потребительских ссудах у этого банка намного ниже, чем у влиятельных немецких банков,

а требования, предъявляемые им при кредитовании, не менее строги. Немецкие банки, конечно, знают об этом, но продолжают объяснять свои неудачи и успехи финансового учреждения *Фемели бэнк* привычными для них причинами. Такое отношение весьма типично, оно, собственно, и объясняет тот факт, почему одна и та же стратегия — предпринимательское дзюдо — применяется снова и снова.

Можно выделить пять достаточно характерных укоренившихся порочных привычек, которые позволяют новым в данной отрасли компаниям применять стратегию предпринимательского дзюдо и буквально взлетать на лидирующую позицию, оставляя позади сложившиеся и зрелые компании.

1. Первая привычка может быть выражена позицией, которая в Америке выражается словами «изобретено не у нас». Иначе говоря, это высокомерие, которое ведет к тому, что компания или отрасль с пренебрежением относится ко всем новинкам, которые не были проработаны или приняты ими самими. Именно поэтому американское изобретение — транзистор — было встречено в штыки у себя на родине.

2. Второй привычкой можно считать тенденцию снять «сливки» с рынка или ориентацию на ту часть рынка, которая сулит самые высокие прибыли.

Именно эта тенденция компании *Ксерокс* сделала ее мишенью для японских имитаторов ее копировальных автоматов. Компания *Ксерокс* сконцентрировала свое внимание на крупных пользователях, на покупателях больших партий копировальных автоматов или самых дорогостоящих и высококлассных автоматах. Она, правда, не отказывала другим покупателям, но не дорожила ими и не делала ничего для их привлечения. В частности, она не считала необходимым предоставлять им послепродажные услуги. В конце концов неудовлетворенность предоставляемыми компанией услугами, а точнее, отсутствием таковых сказалось на том, что рядовые потребители стали обращать свои взоры на оборудование, выпускаемое ее конкурентами.

«Снятие сливок» — это нарушение элементарных управленческих и экономических заповедей. А наказание за это нарушение сурово — потеря рынка.

*Ксерокс* почивал на лаврах. Достижения компании были действительно значительны и закономерны, но ни один бизнес не может процветать за счет старых успехов. «Снятием сливок» компания намеревалась получать плату за прошлые достижения. Но как только у любой компании появляется такая привычка, она от нее уже не может отделаться и поэтому продолжает быть уязвимой для предпринимательского дзюдо.

3. Третья порочная привычка, еще более вредная, связана с верой в «качество». Качество продукта или услуги — совсем не то, что вкладывает в это понятие поставщик. Качество — это то, что приносит пользу потребителю, и то, за что он готов заплатить. Продукт не может отождествляться с качеством только потому, что трудоемок и дорог в изготовлении. А ведь именно такое объяснение качеству дают обычно производители. Такое понимание качества говорит об отсутствии компетенции. Покупатели платят только за такой товар, который им полезен и представляет для них ценность. Только в этом заключено качество.

Американские изготовители электронной техники в пятидесятых годах были убеждены, что их радиоприемники, начиненные «этими удивительными» электронными лампами, и есть «качество», потому что в них вложено тридцать лет труда, направленного, кроме всего прочего, на то, чтобы сделать их сложнее, больше и дороже. Они считали, что их продукция может символизировать «качество» только потому, что ее изготовление требовало высокого мастерства, в то время как транзисторные приемники довольно просты и изготавливаются на поточной линии малоквалифицированными работниками. Но с потребительской точки зрения транзисторные приемники заключают в себе намного большее «качество» — они компактны, легки, их можно взять с собой на пляж или на пикник. Вместе с тем они более надежны, у них нет ламп, и, следовательно, не стоит

беспокоиться о том, что они могут перегореть. Стоят они намного дешевле. По диапазону и верности воспроизведения они вскоре обошли даже великолепный «Супергетеродин» с его шестнадцатью лампами.

4. Четвертая дурная привычка тесно связана с двумя предыдущими и выражается в пристрастии к ценам с надбавкой. Цена с надбавкой, или «премиальная» цена, является прямым приглашением конкуренту.

Со времен Жана-Батиста Сея и Давида Рикардо экономисты знали, что единственным путем получения более высокой удельной прибыли (за исключением создания монопольных условий) является снижение затрат. Попытки же повысить удельную прибыль путем повышения цен обречены на неудачу. Иными словами, повышая цену, вы раскрываете зонтик над головами ваших конкурентов. То, что кажется признанному лидеру более высокой прибылью, на самом деле оборачивается субсидией вновь вступившим в дело компаниям (предпринимателям), которые в течение нескольких лет свергнут лидера и воцарятся на троне. «Премиальные» цены никак не могут служить поводом для ликования (и причиной для более высокого курса акции и отношения цена/доход) — их нужно рассматривать как угрозу дальнейшему благополучию. «Премиальные» цены делают компанию уязвимой для конкурентов.

Тем не менее традиция обольщения «премиальными» ценами все еще устойчива, несмотря на то что она распахивает двери перед предпринимательским дзюдо.

5. Пятая порочная привычка является типичной для зрелых, прочно обосновавшихся предприятий и ведет к серьезным провалам в их деятельности. Хорошим тому подтверждением может служить компания *Ксерокс*. Здесь мы имеем в виду характерное для таких компаний стремление к максимизации, а не к оптимизации продукта, услуги или процесса. По мере роста и развития рынка предприятия стремятся удовлетворить каждого пользователя, предлагая ему один и тот же продукт или услугу.

Давайте представим, что изобретен и вводится в практику новый аналитический прибор для испытания химической реакции. Пусть поначалу рынок такого прибора ограничен заводскими лабораториями. Но проходит некоторое время, и уже университетские лаборатории, научно-исследовательские институты и лечебные учреждения начинают приобретать этот прибор, но каждая из этих организаций хочет, чтобы прибор отражал ту специфику, которая делала бы его наиболее употребимым именно для нее. Учитывая эти пожелания, производитель вносит в приборы такие изменения, благодаря которым они могли бы удовлетворять потребности и того, и другого, и третьего заказчика. Иными словами, производитель максимизировал возможности своего инструмента. А что в результате? В результате получился такой инструмент, который уже не устраивает никого. Вывод: попытка удовлетворить всех заказчиков заканчивается тем, что ни один из них не остается удовлетворенным. Цена такого «универсального» инструмента, естественно, возросла, пользоваться им и поддерживать его в эксплуатационном состоянии стало невероятно трудно. Но производитель ничего этого не замечает, он гордится своим детищем — еще бы, в рекламном приложении перечисляются шестьдесят четыре позиции, по которым можно использовать этот инструмент.

Такой производитель, скорее всего, станет жертвой предпринимательского дзюдо. То, что он считает своей сильной стороной, на самом деле оборачивается против него. Проходит немного времени, и уже новая компания предлагает подобный прибор, но уже рассчитанный на удовлетворение потребностей какого-то одного рынка, например больниц. В этом инструменте будет содержаться только то, что требуется для проведения исследований в чисто медицинских целях. Целевая направленность прибора способствует повышению его технических характеристик, которые для данного случая несоизмеримо выше, чем у многоцелевого прибора. Эта же самая компания затем приступает к выпуску

моделей этого прибора, предназначенных специально для научно-исследовательских институтов, специально для заводских лабораторий и т. д. Проходит еще немного времени, и эта компания овладевает рынками при помощи предложения приборов специфического назначения, приборов, которые оптимизируют, а не максимизируют.

Следуя принципам предпринимательского дзюдо, японские фирмы вступили в конкуренцию с компанией *Ксерокс*, предлагая копировальные автоматы для конкретных групп пользователей, например для небольших офисов, будь то кабинет зубного врача или директора школы. Японцы не ставили перед собой задачу достичь тех показателей, которыми гордились руководители *Ксерокс* — высокая скорость и четкость копий. Но они дали своим потребителям — работникам небольших офисов и бюро — то, в чем они больше всего нуждались. А нуждались они в недорогом и доступном оборудовании. Утвердившись на этом рынке, японские производители копировальных автоматов пошли на завоевание других рынков, пользуясь теми же приемами — предлагая продукцию, направленную на удовлетворение определенного потребителя.

Компания *Сони* также начала с того, что утвердилась на рынке недорогих портативных радиоприемников, но затем она сделала мощный рывок в сторону других рыночных сегментов.

Предпринимательское дзюдо нацелено прежде всего на захват того плацдарма, который не защищен признанным лидером вообще или защищен плохо, без приложения необходимых усилий. Этим объясняется, например, успешная высадка финансового учреждения *Фемели бэнк* на немецкой территории. Как только удалось овладеть плацдармом, как только новые компании обеспечили себе соответствующий рынок и соответствующий поток доходов, они начинают внедряться «в глубь территории» и в конце концов овладевают всем «участком». На каждом этапе используется одна и та же стратегия. Новые компании выигрывают тем, что разрабатывают продукт (услугу), который специфичен и оптимален для данного сегмента рынка. Признанным лидерам невозможно победить новичков в этой игре. Более того, лидерам вряд ли под силу изменить линию своего поведения раньше, чем «напористые новички» отберут у них лидерство и займут доминирующую позицию.

Имеется три ситуации, при которых предпринимательское дзюдо наиболее выгодно.

Первая ситуация складывается тогда, когда традиционные лидеры отказываются от проработки неожиданного события (успеха или неудачи), не замечают его, либо отодвигают в сторону. Как раз такой ситуацией воспользовалась компания *Сони*.

За второй ситуацией можно проследить на примере компании *Ксерокс*. Возникает и быстро развивается новая технология. Но новаторы, которые вышли на рынок с этой новой технологией (новой услугой), ведут себя как классические «монополисты»: они используют свое положение лидера для «снятия сливок» с рынка и получения «премиальных» цен. Они либо не знают, либо отказываются признавать то, что уже давно доказано: лидирующее положение, не говоря уже о монопольном, можно удержать только в том случае, если лидер ведет себя как «благодарный монополист» (термин Джозефа Шумпетера).

Благодарный монополист снижает свои цены до того, как это за него сделает его конкурент. Он также опережает конкурента в замене своего изделия, принесшего ему успех, новым, сделав тем самым первое морально устаревшим. Можно назвать множество примеров, доказывающих действенность подобной практики. Именно так многие годы действовала компания *Дюпон*, и именно эта тактика была на вооружении у компании *Белл телефон систем (АТ энд Т)* до тех пор, пока она не увязла в инфляционных проблемах семидесятых годов. Но если лидер использует свое положение для того, чтобы взвинтить цены или повысить коэффициент прибыльности не за счет снижения затрат, он делает сам себя уязвимым для любого, кто решит воспользоваться против него стратегией

предпринимательского дзюдо.

Подобно этому лидер в быстрорастущем производстве или рынке, который избрал политику максимизации, а не оптимизации, также ставит себя в позицию, уязвимую для предпринимательского дзюдо.

И наконец, предпринимательское дзюдо срабатывает как стратегия в тех случаях, когда происходят интенсивные изменения в структуре отрасли или рынка — история с *Фемили бэнк* тому подтверждение. С улучшением экономического положения Западной Германии в пятидесятых и шестидесятых годах простые люди получили возможность пользоваться не только традиционными срочными счетами и вкладными, но и более сложными финансовыми услугами. Но крупные банки Германии этого не замечали и продолжали ориентироваться на свою старую клиентуру.

Предпринимательское дзюдо всегда ориентируется на рынок и руководствуется соображениями рыночной конъюнктуры. Отправной точкой в этом отношении вполне может быть технология. Давайте вспомним, как представитель едва восставшей из руин Японии Акио Морита предпринял вояж в Соединенные Штаты для приобретения лицензий на использование транзистора. Морита ориентировался на тот сегмент рынка, который меньше всего удовлетворяла существующая технология, в данном случае — ламповый приемник с его большим весом и хрупкость электронных ламп. Морита понял, что вполне созрел рынок портативных радиоприемников. Сделав необходимые подсчеты, он разработал радиоприемник, предназначенный как раз для этого рынка, рынка молодых людей, не имеющих достаточно денег, но и не предъявляющих больших претензий к диапазону и качеству звучания. Короче говоря, это был именно тот рынок, который не могла обслужить старая технология. Американские дисконтеры, действующие в области междугородной телефонной связи, сочли перспективным заключить оптовую сделку с Белл телефоун систем и взять в свои руки контроль за различными телефонными услугами. Своими клиентами эти дискаунтеры в первую очередь считали ограниченное количество весьма солидных предприятий, которые не так богаты, чтобы построить свою собственную телефонную станцию для междугородных переговоров, и в то же время достаточно состоятельны для того, чтобы оплачивать счета за телефонные услуги. Только после того, как дисконтеры закрепили за собой изрядную долю этого рынка, они пошли дальше, нацеливаясь уже как на самых крупных, так и на самых мелких пользователей.

При использовании стратегии предпринимательского дзюдо следует начать с анализа отрасли производителей и поставщиков, их привычек (особенно отрицательных) и их политики. Затем надо перейти к анализу рынка и попытаться определить ту область, в которой альтернативная стратегия будет иметь наибольший успех и встретит наименьшее сопротивление.

Предпринимательское дзюдо предполагает определенную степень подлинной инновационности. Представляется недостаточно обоснованным предлагать тот же продукт или ту же услугу по пониженной стоимости. В продукте (услуге) должно быть что-то, что бы отличало его (ее) от уже существующих образцов. Когда компания *РОЛМ*, конкурируя с *АТ энд Т*, предложила частную телефонную станцию с выходом в общую сеть (коммутатор для пользователей на предприятиях и в офисах), она встроила в нее элементы малой вычислительной машины. Это нельзя было отнести к высоким технологиям, не было это, конечно, техническим новшеством. Бесспорно, точно такая же идея была проработана самой компанией *АТ энд Т*. Но дело в том, что она не смогла продвинуть свою идею, как это делала *РОЛМ. Ситибэнк*, внедрившись в Германию при помощи своего *Фемили бэнка*, начал предлагать новаторские услуги, которые крупные немецкие банки не оказывали мелким вкладчикам, например дорожные чеки и налоговые извещения.

Отсюда напрашивается вывод, что новой компании, вступившей в дело, еще

недостаточно выпускать продукцию на уровне отраслевого лидера при меньших затратах и повышенном качестве обслуживания. Компания-новичок должна проявить свою индивидуальность.

Подобно стратегии «массированного удара» и политике творческой имитации, предпринимательское дзюдо используется для выхода в лидеры, а затем и для обретения доминирующего положения. Но предпринимательским дзюдо нужно пользоваться совсем не для того, чтобы вступать в открытую конкуренцию с лидерами. Предпринимательское дзюдо — это умение найти уязвимое место противника, это гибкость и использование силы противника против него самого.

## 18. «ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ НИШИ»

Предпринимательские стратегии, о которых мы говорили в двух предыдущих главах, нацелены на завоевание лидирующего или даже доминирующего положения на рынке или в отрасли. В отличие от них стратегия экологической ниши используется для достижения контролирующего положения. Все рассмотренные нами стратегии нацелены на выбор позиции предприятия на масштабном рынке или в крупной отрасли. Цель стратегии экологической ниши более скромна: добиться монопольного положения на небольшом участке. Если первые три стратегии предполагают вступление в конкурентную борьбу, то стратегия экологической ниши обеспечивает надежную защиту от конкуренции и вообще от беспокойств со стороны. Удачное применение стратегий «массированного удара», творческой имитации и предпринимательского дзюдо означает создание крупных компаний, которые у всех на виду и которые могут даже стать притчей во языцех. Те же предприниматели, которые прибегают к стратегии экологической ниши, преследуют в основном одну цель: заработать наличность. Они отнюдь не стремятся к громкой славе, наоборот их устраивает полная анонимность. Действительно, предприниматели, которые выбирают стратегию экологической ниши, ставят перед собой задачу наладить выпуск продукции, необходимой для производственного процесса, не привлекать при этом к себе внимания, «не вылезать», чтобы не провоцировать конкуренцию.

Можно выделить три разновидности стратегии экологической ниши, каждая из которых обладает своими особенностями, предъявляет свои требования, имеет свои ограничения и характеризуется своей степенью риска. Итак, есть следующие разновидности этой стратегии: стратегия «заставы»; стратегия специализированной квалификации; стратегия специализированного рынка.

### I

#### Стратегия «заставы»

В главе 4 мы говорили о стратегии, которую использовала компания *Алкон* при разработке фермента, позволившего устранить одно звено в операции по удалению старческой катаракты глаза, которое нарушало ритм и логику процесса. С того момента, как этот фермент был разработан и запатентован, он приобрел статус «заставы» или некоего контрольно-пропускного пункта со взиманием сборов. Ни один глазной хирург в настоящее время не обходится без этого фермента. Независимо от того, какую плату брала компания *Алкон* за чайную ложку этого фермента, необходимую для одной операции, эти расходы были мизерными по сравнению с общими расходами на всю операцию. Я сомневаюсь, чтобы хоть один хирург или больница в целом когда-либо интересовались действительной стоимостью этого вещества. Рынок этого препарата был настолько узок (годовая «мощность» всемирного рынка оценивается примерно в 50 млн. долл.), что ни у кого не возникало желания создать какой-либо конкурирующий продукт. Совершенно

очевидно, что количество операций по удалению катаракты не возросло бы при снижении цены фермента. Поэтому единственное, что могли сделать потенциальные конкуренты, — это сбить цены для всех, но при этом они вряд ли получили бы ощутимую выгоду для себя.

Аналогичную позицию «заставы» долгие годы занимала средняя по размеру компания, которая лет 50—60 назад разработала устройство, предотвращающее внезапное фонтанирование нефти при бурении скважин. Мы знаем, что расходы по бурению скважины исчисляются миллионами. Один выброс нефти может уничтожить всю скважину и свести на нет все то, что было в нее вложено. Таким образом, устройство, предохраняющее скважину в момент бурения, независимо от своей цены очень эффективно. Здесь, как и в предыдущем случае, узость рынка оказала сдерживающее воздействие на потенциальных конкурентов. Снижение цены этих устройств, расходы на которые едва составляют 1 % от общих расходов, связанных с бурением глубоких скважин, не могло стимулировать бурение большего количества скважин. Иными словами, конкуренция могла лишь понизить цену, не повышая спроса.

Еще одним примером этой стратегии может служить деятельность компании *Дьюи и Элми*, которая в настоящее время является отделением компании *У.Р.Грейс*. В тридцатые годы эта компания, тогда еще самостоятельная, предложила химическое соединение для запаивания пищевых консервов. Плотная запечатка консервов имеет огромное значение: испорченные консервированные продукты могут вызвать катастрофические последствия. Один-единственный случай ботулизма с фатальным исходом может нанести сокрушительный удар по предприятию, выпускающему упаковочные изделия. В силу этого соединения, которое гарантирует сохранность продукта, выгодно при любой цене. Стоимость запаивания консервной банки настолько незначительна по сравнению с общими расходами на консервирование и с возможными потерями в связи с порчей продукта, что абсолютно никого не беспокоит. В данном случае основным фактором являются не стоимостные характеристики, а качество. Как и в предыдущих двух случаях, рынок здесь также ограничен, и снижение цены на это соединение вряд ли увеличит спрос на консервы.

Мы видим, что по многим соображениям компании очень выгодно находиться в положении «заставы». Но для того, чтобы занять это положение и удержаться в нем, необходимо выполнить целый ряд строгих требований. Выпускаемый продукт должен быть важным звеном всего процесса. Продукт должен быть настолько важен, чтобы ни у кого не возникало сомнений, что отказ от его использования повлечет за собой огромные потери (в наших примерах — потеря глаза, гибель нефтяной скважины и порча консервированных продуктов), по сравнению с которыми его стоимость выглядит ничтожно малой. Рынок должен быть настолько узким, чтобы обеспечить его первооткрывателю положение хозяина. Этот рынок должен быть своего рода экологической нишей, полностью занимаемой определенным «видом», и в то же время быть настолько малым и скромным, чтобы не привлекать внимания соперничающих «видов» — конкурентов.

Позиции «заставы» отнюдь не разбросаны на каждом шагу. Они возникают в условиях несоответствия или неконгруэнтности (см. главу 4). Появление ферментов (компания *Алкон*) было, например, предопределено несоответствием в ритме и логике процесса (операции по удалению катаракты). Как показывают случаи с внедрением устройства, предотвращающего выброс нефти, и новым способом запечатки консервов, это несоответствие может касаться экономических реальностей, и в данном случае мы сравниваем цену неисправной работы и цену соответствующих гарантийных мер.

Положение «заставы» имеет свои жесткие ограничения и большую степень риска. Это положение достаточно статично. Занятая экологическая ниша не имеет тенденции к более

или менее значительному росту. Компания, которая заняла положение «заставы», не в состоянии расширить свое дело и взять его полностью под контроль. Независимо от качества и дешевизны продукта, выпускаемого такой компанией, спрос на него полностью зависит от того продукта (процесса), который он дополняет в качестве компонента.

В отношении компании *Алкон* дело обстояло несколько иначе. Катаракта невосприимчива к экономическим колебаниям, ей безразличны бумы и депрессии. Но компания, изготавливающая предохранительные устройства для нефтяных скважин, была вынуждена вложить огромные суммы в расширение производства в связи с интенсивным бурением новых скважин в 1973 г., а также после нефтяной паники 1979 г. Руководители компании догадывались, что период нефтяного бума долго длиться не может, но в то же время были вынуждены вкладывать капитал туда, откуда явно не будет соответствующей отдачи. Если этого не делать, то можно навсегда потерять рынок. Эту дилемму практически решить невозможно. Так и компания, о которой мы говорили, оказалась в безвыходном положении, когда период бума резко закончился, бурение скважин за двенадцать месяцев сократилось на 80% и соответственно упали заказы на буровое оборудование.

Компания вступает в «зрелый» возраст, как только применяемая ею стратегия «заставы» достигает намеченной цели. В этом случае компания может расти только пропорционально конечным потребителям. В то же время дела компании могут пойти на убыль достаточно быстро. Продукция (услуга) компании может стать морально устаревшей в мгновение ока — стоит лишь кому-нибудь найти иной вариант удовлетворения тех же конечных потребностей. Компания *Дьюи и Элми*, например, ничего не смогла противопоставить замене металлических консервных банок упаковками из стекла, бумаги и пластика или изобретению новаторских методов сохранения пищевых продуктов — глубокой заморозки и иррадиации.

Сторонник стратегии «заставы» не должен эксплуатировать свое монопольное положение. Ему нельзя становиться тем, кого в Германии называют *Raubutter* (барон-разбойник), который грабил и насиловал несчастных путешественников, проезжающих через горное ущелье, над которым возвышался его замок. Тому, кто использует «заставы», не следует злоупотреблять своим монопольным положением и оказывать какое-либо давление на своих потребителей. Если же он каким-то образом пойдет вразрез с желаниями и ценностями потребителей, то они невольно выдвинут другого поставщика или переключатся на менее эффективные заменяющие продукты или услуги, но в той области, которую они могут контролировать.

Примером правильной стратегии может служить та стратегия, которую вот уже более сорока лет с успехом применяет компания *Дьюи и Элми*. Она предлагает своим потребителям, особенно тем, кто находится в регионе стран «третьего мира», обширные технические услуги, услуги по подготовке кадров, а также усовершенствованные модели оборудования для изготовления консервных банок, в которых находит применение запаивающее соединение, выпускаемое самой компанией. Вместе с тем компания *Дьюи и Элми* регулярно совершенствует выпускаемые ею соединения.

Положение «заставы» может быть достаточно устойчивым. Но в любом случае радиус действия компании, находящейся в этом положении, будет узким. Компания *Алкон*, например, пыталась преодолеть это ограничивающее обстоятельство путем диверсификации выпускаемой ею продукции потребительского назначения: она начала выпускать антиаллергические глазные капли, жидкость для контактных линз, вещество, вызывающее искусственное слезоотделение, и т. п. Успех этого начинания выразился лишь в том, что *Алкон* привлекла к себе внимание одной из ведущих многонациональных корпораций по производству продукции потребительского назначения — швейцарской компании *Несл*, — которая сочла возможным выкупить ее за очень приличную сумму.

Насколько мне известно, компания *Алкон* — единственная такого рода компания, применившая стратегию «заставы» и утвердившаяся на новых рынках при помощи изделий, отличающихся по своим экономическим характеристикам. Но я не знаю, насколько эта диверсификационная политика, нацеленная на выход на незнакомые для компании потребительские рынки, отличающиеся высокой конкуренцией, оказалась прибыльной.

## II

### Специализированная квалификация<sup>39</sup>

Марки легковых автомобилей, выпускаемые крупнейшими автомобильными компаниями, известны почти всем. Но многие ли знают о компаниях, которые поставляют электрические и осветительные системы для этих машин? Конечно же, очень немногие. И это при том, что компании, выпускающие эти системы, можно пересчитать по пальцам: в США — объединение *Делко* при компании *Дженерал моторе*, в Германии — компания *Роберт Бош*; в Великобритании — компания *Лукас* и др. Пожалуй, никому за пределами автомобильной промышленности не известна фирма под названием *А.О.Смит* из штата Милуоки, которая десятилетия изготавливала рамы для всех американских легковых автомобилей, а также фирма *Бендикс*, выпускавшая тормозные системы и поставлявшая их автомобильным предприятиям США.

В настоящее время эти специализированные фирмы стали зрелыми, устоявшимися промышленными предприятиями только благодаря тому, что автомобильная промышленность достигла высокой степени зрелости. Характерно, что эти компании были фактически монополистами еще тогда, когда сама автомобильная промышленность была в пеленках, т. е. задолго до первой мировой войны. Роберт Бош, например, был современником и другом Карла Бенца и Готфрида Даймлера. Основал же он свою фирму в восьмидесятых годах прошлого столетия.

Характерно, что, заняв контролируемую позицию в своих специализированных нишах, они смогли удержаться в ней. В отличие от компаний, использующих стратегию «заставы», эти компании занимают достаточно обширные ниши, которые в то же время являются уникальными. Этого можно добиться только при условии стремительного достижения высокой квалификации или уровня профессионального мастерства в изготовлении строго определенной продукции. Компания *А.О.Смит* уже в период первой мировой войны стала инициатором автоматизации изготовления автомобильных рам, говоря современным языком. Электросистема, разработанная компанией *Бош* примерно в 1911 г. для персональных «Мерседесов», была настолько передовой по своим техническим характеристикам, что ее широкое использование, даже для машин высокого класса, стало возможно только после второй мировой войны. Компания *Делко* (Дейтон, штат Огайо) разработала автоматический стартер еще до того, как стала частью компании *Дженерал моторе*, т. е. до 1914 г. Такая специализированная направленность этих компаний позволила им настолько вырваться вперед, что ни у кого не возникало помыслов бросить им перчатку. Они полновластно царили в своих областях.

Хочу сразу оговориться, что ниши специализированной квалификации могут быть заняты не только промышленными предприятиями. За последние десять лет несколько частных торговых фирм, в основном расположенных в Вене, образовали подобную нишу в области бартерной торговли, которая теперь больше известна как встречная торговля: приобретение продукции у развивающейся страны-импортера. Например, табака у

---

<sup>39</sup> В этом разделе речь будет идти о так называемых нишах специализированной квалификации, занимаемых компаниями, выпускающими высокоспециализированные товары, что предполагает высокий уровень производства и квалификации работников. — *Прим, перев.*

Болгарии или поливных насосов у Бразилии в качестве оплаты за локомотивы, изделия машиностроения или фармацевтические товары, экспортируемые компаниями развитых стран. Намного раньше одному предприимчивому немцу — Карлу Баедекеру — удалось так прочно закрепиться в открытой им специализированной нише, что путеводители для туристов, инициатором выпуска которых был именно он, до сих пор называют его именем — «Баедекер».

Как показывают все приведенные примеры, фактор времени, а точнее, выбор времени начала действия имеет существенное значение для открытия или создания ниши специализированной квалификации. Карл Баедекер опубликовал свой первый путеводитель в 1828 г., сразу же после того, как рейнские пароходы впервые предоставили свои каюты туристам — представителям средних слоев общества. Баедекер безраздельно правил в этом тематическом разделе издательского дела вплоть до первой мировой войны, когда книги, изданные в Германии, стали неприемлемыми в других странах Запада. «Встречную торговлю» венские фирмы наладили примерно в 1960 г., когда это вид торговли был еще очень редким исключением и в основном касался небольших стран Восточной Европы (этим и объясняется тот факт, что эти торговые фирмы концентрировались в Австрии). По прошествии десяти лет, когда все страны «третьего мира» стали испытывать острую нехватку в твердой валюте, эти компании с уже отточенным мастерством стали «квалифицированными специалистами» в своей области.

Для того чтобы занять специализированную нишу, необходимо выступить с какой-либо очевидной инновацией. Конечно, до Баедекера издавались путеводители, но в них содержалась информация отвлеченно-культурного характера — о церквах, памятниках, достопримечательностях и т. п. В отношении чисто практических «деталей» — расположения гостиниц, стоимости проезда в экипаже, расстояния от одного места до другого, размере принятых «чаевых» и пр. — путешествующий английский милорд был вынужден полагаться на агента по обслуживанию путешественников. Но представители средних слоев имели возможности нанимать агентов, и этот факт сыграл решающую роль в предпринимательской судьбе Баедекера. Постольку, поскольку Баедекер первым определил вид необходимой для путешественников информации, сумел ее собрать и в надлежащем виде представить (кстати, до сих пор многие путеводители выпускаются в том оформлении, которое предложил Баедекер), никто не считал разумным вкладывать деньги в организацию дублирующего предприятия.

С особой эффективностью стратегия ниши специализированной квалификации может быть использована на первых этапах после появления крупного научно-технического достижения. В подтверждение этих слов можно привести массу примеров. Так, на протяжении многих лет в Соединенных Штатах существовали только две компании, изготавливающие пропеллеры для самолетов. Обе были основаны до первой мировой войны.

Ниша специализированной квалификации крайне редко обнаруживается благодаря чистой случайности. Как показывает опыт многих компаний, эти ниши были открыты исключительно благодаря систематическому изучению инновационных возможностей. Иными словами, в каждом конкретном случае предприниматель отыскивает те участки, в которых можно работать, и высокоспециализированное направление производства товаров или услуг с тем, чтобы вновь созданное предприятие смогло занять контролируемую позицию в данной области. Роберт Бош потратил многие годы на изучение новой для того времени области — автоматики — только для того, чтобы определить, где его новая компания могла бы утвердиться в качестве лидера. Положение лидера в области производства пропеллеров для самолетов компания *Гамилтон Пропеллер* достигла благодаря упорству и целеустремленности своего основателя, который уже с появлением первых самолетов, работающих на горючем, начал исследовать области возможного

приложения своих сил. Баедекер предпринял несколько попыток в направлении обслуживания туристов, прежде чем остановился на издании путеводителя, который стал носить его имя и сделал его широко известным.

Мне бы хотелось обратить ваше внимание на несколько важных моментов.

Первое: на ранних этапах появления новой отрасли, нового рынка или нового стержневого направления появляется возможность для систематического поиска специализированной ниши, и обычно есть время на приобретение специализированной квалификации.

Второе: специализированная ниша требует специализированных навыков и умения, которые должны быть абсолютно новыми и уникальными. Все без исключения пионеры автомобилестроения ранних лет были механиками. Они хорошо разбирались в механизмах, металлах и двигателях. Но электричество для них было чужеродной областью. Чтобы разбираться в законах электричества, нужны были специальные теоретические знания, которыми они не обладали и даже не знали, как их приобрести. При Баедекере были, конечно, и другие издатели, но сбор конкретной информации, ее обработка, обновление и систематизация оставались вне их компетенции. Встречная торговля также была весьма нетипичной деятельностью, которую напрямую нельзя отнести ни к банковским, ни к чисто торговым операциям.

Именно поэтому предприятию, которому удастся утвердиться в нише специализированной квалификации, практически ничто не угрожает ни со стороны потребителей, ни со стороны поставщиков. Никто из них на самом деле не захочет без очень веской на то причины менять налаженный механизм взаимоотношений.

Третье: предприятие, занимающее нишу специализированной квалификации, должно постоянно работать над самоусовершенствованием. Для него должно быть характерно стремление самому делать свою продукцию (услугу) морально устаревшей. Автомобильные компании на заре автомобилестроения жаловались, что компании *Делко* из Дейтона и *Бош* из Штутгарта «подталкивают» их. Как *Делко*, так и *Бош* выпускали такие комплектующие, которые по своему уровню ушли далеко вперед от технических требований, предъявляемых к обычным серийным автомобилям. Автомобилестроители того времени были уверены, что изделия компаний *Делко* и *Бош* не найдут спроса и потребители просто не захотят за них платить; часто бывали случаи, когда на том или ином автомобилестроительном заводе не знали, как обращаться с продукцией этих компаний.

Но ниша специализированной квалификации предлагает не только уникальные преимущества, но и накладывает строгие ограничения. Первое — она развивает в своих обитателях туннельное видение. Для того чтобы удержать свое контролирующее положение, они вынуждены приучиться не смотреть ни вправо, ни влево, а только прямо перед собой в своем ограниченном пространстве, в своей узкоспециализированной области. На ранних этапах развития авиационная электроника не слишком отличалась от той, которая использовалась в автомобилях. Но компании, выпускающие электрическое и электронное оборудование для автомобилей (*Делко*, *Бош* и *Лукас*), не являются лидерами в области выпуска электронного оборудования для авиационного строения. Они никогда не считали эту область своей и не пытались занять в ней сколько-нибудь значительную позицию.

Второе связано с тем, что обитатель этой ниши обычно не может самостоятельно выйти на рынок. В этом он зависит от кого-то другого; является как бы его составной частью, придатком. Сила фирм, изготавливающих электроприборы для автомобилей, состоит в том, что потребитель вообще не знает об их существовании. Это же одновременно является и их слабостью. Если в британской автомобильной промышленности, например, начнется спад, то и компанию *Лукас* этот спад заденет самым серьезным образом. Компания *А.О.Смит*, специализирующаяся на изготовлении автомобильных рам,

не испытывала никаких беспокойств вплоть до начала энергетического кризиса. Этот кризис подтолкнул американских автомобилестроителей к выпуску легковых машин без рам. Такие машины намного дороже, чем обычные, но зато их вес меньше, и поэтому они потребляют меньше горючего. Эта тенденция больно ударила по компании *А.О.Смит*, которая оказалась не готовой к такому повороту событий.

Наконец, основной опасностью, с которой может столкнуться производитель, занимающий специализированную нишу, является превращение специализированного продукта (услуги) в универсальный.

Ниша, которую в настоящее время занимают венские торговые фирмы, в двадцатые и тридцатые годы была занята торговцами иностранной валютой, в основном швейцарцами. Банкиры тех времен, чьи установки сформировались еще до первой мировой войны, все еще верили в устойчивость валют. Когда ситуация в мире вообще и в финансовом мире в частности изменилась и курс валют стал колебаться в зависимости от разных обстоятельств, а также начали возникать нестандартные финансово-торговые явления, эти банкиры оказались в полной растерянности и сочли за благо выйти из игры. Они с готовностью предоставили маклерам в Швейцарии возможность выполнять ту работу, которую сами считали «грязной».

Иными словами, создалась благоприятная возможность для достаточно малочисленного отряда швейцарских торговцев иностранной валютой занять очень перспективную специализированную нишу. После окончания второй мировой войны объем мировой торговли резко возрос, а торговля валютой стала обычным делом. К настоящему времени все банки или по крайней мере те, которые расположены в крупных валютных центрах, имеют свои отделения по торговле иностранной валютой.

Специализированные ниши, так же, как и экологические, имеют определенные пространственные и временные ограничения. Согласно законам биологии, особи, занимающие экологическую нишу, с большим трудом приспосабливаются даже к малейшим изменениям в окружающей среде. Этот принцип не теряет своей актуальности и в отношении специализированных предпринимательских усилий. В рамках тех ограничений, о которых идет речь, стратегия ниши специализированной квалификации обладает многими достоинствами. В условиях быстроразвивающихся новых технологий, производств и рынков данная стратегия является, по всей очевидности, преимущественной. Многие ли автомобилестроительные компании, известные в двадцатые годы, сохранились до наших дней? Нет, таких компаний буквально единицы. Зато все компании, которые в те годы начали выпускать электрические и осветительные системы для автомобилей, а также другие комплектующие изделия, процветают до сих пор. Получается так, что эта ниша как бы предохраняет утвердившихся в ней обитателей от конкуренции. Действительно, покупателям автомобилей абсолютно безразлично, кто именно изготавливает осветительные приборы или тормоза, более того, они, скорее всего, и не догадываются о существовании таких специальных изготовителей. Поэтому специализированные фирмы-поставщики могут быть спокойны — никто из покупателей автомобилей не будет искать альтернативные варианты. Как только имя Баедекера стало синонимом путеводителей для туристов, исчезли опасения, что кто-нибудь еще попытается втиснуться в эту сферу издательского бизнеса, по крайней мере до тех пор, пока на рынке не произойдут какие-нибудь радикальные изменения. Итак, в условиях новой технологии, новой отрасли или нового рынка стратегия специализированной квалификации обеспечивает оптимальное соотношение между возможностью достичь положительных результатов и риском неблагоприятного исхода.

### III Специализированный рынок

Основное отличие ниши специализированного рынка от ниши специализированной квалификации состоит в том, что она образуется не вокруг особого продукта или услуги, а вокруг специализированного знания рынка. Во всем остальном эти ниши схожи.

Давайте сразу перейдем к примерам из совершенно разных областей. Две средние по размеру компании, одна из которых расположена в северной части Англии, а другая — в Дании, являются крупнейшими поставщиками автоматических духовок для выпечки печенья, кексов и подобных изделий в страны некоммунистического мира.

В течение многих десятилетий две компании, издавна занимавшиеся обслуживанием туристов — *Томас Кук* в Европе и *Америкэн экспресс* в Соединенных Штатах, — практически безраздельно контролировали рынок дорожных чеков.

Как мне говорили, в духовках для выпечки нет ничего такого, что бы выделяло их как достижение научно-технической мысли. Можно назвать десятки компаний, которым было бы вполне под силу освоить их выпуск. Все дело в том, что эти две названные фирмы наладили тесный контакт с потребителями — они знают каждую пекарню, и в каждой пекарне знают их. Если учесть, что продукция этих компаний вполне удовлетворяет потребителей, а рынок их продукции достаточно узок, то станет ясно, почему ни у кого не возникало желания составить конкуренцию этим двум компаниям. Сфера предоставления дорожных чеков считалась тихой заводью вплоть до туристического бума, который начался в послевоенный период. Это очень прибыльное занятие, т.к. эмитент *Томас Кук* или *Америкэн экспресс* может пользоваться полученными деньгами и держать у себя проценты до тех пор, пока покупатель не разменяет свой чек на наличные. Следует добавить, что между покупкой чека и его реализацией может пройти много месяцев. Но рынок этот не был достаточно большим, чтобы в него мог вклиниться кто-то третий. Кроме того, бизнес с дорожными чеками требовал налаженных контактов по всему миру, чем и обладали названные компании. Ни у какой другой компании в то время не было ни оснований, ни возможностей устанавливать какие-либо дублирующие связи.

Специализированный рынок обнаруживается путем анализа того или иного новшества. Содержание этого анализа выражается вопросом: существуют ли возможности в данной области, благодаря которым можно получить единственную в своем роде нишу, и что нужно делать для того, чтобы эту нишу заполнить раньше других? Дорожные чеки не были великим «изобретением». По существу, это давно известные аккредитивы. Новым же в этих чеках является то, что они выпускаются в иностранной и национальной валюте различного достоинства. Поначалу этими чеками пользовались только традиционные клиенты компаний *Томас Кук* и *Америкэн экспресс*, а затем и все желающие. Такие чеки стало возможным разменять в любой стране, где были представительства этих компаний. Новшество сделало дорожные чеки особенно привлекательными для тех туристов, которые не хотели брать с собой большие суммы наличных денег и не имели достаточных связей в банковской сфере, дающих возможность пользоваться аккредитивами.

В печах для выпечек не было никаких технических новшеств. Две фирмы по их изготовлению стали ведущими благодаря тому, что поняли, что процесс приготовления печенья, кексов и прочих изделий выходит за домашние рамки, приобретает как бы централизованный характер. Эти фирмы внимательно изучили потребности пекарен с тем, чтобы поставить им оборудование, необходимое для изготовления таких изделий, на которые будет обеспечен спрос предприятий различной торговли и в конечном счете спрос домохозяек. Успех с выпуском этих печей был основан не на технической стороне вопроса, а на проведенных исследованиях рынка. С технико-производственной точки зрения выпуск печей могла освоить любая компания.

Ниша специализированного рынка предъявляет требования, аналогичные требованиям ниши, о которой мы говорили в предыдущей главе: систематический анализ новых направлений, ситуаций в отрасли и на рынке, предложение конкретного новшества, пусть даже такого, как превращение традиционных аккредитивов в современные дорожные чеки; постоянная работа по совершенствованию продукции и особенно услуги с тем, чтобы не упустить достигнутого лидирующего положения.

Ниша специализированного рынка имеет и аналогичные ограничения, схожие с ограничениями предыдущей ниши. Наибольшую угрозу для компаний, занимающих эту нишу, представляет их собственный успех, а также превращение специализированного рынка в массовый.

В настоящее время дорожные чеки стали высококонкурентоспособным товаром, потому что путешествия стали массовым явлением.

Аналогичная ситуация наблюдается в области изготовления парфюмерных изделий. Французская фирма *Коти* была основателем современной парфюмерной промышленности. Руководители этой фирмы первыми уловили новое отношение людей к косметике после первой мировой войны. Если до войны только «прожигательницы жизни» пользовались косметикой, то теперь косметика получила полные «права гражданства». Отношение к косметическим товарам стало другим. К середине двадцатых годов *Коти* фактически приобрела статус монополиста, получившего признание по обеим сторонам Атлантики. Вплоть до 1929 г. рынок косметических товаров был «специализированным», рынком для верхушки средних слоев общества. Но во времена Великой депрессии он вдруг приобрел параметры массового и одновременно распался на два сегмента: престижный, с высокими ценами, специальным распределением и особой упаковкой, и общий, с доступными ценами на массовые образцы косметических товаров, распространяемых повсеместно общедоступными предприятиями розничной торговли. В течение нескольких лет специализированный рынок, на котором доминировала фирма *Коти*, распался. Но фирма не имела твердых планов относительно своего будущего, она просто не знала, к чьим рядам ей примкнуть — к изготовителям массовой продукции или к поставщикам высококлассной косметики для избранных. Она не нашла ничего лучшего, как держаться за рынок, которого фактически больше не существовало. С того времени фирма так и продолжает находиться в подвешенном состоянии.

## 19. ИЗМЕНЯЮЩИЕСЯ ЦЕННОСТИ И ХАРАКТЕРИСТИКИ

Целью предпринимательских стратегий, о которых мы говорили в предыдущих главах, были нововведения. В предпринимательской стратегии, о которой пойдет речь в этой главе, сама стратегия является нововведением. Продукты (услуги), на выпуск которых направлена эта стратегия, могут быть известны с давних пор — упоминаемая нами почтовая служба, например, известна человечеству почти два тысячелетия. Но особенность этой стратегии состоит в том, что она превращает существующие продукты (услуги) в нечто новое, наделяя их новыми свойствами. Она меняет их полезность, их ценность и их экономические характеристики. Не претерпевая никаких физических изменений, эти продукты (услуги) приобретают новые экономические свойства.

Все разновидности стратегий, которые будут освещены в этой главе, имеют одно общее качество. Они создают потребителя, а это конечная цель предприятия и вообще экономической деятельности как таковой<sup>40</sup>. Достигается эта цель четырьмя разными

---

<sup>40</sup> Эту мысль я впервые высказал в книге «Практика управления». Нью-Йорк, «Харпер энд Роу», 1954.

путями: созданием полезностей; ценообразованием; приспособлением к социальным и экономическим реальностям потребителя; предложением потребителю того, что представляет для него истинную ценность.

## I

### Создание потребительной полезности

Учителя в английских школах обычно уверяли своих учеников, что почтовая служба была «изобретена» Роуландом Хиллом в 1836 г. Это, конечно, вздор. Еще в Древнем Риме существовала прекрасная почтовая служба, и ее проворные курьеры точно по «графику» развозили почту по самым отдаленным уголкам империи. Примерно через тысячу лет, в 1521 г., германский император Карл V, следуя веяниям Ренессанса и обращаясь к традициям римской эпохи, предоставил монопольное право на почтовую деятельность в имперских владениях дворянскому дому — Тюрн и Таксис. Их активная деятельность в избирательной кампании позволила Карлу путем подкупа привлечь на свою сторону достаточное число германских избирателей, выйти победителем в борьбе за корону. Историкам и филателистам известно, что княжеский род Тюрн и Таксис стоял во главе почтовой службы во многих частях Германии вплоть до 1866 г. К середине семнадцатого столетия в каждой европейской стране существовала почтовая служба, организованная по германской модели, а примерно через сто лет уже американские колонии имели свою собственную почтовую службу. Никуда не денешься — великие письмописцы, от Цицерона до мадам де Севинье, лорда Честерфилда и Вольтера, писали и отсылали свои письма задолго до «изобретения» Роуланда Хилла. ,•

Но в чем же все-таки была заслуга Роуланда Хилла? В том, что он усовершенствовал и упростил систему отправки корреспонденции. Он, правда, не внедрил ни новой технологии в почтовую службу, ни чего-либо другого, что можно было бы запатентовать. Но давайте вспомним, что до него любая корреспонденция всегда оплачивалась адресатом, причем размер оплаты зависел от расстояния и веса письма. Это делало весь процесс дорогим и неуклюжим. Каждое письмо нужно было принести на почту и взвесить. Хилл предложил сделать почтовую оплату одинаковой по всей Великобритании независимо от расстояния, при этом сумма почтового сбора должна была определяться видом марки на конверте. Как мы знаем, марки традиционно использовались при взимании тех или иных сборов или налогов, но использование их в почтовом деле было настоящим новшеством. Новая система сделала почтовую связь легкой и удобной — действительно, чтобы отослать письмо, теперь лишь нужно было опустить его в почтовый ящик. Кроме этого, почтовая связь стала недорогой и общедоступной. Пересылка письма, которая прежде стоила не меньше шиллинга (мастерской получал один шиллинг за день), после внедрения системы Хилла стала стоить всего один пенс. Объем писем не ограничивался. Короче говоря, Хилл создал современную систему отправки корреспонденции.

Роуланд Хилл создал полезность. Он как бы спросил самого себя: что нужно сделать для того, чтобы почтовая служба действительно служила людям? Собственно, с ответа на этот вопрос и начинается сама предпринимательская стратегия, направленная на изменение полезности, ценностей и экономических характеристик. Снижение стоимости отправки писем, как бы велико оно ни было (на 80 и более процентов), было в конце концов делом второстепенной важности. Основным достижением было то, что посылка писем стала намного удобнее и доступнее. Письма вышли за рамки «эпистолы». Любой портной теперь мог воспользоваться услугой почты для отправки счета к оплате своему клиенту. Резко возросший объем корреспонденции — в первые четыре года он удвоился, а в последующие десять лет увеличился еще в четыре раза — позволил сократить до минимума стоимость отправки письма.

В стратегии создания полезности цена обычно не имеет решающего значения. Смысл стратегии состоит в создании таких условий, при которых потребители получают возможность делать то, что служит *их целям*. Поэтому, если вы собираетесь взять на вооружение эту стратегию, вам необходимо поставить такой вопрос: что составляет истинную «услугу» и в чем заключается ее истинная «полезность» для потребителя?

Каждая американская женщина, выходя замуж, не прочь получить в качестве свадебного подарка «хорошую фарфоровую посуду». Полный набор посуды стоит слишком дорого, и поэтому такой подарок не является характерным для большинства американцев. Как правило, подарить намечают часть предметов из набора, но здесь перед гостями, собирающимися на свадьбу, встает определенная проблема — они не знают, что именно хотела бы получить невеста и какие предметы у нее уже есть. Многие пасуют перед этой проблемой и выбирают для подарка что-нибудь другое. Но ситуация в принципе ясна: налицо потребность, но отсутствует полезность. Это противоречие сумели вовремя заметить руководители небольшой компании по производству столовой утвари *Ленокс Чайна*. Иными словами, компания усмотрела в этой ситуации благоприятную для себя инновационную возможность. Для начала она решила обратиться к отнюдь не новой идее — завести регистрационный свадебный журнал, но только на свою собственную продукцию. Этот журнал находится у торгового агента, который заносит в него сведения, касающиеся пожеланий будущей невесты и платежеспособности потенциальных гостей. Таким образом, зная, чего нет у невесты и что она хотела бы иметь, а также имея представление о финансовых возможностях гостей, торговый агент помогает последним сделать оптимальный выбор. В итоге все остаются довольны — невеста, гость, агент и сама компания.

Как мы видим, здесь также не задействованы ни высокие технологии, ни что-либо еще, что можно было бы запатентовать. Здесь имеется нечто другое — ориентация на потребности потребителя. Вы можете спросить: «Неужели этого достаточно?» Утвердительный ответ на ваш вопрос дала сама жизнь. Свадебный журнал, несмотря на свою простоту, а может быть, именно благодаря ей сделал компанию *Ленокс Чайна* наиболее популярным поставщиком посуды из фарфора. В настоящее время *Ленокс Чайна* — одна из самых быстрорастущих производственных американских средних компаний.

Создаваемая полезность позволяет людям удовлетворять свои желания и потребности *в соответствии с их собственными соображениями*. Портной вряд ли стал бы посылать по почте счет своему клиенту, если бы ему пришлось часа три ждать, пока почтовый клерк примет его письмо, а адресату выкладывать за это же письмо изрядную сумму, может быть даже равную той, которая обозначена в счете. В принципе в саму почтовую службу Роуланд Хилл не внес ничего нового. На этой службе были заняты те же клерки, которые ездили в тех же почтовых экипажах и везли с собой те же почтовые мешки, что и до него. И все же почтовая служба Роуланда Хилла была совсем иной «службой» или «услужбой». Дело в том, что изменилась полезность этой службы.

## II

### Ценообразование

Можно с уверенностью сказать, что наиболее известным американцем в мире долгие годы был Кинг Жиллет. Именно его лик красовался на обертках бритв, продававшихся по всему миру. Миллионы мужчин каждое утро пользовались бритвами Жиллет.

Кинг Жиллет не был изобретателем безопасной бритвы; к концу прошлого века были запатентованы десятки подобных изделий. Сложившиеся традиции были таковы, что примерно до 1870 г. только весьма ограниченное число мужчин — представителей аристократии, технической и творческой интеллигенции и коммерции — регулярно брились. Но они, конечно, не брились сами, а пользовались услугами брадобреев. Затем

настало время, когда у мужчин из более широких слоев населения — мелких торговцев, держателей магазинов, клерков и т. п. — появилась потребность тоже выглядеть «респектабельными». Мало кто из них мог умело пользоваться опасной бритвой, и мало кто имел возможность регулярно пользоваться парикмахерскими — это было и дорого, и требовало больших затрат времени. Многие изобретатели конструировали безопасные бритвы, но продать их не могли. Чтобы побриться в парикмахерской, надо было заплатить десять центов, а самая дешевая безопасная бритва стоила целых пять долларов — сумма огромная, если учесть, что пять долларов считались совсем неплохой дневной заработной платой.

Безопасная бритва, предложенная Жиллетом, была не лучше многих других, а расходы на ее изготовление были намного выше. Но Жиллет не «продавал» свои бритвы. Он практически раздавал их бесплатно: розничная цена бритвы равнялась 55 центам, а оптовая — 20 центам, что составляло не многим более  $\frac{1}{5}$  себестоимости. Вместе с тем конструкция его бритвы была таковой, что в ней можно было использовать только лезвия, запатентованные Жиллетом. Изготовление одного такого лезвия обходилось в один цент, продавались же они за пять. А так как использовать каждое лезвие можно было раз 6 или 7, то получалось, что бриться самому в десять раз дешевле, чем в парикмахерской.

Выходит, что Жиллет назначил цену на то, что покупает потребитель — бритве, а не на то, что продает производитель. В итоге «пойманный» Жиллетом покупатель мог истратить гораздо больше, чем 5 долларов, которые ему пришлось бы заплатить за безопасную бритву, изготовленную конкурентом Жиллета, и затем покупать лезвия не дороже 1—2 центов за штуку. Конечно же, покупатели изделий фирмы *Жиллет* понимали это; покупатель более понятлив, чем предполагают рекламные агентства вместе с Ральфом Надером. Но их устраивала система цен, предложенная Жиллетом. Они готовы были платить за то, что они действительно покупают, за то, что им было нужно — за бритве, а не за «вещь». Кроме этого, бриться этой бритвой было куда приятней, чем опасной, и намного дешевле и быстрее, чем в ближайшей цирюльне.

Одна из причин, по которой патенты на изготовление копировальных машин оказались в руках небольшой компании, расположенной в Рочестере, штат Нью-Йорк, и известной в то время под названием *Хэлоид*, а не у какого-нибудь крупного предприятия, выпускающего полиграфическое оборудование, заключалась в том, что крупные машиностроители не видели перспектив в продаже копировальных машин. Согласно их расчетам, такая машина должна была стоить минимум 4000 долларов. Они были уверены, что никто не захочет покупать копировальную машину за такие деньги при крайне низкой цене на копировальную бумагу. Крупные машиностроительные компании понимали, что установка такого дорогостоящего оборудования требовала соответствующего экономического обоснования, расчета фондоотдачи и прочих экономических показателей. Но какую экономическую выгоду можно было ожидать от устройства, призванного облегчить секретарскую работу? Компания *Хэлоид*, теперь ее знают как *Ксерокс*, не предложила в своей модели машины каких-либо особенных технических новшеств.

Настоящим откровением в действиях этой компании была нестандартная система ценообразования. Компания акцентировала внимание потребителей не на самих машинах, а на продукции этих машин — копиях. При цене 5—10 центов за одну копию нет нужды составлять расчеты эффективности капиталовложений. Это услуга имела чисто символическую цену, которую могла оплатить любая секретарша, не прибегая к чьей-либо помощи. Можно сказать, что цена на копировальные автоматы фирмы *Ксерокс* была 5 центов за одну копию! Это было настоящим нововведением.

Большинство поставщиков, включая предприятия сферы услуг, никогда не считали ценообразование стратегией. А ведь именно ценообразование дает возможность потребителю платить за то, что он действительно покупает (в наших примерах — это

бритье или копия документа), а не за то, что выпускает изготовитель. Естественно, что в конечном счете уплаченная покупателем сумма покрывает расходы изготовителя. Все дело в прогрессивной системе ценообразования — структурировать выплачиваемую сумму, исходя из потребностей и ценностных ориентаций потребителя. Она структурируется в соответствии с тем, что на самом деле стремится купить потребитель. Иными словами, при такой системе ценообразования потребитель отдает свои деньги за то, что представляет для него «ценность», а не за то, что представляет «стоимость» для поставщика.

### III

#### Реальные возможности потребителя

Как известно, американская компания *Дженерал электрик* еще перед первой мировой войной вышла в абсолютные мировые лидеры по производству крупногабаритных паровых турбин. В чем состоял секрет ее успеха? Дело в том, что она сочла необходимым внимательно изучить и принять к сведению реальные возможности своих потенциальных потребителей. Паровые турбины в отличие от поршневых двигателей, которые они заменили с наступлением века электричества, весьма сложны по конструкции, поэтому их изготовление и наладка требовали высокой квалификации. Справиться с установкой и поддержанием таких турбин отдельной электроэнергетической компании было не под силу. При строительстве новой электростанции такая компания обычно приобретала одну паровую турбину в пять-десять лет. Но все эти годы турбина должна работать, а ее эксплуатационные характеристики поддерживаться. Это вынуждало изготовителя турбин создавать разветвленные консультативные службы. Такова схема. Вскоре после начала выпуска своих турбин компания *Дженерал электрик* убедилась, что потребитель ее продукции не в состоянии оплачивать консультационные услуги. Согласно американским законам, комиссии по коммунальным службам должны были бы согласиться с необходимостью консультационных расходов. Однако, по их мнению, компании вполне могли справиться со всеми вспомогательными работами самостоятельно. Еще *Дженерал электрик* убедилась в том, что не может включать в цену турбин стоимость консультационных услуг, необходимых потребителю. Комиссии с этим ни за что бы не согласились. Ввиду продолжительного срока службы паровых турбин они нуждались в периодической замене лопастей — обычно раз в 5—7 лет. Естественно, что эти лопасти изготавливались поставщиком турбин. Компании *Дженерал электрик* удалось создать лучшую в мире инженерно-консультационную службу, оказывающую рекомендательные услуги по эксплуатации турбин и другому электротехническому оборудованию. Эта служба из тактических соображений была названа «аппаратно-сбытовой». За консультационные услуги компания платы не брала. Ее паровые турбины стоили не дороже продукции конкурентов. Секрет был совсем в другом. Она включила расходы по консультациям плюс солидную прибыль в цену запасных лопастей. Лет через десять спохватились и все остальные изготовители паровых турбин, но *Дженерал электрик* к тому времени уже прочно захватила лидерство на мировом рынке паровых турбин.

Гораздо раньше, где-то в сороковых годах прошлого столетия, стремление привести в соответствие вновь созданный продукт с реальными возможностями потребителей привело к введению системы покупки товаров в рассрочку. Сайрус Маккормик был одним из многих американских инженеров, сконструировавших уборочную машину. Это было вполне естественным, т. к. потребность в таких машинах была очевидной. Так же, как и другие изобретатели подобных машин, он вскоре убедился в невозможности ее сбыта. Материальное положение фермеров не позволяло им приобретать такое дорогостоящее оборудование. Все, конечно, понимали, что расходы на покупку уборочной машины могут легко окупиться в течение двух-трех сезонов, но не находилось таких банкиров, которые

были бы готовы предоставить кредит простому американскому фермеру. Маккормик первым предложил выплачивать за приобретенную машину по частям, из тех доходов, которые принесет машина за несколько лет эксплуатации. Эта система сдвинула реализацию сельхозмашин с мертвой точки. Теперь каждый фермер мог себе позволить купить собственную уборочную машину.

Производители (а также экономисты, психологи и моралисты) имеют обыкновение ссылаться на «иррациональность» потребителей. Но «иррациональных потребителей» просто не существует. Есть, как говорится, ленивые производители. Нужно исходить из того, что потребитель поступает разумно и рационально. Реалии, в которых он существует, обычно во многом отличаются от реалий, характерных для производителя.

Установки комиссий по коммунальным службам могут казаться какими угодно бессмысленными и произвольными. Но для электроэнергетических компаний они являются реальностью, т. к. олицетворяют собой государственное регулирование. Фермеры вполне могли бы быть более исправными дебиторами, чем предполагали американские банкиры в сороковых годах прошлого века. Но факт оставался фактом — ни один американский банк не решался давать фермерам ссуду на покупку сельскохозяйственной техники. В данном случае инновационная стратегия состоит в признании того, что подобные реалии не являются чем-то посторонним и чуждым по отношению к продукту, но сами фактически являются продуктом по отношению к потребителю. Все то, что предназначается для потребителя, должно соответствовать реальному положению и его реальным возможностям, в противном же случае товар или услуга не будут представлять для него практической пользы.

#### IV

#### «Ценность» для потребителя

Последней из стратегий этого ряда является стратегия предложения потребителю того, что представляет для него «ценность», а не того, что изготовитель традиционно считает «продуктом». По своей сущности эта стратегия как бы развивает и углубляет предыдущую — стратегию признания системы реальностей потребителя как неотъемлемой части продукта и части того, что покупатель готов взять и оплатить.

Не очень крупная машиностроительная компания, расположенная на Среднем Западе, поставляет более 50% объема смазочных веществ для крупногабаритного землеройного и транспортировочного оборудования: бульдозеров и вскрышных экскаваторов-драглайнов для строительства автострад; тяжелого оборудования для удаления вскрыши с участков открытой добычи полезных ископаемых; тяжелых грузовиков для транспортировки угля и т. п. С этой компанией конкурируют некоторые крупнейшие компании по переработке нефти, которые в состоянии мобилизовать целые батальоны специалистов по смазке. Но она выдерживает конкуренцию совсем не потому, что продает смазочные масла. Она продает то, что, по существу, является гарантией бесперебойной работы. «Ценность» для подрядной строительной фирмы состоит не в смазке как таковой, а в работе оборудования. Каждый час простоя по техническим причинам обходится строительной фирме гораздо дороже, чем стоимость необходимого ей годового объема смазочных веществ. Если строительная компания не сможет выполнить контрактных условий и не закончит работы к намеченному сроку, она будет вынуждена заплатить большую неустойку. Поэтому, чтобы уложиться в отведенное время, такие компании составляют практически поминутный график работы и стремятся выдержать его, не считаясь со временем. Все эти особенности были учтены компанией со Среднего Запада. Она решила предложить строительным фирмам свой анализ эксплуатационных потребностей их оборудования, а также программы по техническому обслуживанию и текущему ремонту оборудования с указанием годовой цены за ту или иную операцию. Компания также

гарантировала, что тяжелое оборудование не будет находиться в простое больше того времени (определенное количество часов в год), которое необходимо для проведения смазочных операций. Нет нужды говорить, что предоставляемые программы включали рекомендации по использованию смазочных веществ, выпускаемых этой компанией. Но строители покупали не смазочные вещества — они покупали безотказную работу своего оборудования, что для них представляло основную ценность.

В качестве последнего примера можно взять мебельную компанию *Герман Миллер*, расположенную в Зиланде, штат Мичиган. «От продукта к системе» — так условно можно было бы охарактеризовать принцип деятельности этой компании. Компания получила известность благодаря тому, что первой выпустила стул для контор и бюро, отвечающий требованиям современного дизайна. Затем, когда уже каждая вторая мебельная компания начала выпускать подобные стулья, *Герман Миллер* переключилась на изготовление мебельных комплектов для офисов и больниц. И в этом случае компании сопутствовал громкий успех. И наконец, когда в моду начали входить «офисы будущего», компания основала учреждение под названием *Фасилити менеджмент институт* (примерно Институт управления оборудованием), которое не занимается торговлей мебелью и оборудованием, а консультирует различные фирмы и компании: как лучше спланировать рабочее помещение, какую мебель и конторское оборудование использовать, как это все наилучшим образом разместить и т. д. с тем, чтобы создать приятную рабочую атмосферу и добиться повышения эффективности труда. Фактически компания *Герман Миллер* занимается тем, что определяет «ценность» для потребителя. Компания как бы говорит своему потребителю: «Вы, возможно, платите за мебель, но покупаете приятную рабочую атмосферу, хорошее моральное состояние и высокую производительность труда. А это именно то, за что не жалко отдать деньги».

Стратегии, которые мы с вами только что рассмотрели, могут показаться слишком очевидными. Действительно, что в них такого, чего нельзя было бы достичь, приложив минимум умственных усилий? Но, как утверждают, Давиду Рикардо принадлежат следующие слова: «Прибыль создается не отличительной искусностью, а отличительной глупостью». Стратегии работают не потому, что они хитроумны, а потому, что большинство поставщиков как товаров, так и услуг не всегда способны правильно мыслить. Эти стратегии приносят успех именно потому, что они «очевидны». Почему же к этим стратегиям прибегают так редко? Как показывают наши примеры, любой, кто задумается над вопросом «Что же на самом деле хочет купить потребитель?», выиграет гонку. В действительности же никакой гонки нет, потому что нет соперников, и бежит всегда один. Чем можно это объяснить?

Для поиска ответа на этот вопрос давайте обратимся к тому, что пишут ученые-экономисты в своих книгах и как они объясняют понятие «ценность». В любой книге по экономике вы найдете утверждение, что покупатели покупают не «продукт», а то, что этот продукт им дает. Но затем авторы концентрируют внимание только на цене, которую определяют как сумму, которую платит потребитель за приобретение товара или услуги. Никакого упоминания о том, что именно приносит этот продукт потребителю, вы уже больше в этих книгах не найдете. К сожалению, поставщики товаров и услуг мало чем отличаются в своих действиях от экономистов-теоретиков.

Фраза «продукция А стоит X долларов» звучит вполне осмысленно. Имеет смысл и такое высказывание: «Для того, чтобы покрыть наши издержки производства, капитальные затраты и получить достаточную прибыль, нам необходимо выручить за нашу продукцию Y долларов». Но представляется бессмысленным такое заключение: «... и поэтому потребитель должен заплатить общую сумму, равную Y долларов, наличными за каждую единицу покупаемой им продукции А». Правильнее будет сказать: «То, что потребитель платит за каждую единицу продукции, должно обернуться для нас Y

долларами». Но то, как или каким образом платит потребитель, зависит от того, в чем он видит наибольший смысл или наибольшую «ценность» для самого себя. Это зависит от его представлений.

Сама по себе цена не является ни «ценообразованием», ни «ценностью». Кинг Жиллет, например, одним из первых смог в этом разобраться и занял фактически монопольную позицию на «бритвенном» рынке и удерживал ее почти сорок лет. По этой же причине маленькая компания *Хэллоид* за десять лет превратилась во всемирно известного поставщика копировального оборудования с многомиллиардным оборотом, а компания *Дженерал электрик* вышла в мировые лидеры по производству паровых турбин. Все эти компании стали высокоприбыльными. Но деньги в их сейфы поплыли не сами по себе, они их заработали. Эти и некоторые другие компании получали свои деньги за то, что смогли по-настоящему удовлетворять потребности своих потребителей, предоставляя им то, что они больше всего хотели бы иметь. Иными словами, эти компании стали давать своим потребителям то, что оправдывало расходы последних.

Большинство читателей могут сказать, что не видят в этом ничего такого, что бы отличалось от основ маркетинга, и будут правы. Все это действительно основы маркетинга. Маркетинг, собственно, и состоит в выявлении того, что является полезностью для потребителя, что он желает приобрести, каковы его реалии, взгляды и представления и что является для него ценностью. Вот уже сорок лет, как мы проповедуем маркетинг, изучаем маркетинг и исповедуем маркетинг. Но число поставщиков, которые следуют принципам маркетинга, остается очень незначительным. Объяснить этот феномен я не в силах. Единственно, что могу с полной уверенностью утверждать, так это то, что любая компания, которая готова заложить принципы маркетинга в основу стратегии своей деятельности, имеет большие возможности почти без риска и быстро стать лидером в отрасли или на рынке.

Предпринимательские стратегии так же важны, как целенаправленная инновационная деятельность и предпринимательское управление. Все вместе они составляют то, что мы называем инновационностью и предпринимательством.

Предпринимательские стратегии достаточно ясны, да их не так уж и много. Но подход к ним должен быть более взвешенным, чем при целенаправленной инновационной деятельности или предпринимательском управлении. Нам известны области, в которых следует искать источники инновационных идей, и мы знаем, каким образом следует их анализировать. Имеются правильные методы и принципы придания существующему производственному предприятию или учреждению сферы услуг предпринимательского характера и неправильные методы и принципы, применяемые с той же целью. Имеются правильные и неправильные подходы к руководству деятельностью нового предприятия. Но выбор предпринимательской стратегии, которая бы полностью соответствовала определенному нововведению, представляет из себя решение, связанное с высокой степенью риска. Сложность состоит в том, что предпринимательские стратегии нельзя рассматривать и оценивать вне конкретных ситуаций, в которые они вписываются наилучшим образом. Например, та стратегия, которую я назвал «предпринимательским дзюдо» и которая является, по существу, стратегией выбора, принесет наибольший эффект там, где признанные отраслевые лидеры давно потеряли чувство бдительности и скованы собственным высокомерием и чувством ложного превосходства. Можно описать типичные достоинства и типичные ограничения отдельных предпринимательских стратегий.

Самое главное, мы теперь знаем, что та предпринимательская стратегия, которая более всего созвучна ценностным установкам и восприятиям потребителей, имеет наибольшие шансы на успех. Нововведение олицетворяет собой перемену на рынке или в обществе, оно наиболее полно и точно удовлетворяет потребности потребителя,

увеличивает богатство. Мерилом нововведения служит польза, которую оно приносит потребителям. Именно поэтому предпринимательство должно основываться на требованиях и динамике рынка.

Предпринимательская стратегия при этом остается областью принятия предпринимательских решений, а это не может исключать наличия риска. Предпринимательская стратегия ни в коем случае не должна основываться на интуиции или азарте. Но в то же самое время она не может быть причислена к науке в прямом значении этого слова. Предпринимательская стратегия — это, скорее всего, воплощение здравого смысла, здравое суждение.

## Заключение:

# Предпринимательское Общество

### I

На склоне своих почтенных лет Томас Джефферсон пришел к такому выводу: «Каждому поколению нужна новая революция». Его современник, великий немецкий поэт Гёте, несмотря на свою архиконсервативность, в одном из поздних произведений сказал: «Разум становится бессмыслицей, а благо — мучением».

Джефферсон и Гёте выразили разочарование своего поколения наследием эпохи Просвещения и французской революции. Проживи они еще 150 лет, они могли бы точно так же сказать о нашем современном наследии — этой радужной надежде, государстве всеобщего благосостояния, идея создания которого зародилась еще в имперской Германии и имела целью оказать помощь бедным и немощным. Сегодня право на «проживание» в таком государстве имеет каждый, и это право ложится дополнительным бременем на плечи тех, кто производит. Учреждения, системы, политика со временем изживают сами себя; изживают сами себя или устаревают также товары, процессы и услуги. Это тогда, когда они не в состоянии выполнить его. Механизмы еще могут работать, но идеи, которые легли в основу построения этих механизмов, уже давно потеряли свою состоятельность. Здесь уместно вспомнить о демографических допущениях или прогнозах, которые легли в основу планов по медицинскому обслуживанию населения и графиков выхода на пенсию, составлявшихся во всех развитых странах за последние сто лет. Как же развивались события на самом деле? А произошло вот что — жизнь внесла свои коррективы, и все эти допущения стали «бессмыслицей, а благо — мучением».

И все же «революции», как мы смогли убедиться, со времен Джефферсона не могут быть избавлением. Их нельзя предсказывать, направлять или регулировать. Революции приводят к власти совсем не тех людей. Хуже всего, что их результаты — а это как раз можно предсказать — оказываются прямой противоположностью их обещаниям. Всего через несколько лет после смерти Джефферсона, в 1826 г., известный французский историк, социолог и политический деятель Алексис Токвиль говорил, что революции не разрушают тюрем старого режима, они их расширяют. Токвиль доказывал, что наиболее устойчивым наследием французской революции было ужесточение режима, существовавшего в предреволюционной Франции: порабощение всей страны безграничной и неконтролируемой бюрократией и централизация в Париже всей политической, духовной, культурной и экономической жизни. Основными итогами Октябрьской революции в России были установление нового крепостного права для крестьян, всемогущество органов государственной безопасности и косная, коррумпированная и удушающая все живое бюрократия — знакомые черты царизма, против которого с таким рвением (что вполне оправдано) выступали российские либералы и революционеры. Не отличалась по своим последствиям от всех других революций и «великая культурная революция», проводимая Мао Цзэдуном в Китае.

Действительно, мы имели возможность убедиться в том, что революция является не чем иным, как обманом, иллюзией. Эта иллюзия владела умами людей в девятнадцатом столетии, но сегодня уже развенчано большинство мифов, на которых она основывалась. Теперь мы знаем, что революция — это не достижение. И не новая заря. Она берет свои истоки в упадке и одряхлении, в банкротстве идей и институтов, в безуспешных попытках самообновления.

А еще мы знаем, что теории, ценности и все артефакты человеческого разума и человеческих рук делают историю, а затем обязательно устаревают и становятся «мучением».

Инновационная деятельность и предпринимательство в обществе так же необходимы, как и в экономике; в учреждениях сферы обслуживания — так же как в промышленных предприятиях. Это объясняется тем, что инновационность и предпринимательство не «корень и ветвь», а «единый порыв» — здесь возникает продукт, там политика, где-то услуга. Ни инновационная, ни предпринимательская деятельность не планируется, а ориентируется на определенную благоприятную возможность или определенную потребность. Инновационность и предпринимательство носят характер эксперимента, если они оказываются не в состоянии произвести ожидаемые и требуемые результаты — они просто уходят в небытие. Иными словами, они скорее прагматичны, чем категоричны, скорее скромны, чем помпезны. Они призваны поддерживать гибкость и способность к самообновлению любого общества, экономики, отрасли, сферы услуг или производства. Инновационная деятельность и предпринимательство помогают достичь того, чего надеялся достичь Джефферсон с помощью революции в каждом поколении, притом достигают они этого без кровопролития, гражданской войны, концентрационных лагерей и экономических провалов. Созидательные функции инновационной деятельности и предпринимательства отличаются целенаправленностью, определенностью и контролируемостью.

Мы нуждаемся в предпринимательском обществе, в котором инновационность и предпринимательство были бы устойчивым, нормальным и необходимым явлением. Так же как управление стало конкретным органом всех современных институтов и интегрирующим органом нашего общества организаций, так и инновационность и предпринимательство должны стать неотъемлемой жизненно важной деятельностью в наших организациях, в нашей экономике, в нашем обществе.

От руководителей всех учреждений требуется, чтобы они превратили инновационность и предпринимательство в нормальную, непрерывную, каждодневную деятельность, в практику их личной работы и работы их организации. Цель моей книги — дать концепции и инструментарий для решения этой задачи.

## II

### Области отказа

Первоочередной задачей государственной политики и мер, которые необходимо проводить в предпринимательском обществе, является определение областей отказа, т. е. тех направлений, в которых инновационная и предпринимательская деятельность не приносят желаемых результатов.

Планирование в традиционном понимании не совместимо с предпринимательским обществом и предпринимательской экономикой. Действительно, инновационная деятельность должна быть целенаправленной, а предпринимательская — управляемой. Но по своей сути инновационные мероприятия должны быть децентрализованы, оперативны, конкретны и носить микроэкономический характер. Лучше всего сделать так, чтобы они реализовывались постепенно, были бы гибкими и результативными. Инновационные возможности следует искать на местах, в гуще событий. Эти возможности обнаруживаются не в массовых явлениях, с которыми по необходимости приходится иметь дело составителю планов, а в отклонениях различного рода — в неожиданных событиях, в несоответствиях, в различиях типа «стакан наполовину полон» и «стакан наполовину пуст», в слабых звеньях процесса. К тому времени, когда отклонение становится «статистически значимым» и поэтому заметным для плановика, использовать его уже нецелесообразно. Инновационные возможности не заносятся ураганом, их приносит дуновение бриза.

Среди современных экономистов и хозяйственников, особенно европейских, распространено мнение, что для любой развитой страны «высокотехнологическое пред-

принимательство» является данностью. Франция, Западная Германия и Англия строят свою государственную политику, исходя из этой предпосылки. Но это просто заблуждение. Политика, которая способствует развитию только высокой технологии, не способна создать даже самих высоких технологий, не говоря уже о том, что она имеет мало общего с предпринимательством, так же, как и эти страны. Наиболее вероятным результатом этой политики может быть очередное дорогостоящее фиаско, очередной сверхзвуковой лайнер «Конкорд», немного шумной известности и горы долгов. Но этот список не включает ни новых рабочих мест, ни технологического лидерства.

Прежде всего высокая технология — и это один из основных посылов данной книги — лишь одна из областей инновационной и предпринимательской деятельности. Основная масса нововведений приходится на другие области. Кроме этого, политика благоприятствования высокой технологии обычно наталкивается на препятствия политического характера, которые и являются причиной ее скорого поражения. В отношении создания новых рабочих мест высокая технология — скорее ваятель будущего, чем настоящего. Как мы уже говорили в самом начале книги (см. Введение), высокие технологии в Соединенных Штатах за период 1970—1985 гг. создали не больше рабочих мест, чем их потеряли традиционные отрасли тяжелой индустрии: 5—6 млн. Все новые рабочие места в экономике США за этот период — всего 35 млн. — были созданы новыми предприятиями, относящимися не к высоким, а к средним и низким технологиям. Много среди них было и так называемых «нетехнологических» предприятий. Тем временем европейские страны были заняты лихорадочными поисками новых рабочих мест для растущей армии труда. А если в таких условиях инновационная и предпринимательская деятельность фокусируется в области высоких технологий, то требования к правительству отказаться от политики всемерного поощрения высокой технологии, которая жертвует потребностями сегодняшнего дня — вливание свежих сил в сосуды дряхлеющих индустриальных гигантов, — ради неопределенного высокотехнологического будущего будут нарастать неудержимым потоком. Во Франции именно эта политика явилась причиной того, что в 1984 г. коммунисты вышли из кабинета президента Миттерана. Более того, в левом крыле самой социалистической партии, партии Миттерана, все более давали о себе знать озабоченность и неудовлетворенность этой политикой.

Прежде всего хочу отметить, что высокотехнологическое предпринимательство как таковое вне общей структуры широкой предпринимательской экономики, подразумевающей наличие нетехнологических подразделений, подразделений низкой и средней технологии — это все равно, что горная вершина без самой горы. В такой ситуации даже специалисты в области высоких технологий не выразят готовность работать в новых, рискованных, наукоемких предприятиях. Они предпочтут спокойную работу в крупных, зрелых и устойчивых компаниях или правительственных организациях. Конечно, предприятия высокой технологии нуждаются в услугах работников, не являющихся экспертами в области передовых научно-технических достижений: бухгалтеров, хозяйственно-коммерческих работников, управленцев и т. п. В экономике, где инновационная и предпринимательская деятельность подчинена в основном узким интересам «чарующей» высокой технологии, работники этого профиля будут стараться найти применение своим силам и сделать карьеру в тех подразделениях, на которые их ориентирует общество и экономика (т. е. соученики, родители, учителя и т. д.): в крупных, «безопасных» и хорошо зарекомендовавших себя учреждениях. Оптовые торговцы также не выразят желания иметь дело с продукцией новых предприятий, а инвесторы не захотят их поддерживать.

Но для финансового обеспечения потребностей наукоемких подразделений потребуются определенные инновационные структуры. Как известно, нововведения, основанные на новых знаниях, и особенно нововведения в области высокой технологии,

характеризуются большим временным разрывом между инвестированием мероприятия и доведением его до коммерческого состояния, т. е. получением прибыли от него. Мировая электронно-вычислительная промышленность смогла выйти на уровень самоокупаемости только к концу семидесятых годов, т. е. после тридцати лет убыточной работы. Следует оговориться, что компания *ИБМ* достаточно быстро начала приносить очень приличные доходы. Все «Семь гномов», все семь малых компаний, выпускающих компьютеры, уже в конце шестидесятых годов стали прибыльными. Но такие компании исключение: их прибыли буквально тонут в пучине убытков, понесенных другими, особенно крупными и старыми компаниями, компьютерный бизнес которых закончился полным провалом. К этим компаниям прежде всего относятся: *Дженерал электрик*, *Вестингхауз*, *ИТТ* и *РКА* в Соединенных Штатах; *Дженерал электрик* (британское отделение), *Ферранти* и *Плесси* в Великобритании; *Томпсон-Хьюстон* во Франции; *Сименс* и *Телефункен* в Германии; *Филипс* в Голландии и многие другие. В настоящее время аналогичная тенденция прослеживается в области производства мини-ЭВМ и персональных компьютеров: пройдут еще многие годы прежде, чем их производители начнут получать прибыль. В биотехнологии наблюдается та же картина. Если мы обратимся к истории, то увидим, что подобные явления уже наблюдались: с электротехническим оборудованием в восьмидесятые годы прошлого столетия и с автомобильной промышленностью в 1900—1910 гг.

Характерно, что в периоды мучительного вызревания передовых в научно-техническом отношении направлений подразделения, не относящиеся к этим направлениям, вынуждены были приносить (и приносили) прибыли, компенсирующие все убытки «передовиков», и обеспечивать необходимый капитал.

Французы, конечно, правы: экономическое и политическое укрепление современного общества требует внедрения передовых научно-технических достижений и в информатике, и в биологии, и в автоматике. Франция, безусловно, обладает научно-техническим потенциалом. И все же мне представляется маловероятным (я бы даже сказал невозможным), чтобы какая-то страна могла быть инновационной и предпринимательской в области высоких технологий, не имея предпринимательской экономики. Высокая технология — это острое, но не может быть острия без ножа. Автономное существование жизнеспособного высокотехнологического сектора не более возможно, чем функционирование здорового мозга в мертвом теле. Экономика должна быть насыщена новаторами и предпринимателями, предпринимательским видением и предпринимательскими ценностями; она должна обеспечивать доступ к венчурному капиталу и быть наполнена предпринимательской энергией.

### III

#### Необходимые социальные нововведения

Можно выделить два участка, в которых предпринимательское общество требует проведения инновационных мероприятий социального характера.

1. Политика, направленная на социальную защиту резервной рабочей силы. Абсолютное количество людей, не имеющих работы, невелико. Но дело в том, что производственные рабочие, занятые в традиционных отраслях, сконцентрированы в очень немногих местах;  $\frac{3}{4}$  всех американских рабочих-автомобилестроителей живут, например, в двадцати округах. Они у всех на виду и хорошо организованы. Но более характерно то, что они имеют ограниченную степень свободы, т. е. ограничены в смене работы, места жительства и т. д. Они не обладают ни достаточным образованием, ни высокой квалификацией, ни социальной компетентностью, ни (и это самое печальное) уверенностью в собственных силах. Им никогда в жизни не приходилось находить или выбирать работу; когда они достигали трудоспособного возраста, то шли работать на тот

же автомобилестроительный завод, на котором работали их родители, знакомые и вообще все вокруг. Другого выбора у них просто не было. На близлежащие заводы и фабрики они шли по рекомендации либо уже работающих родственников, либо приходского священника. Ничем не отличаются от этих американских рабочих и шахтеры Уэльса в Великобритании, заводские рабочие Рура в Германии или рабочие в Боринаже в Бельгии. Эта категория работников в развитых странах образует тот слой, уровень образования и общей культуры которого не претерпел радикальных изменений в этом столетии. В отношении своей компетенции, уровня образования, квалификации и опыта они не очень далеко ушли от своих предшественников образца 1900 г. Что их существенно отличает от коллег прошлого, так это резко возросшая заработная плата. Более того, если взять заработную плату вместе со всеми дополнительными выплатами и льготами, то эти рабочие составят самую высокооплачиваемую группу в индустриальном обществе. Обладают они и большим политическим влиянием. Поэтому и в индивидуальном плане и как группа эти рабочие не обладают достаточной компетенцией, но вместе с тем они обладают более чем достаточной силой для того, чтобы высказывать возражения, налагать запреты, препятствовать. Если общество не проявит заботу об их трудоустройстве — пусть даже предоставлением им менее высокооплачиваемых рабочих мест, — они превратятся в сугубо отрицательную силу.

Эта проблема разрешима при условии превращения экономики в предпринимательскую. Новые предприятия, открытые в рамках предпринимательской экономики, создают новые рабочие места. Собственно, это и происходило в Соединенных Штатах в последние десять лет (именно этим объясняется тот факт, что массовое высвобождение работников из традиционных областей промышленности практически не вызвало ни политических волнений, ни протекционистского противодействия). Но даже если предпринимательская экономика и создает новые рабочие места, все равно необходимы организационные меры по подготовке и трудоустройству высвобожденных из традиционных индустрий работников. Самостоятельно они этого сделать не смогут. Если не принять этих мер, то высвобожденная индустриальная рабочая сила будет оказывать возрастающее сопротивление всему новому, включая средства своего собственного спасения. Мини-заводы, о которых мы говорили в первой части книги, распахивают двери перед потерявшими работу металлургами. Автоматизированные автомобилестроительные заводы — наиболее подходящее место для высвобожденных автомобилестроителей. И все же со стороны занятых в настоящее время рабочих раздаются голоса протеста против создания и мини-заводов, и автоматизированных автомобилестроительных предприятий, хотя они и сознают, что долго на своей нынешней работе им не удержаться. Если мы не превратим нововведения в шанс для высвобождаемых промышленных рабочих, то чувство бессилия, страх, чувство загнанности заставят их выступить против прогрессивных изменений — это хорошо прослеживается на примере Великобритании или той же почтовой службы в США. О действенности этого шага можно судить по примерам, уже ставшим хрестоматийными. Именно к этому шагу прибегла корпорация *Мицубиси Зайбацу* в период Японской великой депрессии, последовавшей за русско-японской войной 1906 г., и Швеция — после окончания второй мировой войны. Взвешенная политика последней позволила превратить страну фермеров, ведущих нетоварное хозяйство, и лесорубов в индустриальное и процветающее общество. Численность высвобождаемых рабочих не очень велика, особенно если учесть, что нет большой нужды слишком беспокоиться об 16 этой группе — людей в возрасте 55 лет и старше, имеющих соответствующую компенсацию за выход на пенсию ранее установленного законом срока, и о другой 16 — людей в возрасте до 30 лет, способных к самообустройству. Но это не избавляет нас от необходимости иметь программу по подготовке и трудоустройству оставшейся 16 — «лишних» промышленных

рабочих среднего возраста.

2. Другое необходимое социальное нововведение отличается своей радикальностью, сложностью и необычностью. Оно заключается в организации систематической замены изжившей себя социальной политики и устаревших структур сферы обслуживания. В предыдущей великой предпринимательской эпохе этот шаг не представлял серьезной проблемы: сто лет назад социальная политика была неразвита, а учреждений сферы услуг было совсем мало. Теперь же имеем в избытке и то, и другое. Одновременно мы сознаем, что активный период социальной политики весьма ограничен; ограничен и период эффективно действующих обслуживающих учреждений.

Одним из радикальных изменений в нашем мировоззрении и восприятии действительности является осознание того, что и государственная политика, и государственные органы — это реалии не божественного, а вполне земного происхождения, и в чем мы можем быть абсолютно уверены, так это в том, что эти реалии быстро устаревают. В то же самое время продолжают бытовать вековые представления, что все деяния правительства имеют корни в самой человеческой природе, и поэтому они «вечны». В результате мы до сих пор не имеем политического механизма, с помощью которого можно было бы освободиться от всего старого, износившегося и ставшего непродуктивным в правительстве.

Можно сформулировать проблему несколько иначе — то, что мы в настоящее время имеем, не приносит нужного результата. Совсем недавно мы были свидетелями того, как был принят целый ряд законов, «законов заката», как они были образно названы. Согласно этим законам, любое правительственное учреждение или публичное право теряют силу по прошествии определенного периода времени, если срок их действия не продлен. Но эти законы не работали — отчасти потому, что не существует объективных критериев определения срока окончания функциональности органа или права; отчасти потому, что не был разработан порядок остановки деятельности органа или действия права; но прежде всего из-за того, что мы до сих пор не умеем разрабатывать альтернативных путей достижения тех целей, ради которых были введены ставшие неэффективными органы и права. Одно из самых значимых социальных нововведений, которые нам еще предстоит провести, — это разработка принципов и процесса наполнения «законов заката» смыслом и придания им активного характера. Такое нововведение с полным основанием можно считать делом чрезвычайно важным и неотложным. Общество ждет его и готово к нему.

#### IV

#### Новые задачи

Эти два важнейших инновационных мероприятия социального направления лежат как бы на поверхности. Можно сказать, что они базируются на необходимой широкой переориентации в политике, позициях и, прежде всего, в приоритетах. Необходимо прививать склонность к гибкости, непрерывному повышению уровня знаний; вырабатывать привычку воспринимать изменения как нормальное явление и как благоприятную возможность для роста и обновления. Эти программные положения верны как в отношении отдельных лиц, так и организаций.

Одним из важнейших условий функционирования предпринимательского общества является налоговая политика. Она важна и как инструмент, оказывающий влияние на поведенческие нормы экономических агентов, и как символ ценностей и приоритетов общества. В настоящее время в развитых странах избавление от традиционных нерациональностей прошлого сурово наказывается существующей налоговой системой. В Соединенных Штатах, например, налоговые инспекторы относят денежные суммы, полученные от продажи или ликвидации предприятия или подразделения, к доходам. В действительности эти суммы, конечно, идут в счет возмещения капиталовложений. Но

при существующей налоговой системе компании должны платить за эти суммы корпоративные налоги с доходов. Если же та или иная компания распределяет поступления между своими держателями акций, то они выплачивают с них личный подоходный налог, как если бы эти поступления были обычными «дивидендами», т. е. распределением «прибылей». В результате действия подобной системы компании предпочитают не отказываться от всего старого, морально устаревшего и уже непроизводительного. Получается, что они вынуждены поддерживать и вкладывать средства в отжившие структуры. Но хуже всего то, что они мобилизуют своих наиболее способных работников на «защиту вчерашнего дня», отвлекая таким образом наиболее важный — человеческий — ресурс от работы на будущее (если компании намерены иметь таковое). Если компания в итоге ликвидирует или распродает старые, морально устаревшие и уже непроизводительные подразделения, она не распределяет поступления между держателями акций и поэтому не возвращает их на рынок капитала, где их можно использовать для инвестирования инновационных предпринимательских решений. Компании обычно предпочитают держать эти фонды при себе и вкладывать их в традиционные и неперспективные производства, т. е. в ту деятельность, на поддержание которой им будет трудно добыть денег на рынке капитала. Иными словами, происходит растраниживание ограниченных ресурсов.

Предпринимательское общество нуждается в такой налоговой системе, которая бы мотивировала перемещение капитала из «дня вчерашнего в день завтрашний». Существующая же система препятствует такому перемещению, расставляя на его пути фискальные барьеры.

Не следует забывать, что налоговая система призвана снять остроту одной из самых существенных финансовых проблем, которые встают перед новым и развивающимся предприятием: недостаток наличности. Что для этого следует делать? Нужно начать с признания экономической реальности: в течение первых 5—6 лет функционирования новому и особенно растущему предприятию не приходится рассчитывать на реальную прибыль. В этот период расходы на то, чтобы удержаться в «деле» у нового предприятия всегда больше излишков от прошлых операций (т. е. превышения текущих доходов над прошлыми расходами). Фактически это означает, что новое и растущее предприятие вынуждено инвестировать каждый пенс своего резервного капитала для того, чтобы остаться на плаву; обычно, особенно если новое предприятие растет быстрыми темпами, оно вынуждено инвестировать гораздо более крупные суммы, нежели те, которые оно планировало получить в виде активного сальдо по текущим расчетам (т. е. в виде «прибыли»). Поэтому в течение первых лет существования новое и растущее предприятие — будь оно абсолютно самостоятельным или частью уже действующего предприятия — должно быть освобождено от уплаты подоходных налогов по той же причине, по которой мы не требуем от маленького ребенка производить «излишки» на содержание взрослых. Как мы знаем, налоги являются тем самым средством, при помощи которого производитель содержит тех, кто не производит. Между прочим, освобождение нового предприятия от уплаты налогов до тех пор, пока оно не станет «взрослым», в конечном счете почти наверняка даст возможность получить более высокий налоговый доход.

Если новшество, которое мы предлагаем, покажется слишком «радикальным», то можно пойти в несколько ином направлении: отсрочить выплату новым предприятием налогов на так называемую прибыль, получаемую им в период становления. Новое предприятие должно иметь возможность сохранять у себя наличные средства до тех пор, пока оно не минует период острого давления движения ликвидности, притом это не должно приводить к уплате штрафов или процентов.

Подводя итог сказанному выше, можно сделать такой вывод: предпринимательское общество и предпринимательская экономика требуют проведения налоговой политики,

которая бы стимулировала капиталообразование.

Одним из «секретов» процветания японской экономики можно считать официально поощряемое «уклонение от уплаты налогов» на прирост капитала. Согласно закону, каждый взрослый житель Японии может иметь один средний по размеру срочный счет в банке, процент на который не облагается налогом. На самом же деле в Японии имеется в пять раз больше таких счетов, чем численность всего населения страны, включая детей и несовершеннолетних. Этот факт, конечно, не мог не вызвать гнев газетчиков и политиков. Но призывы «прекратить злоупотребления» не возымели действия. Здесь перед нами тот самый случай, когда нарушение пошло во благо: самые высокие в мире темпы капиталообразования в настоящее время — в Японии. Эта практика может показаться слишком уж окольным путем избежания дилеммы современного общества: противоречием между необходимостью поддерживать высокие темпы капиталообразования и широким общественным осуждением процентов и дивидендов как «нетрудовых» и «капиталистических» доходов, а то и как порочных и безнравственных средств обогащения. Но так или иначе, любая страна, которая хочет остаться конкурентоспособной в эпоху предпринимательства, вынуждена принять такую налоговую политику, которая помогла бы добиться результатов, полученных в Японии при помощи полуофициального лицемерия: стимулировать прирост капитала.

Не менее важным инструментом, чем налоговая и бюджетно-финансовая политика, направленная на поощрение предпринимательства (или по крайней мере не сдерживающая его), является защита новых предприятий от необходимости выполнять правительственные задания бюрократического характера (отчетность, справки и т. п.). Хотя я и не питаю иллюзий относительно того, что мои рекомендации по этому вопросу будут когда-либо приняты, я бы все-таки предложил предоставить вновь организованным подразделениям, будь они независимыми предприятиями или составляющими частями уже действующих предприятий, право на получение компенсации от государства за расходы, понесенные в связи с выполнением всевозможных правительственных предписаний непроизводительного характера, превышающих определенную долю (скажем, 5%) валовых доходов нового предприятия.

Эта мера была бы особенно эффективной по отношению к новым предприятиям в сфере услуг, например автономной клиники амбулаторной хирургии. В развитых странах учреждения, производящие услуги, испытывают на себе значительное давление со стороны государственной бюрократической машины и в большей степени загружены заданиями, отвлекающими от основной деятельности, чем промышленные предприятия. Они, как правило, менее способны выдерживать бремя таких нагрузок, не имея на это достаточных людских и финансовых ресурсов.

По всей очевидности, такая политика была бы лучшим и возможно единственным средством против опасной и коварной болезни, характерной для развитых стран: постоянным ростом невидимых статей государственных расходов. Эти расходы выражаются не только в финансовых издержках, связанных с недоиспользованием наиболее квалифицированного персонала, его рабочего времени и сил. Эти издержки невидимы, потому что напрямую не фигурируют в бюджетах правительства, а скрыты, например, в счетах врача, медицинская сестра которого тратит добрую половину своего рабочего времени на заполнение всевозможной официальной отчетности; в бюджетах университета, где полтора десятка высококвалифицированных специалистов вынуждены заниматься несвойственной им и непроизводительной работой — подготовкой отчетов о соответствии университетской, научной и преподавательской деятельности правительственным распоряжениям и постановлениям; в отчетах по прибылям и убыткам небольшого предприятия, девятнадцать работников которого из общего штата в 275 человек, получая зарплатную плату на предприятии, в действительности работают го-

сударственными сборщиками налогов — удерживают налоги и взносы по социальному обеспечению с заработка своих сослуживцев, собирают регистрационные налоговые номера поставщиков и потребителей с последующим информированием государственных органов или, как во многих европейских странах, собирают налоги на добавленную стоимость.

Подобные невидимые государственные накладные расходы абсолютно непродуктивны. Может ли, например, кто-нибудь поверить в то, что бухгалтеры по налогообложению вносят существенный вклад в рост благосостояния своей страны, способствуют ее материальному и духовному развитию? Тем не менее в каждой развитой стране правительство санкционирует во все большей степени нерациональное использование наиболее ограниченного ресурса — способных и квалифицированных специалистов в такой малоразвитой области.

Было бы наивным предполагать, что мы сможем затормозить развитие — не говоря уже о том, чтобы удалить, — раковой опухоли этих невидимых издержек, инициированных государством.

Нам необходимо выработать привычку рассматривать каждое предполагаемое правительственное постановление или каждое намечаемое правительством мероприятие сквозь призму следующих вопросов: насколько это мероприятие (постановление, курс, политика и т. п.) способствует расширению инновационных возможностей общества? Содействует ли оно повышению социальной и экономической гибкости? Не является ли оно тормозом на пути развития инновационной и предпринимательской деятельности? Оговорюсь сразу — воздействие на инновационные возможности общества не может и не должно являться определяющим, а тем более единственным критерием. Но тем не менее этот критерий должен быть рассмотрен перед принятием постановления, утверждения курса и т. д. В настоящее время этот критерий ни в одной стране не принимается во внимание, за исключением, может быть, Японии. Продолжают игнорировать его и отдельные лица, ответственные за проведение экономической политики.

## V

### Члены предпринимательского общества

Перед членами предпринимательского общества стоит сложная задача, к которой следует относиться как к благоприятной возможности для собственного роста: непрерывное обучение и переобучение.

В традиционном обществе исходили из установки, что весь процесс обучения заканчивается максимум с достижением совершеннолетия. Выходило, что если человек не сумел чему-то научиться до того, как ему исполнился 21 год (т. е. наступит совершеннолетие), то после он уже ничему научиться не мог, да и не должен был. Предполагалось также, что навыки, полученные человеком, вступающим во взрослую жизнь, будут служить ему до конца его дней, не претерпевая никаких изменений. На этих установках основывалась вся система обучения как общеобразовательного, так и профессионального. В значительной степени они действуют и по сей день. В этой области, естественно, всегда были свои исключения из общих правил — всегда были люди, постоянно повышающие свой уровень: крупные художники и ученые, буддийские монахи (секта «дзен» в Японии или «чань» в Китае), мистики, иезуиты и т. д. Но эти исключения настолько незначительны, что ими вполне можно пренебречь.

В предпринимательском же обществе эти «исключения» должны стать правилом. Основопологающей становится предпосылка, что знания и навык, приобретенные к 21 году, устаревают через 5—10 лет и поэтому нуждаются в замене или, по меньшей мере, в обновлении.

Забота о личном росте и профессиональной карьере мотивирует индивидуальных

членов предпринимательского общества во все большей степени брать на себя ответственность за свое непрерывное обучение и переобучение. Они не могут более руководствоваться тем представлением, что знания, полученные в детстве и юношестве, будут служить им «фундаментом» на всю оставшуюся жизнь. Заложенные в ранние годы знания следует рассматривать как «стартовую площадку» для разбега, взлета, а не как базу для возведения здания, в котором собираешься провести всю жизнь. Членам предпринимательского общества придется отказаться от традиционного взгляда на собственную профессиональную карьеру как на накатанный и хорошо утоптаный и освещенный путь к заранее намеченной цели. Иными словами, вариант «продвижения по службе», как это принято в военном ведомстве, для активных членов этого общества не подходит. Нужно исходить из того, что производственная или активная жизнь членов этого общества богата крутыми изгибами и поворотами. Люди должны быть готовы к тому, чтобы самостоятельно определять для себя направления своей деятельности.

Интенсивность обновления знаний и навыков зависит от уровня исходной подготовки и того, насколько их профессиональная карьера связана с предпринимательством. В этом отношении, так же, как и в большинстве других случаев, большое значение имеет область деятельности работников. Например, навыки, полученные плотником в годы учения, могут служить ему верой и правдой без значительных изменений лет сорок, т. е. практически до конца его экономически активной жизни. Что же касается врачей, инженеров, учителей, юристов, менеджеров и т. п., то они должны исходить из того, что приобретенные ими знания, навыки и умения устаревают лет через пятнадцать. Более того, специалисты этого уровня должны быть готовы к тому, что через полтора десятка лет после освоения ими знаний и навыков на настоящем уровне, им фактически придется решать совершенно другие проблемы, перед ними будут стоять иные цели и во многих случаях их профессиональная «карьера» может пойти в ином направлении. Направлять и наставлять этих работников никто не собирается, да в этом и нет необходимости: они становятся лично ответственными за свое собственное обучение и переобучение, за направление собственной деятельности. Сложившиеся веками представления круто меняются: традиции, обычаи, привычки перестают помогать — наоборот, они становятся препятствием на пути адаптации к новым условиям, на пути к самоусовершенствованию.

Предпринимательское общество самой своей сущностью отрицает устоявшиеся взгляды на сам процесс обучения. Действующая в современном мире система образования берет свое начало еще в семнадцатом веке. Конечно, нельзя сказать, что она является точным слепком той системы, которая зародилась в Европе триста лет назад, — она совершенствовалась и развивалась. Но сама идея, лежащая в основе системы образования, или та база, на которой строились наши школы и университеты, не претерпела существенных трансформаций. Современная жизнь требует нового, а в некоторых случаях радикально нового мышления и новых, а в некоторых случаях радикально новых подходов на всех уровнях. Использование компьютерной техники в дошкольной подготовке детей вполне может быть данью моде. Но четырех-пятилетние дети, для которых телевизионный экран стал неотъемлемой частью их жизни, требуют к себе совершенно иного педагогического подхода, чем их ровесники 50 лет назад. Молодые люди, стремящиеся стать специалистами в престижных областях —  $\frac{4}{5}$  всех студентов, — нуждаются в «свободном образовании». Но теперь в это понятие вкладывается совсем не то, что в прошлом веке, когда начали внедрять свободную систему обучения или, как она называлась в Германии, *Allgemeine Bildung*. Если мы не окажемся готовыми приспособить нашу систему образования к требованиям предпринимательского общества и не сможем «либерализовать» обучение, мы еще глубже загоним эту подготовку в узкоспециализированные рамки, что поставит под угрозу всю академическую базу общества и в конечном счете само общество. Педагогам и преподавателям следует

привыкнуть к мысли, что получение знаний — это не только удел молодых, и что важнейшей задачей (а также важнейшей возможностью) для школы в широком смысле этого слова является переобучение взрослых людей, уже имеющих высокий уровень подготовки.

До сих пор мы не имеем теории образования, соответствующей этим задачам. До сих пор мы не имеем никого, кто бы сделал то, что сделал в семнадцатом веке великий чешский педагог-гуманист и общественный деятель Ян Амос Коменский или иезуитские воспитатели, которые заложили основу «современной» школы и «современного» университета. Но по крайней мере в Соединенных Штатах практика уже далеко опередила теорию. Как мне представляется, наиболее положительным и внушающим надежду явлением за два последних десятилетия можно считать энтузиазм, с которым в Соединенных Штатах взялись за экспериментирование в области образования, а точнее, в системе непрерывной учебы и переподготовки взрослых людей, и особенно специалистов, уже имеющих высокий образовательный уровень. Это стало возможно благодаря невмешательству администраторов от образования.

Без «генерального плана», без теоретической базы и уж, конечно, без особой поддержки со стороны высшей администрации в области образования система непрерывного обучения и профессионального усовершенствования людей, имеющих высокий уровень подготовки и квалификации, в последние двадцать лет стала поистине «растущей индустрией» в Соединенных Штатах.

Возникновение предпринимательского общества может стать важным поворотным пунктом в истории цивилизации.

Немногим более ста лет назад всемирная финансово-экономическая паника 1873 г., вызванная крахом Венской фондовой биржи, положила конец эпохе капитализма свободной конкуренции, которая берет отсчет со времен опубликования книги Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» в 1776 г. В биржевой панике 1873 г. родилось современное государство всеобщего благосостояния. Прошло более ста лет, и отведенная ей дистанция практически уже пройдена, и это все сознают. Но у государства всеобщего благосостояния могут еще открыться новые пути, новые горизонты. Оно в состоянии выстоять, несмотря на серьезные проблемы демографического характера, выражающиеся в старении населения и падении рождаемости. Но оно может выстоять только в том случае, если предпринимательской экономике удастся значительно поднять эффективность всех сторон функционирования общества. Можно прибегнуть к косметическому обновлению здания государства всеобщего благосостояния. Но в целом государство этого типа относится скорее к прошлому, чем к будущему — даже старые либералы вынуждены теперь это признать.

Будет ли его преемником Предпринимательское Общество?

**ПИТЕР Ф. ДРУКЕР**  
**Рынок:**  
**как выйти в лидеры.**  
**Практика и принципы**  
Художник А. Мусин



book chamber  
international

Ответственный редактор А. Рыбакова  
Художественный редактор Н. Рудакова  
Технический редактор М. Столярова  
Корректор Ю. Лейкина  
ИБ 96

Подписано в печать 27.01.92. Формат издания 84X 108/32. Бумага кн.-журн. Печать  
офсет. Усл. п. л. 18,48. Усл. кр.-отт. 18,9. Тираж 25 000. Заказ 134. С4.  
Совместное предприятие «Бук Чембэр Интернэшнл». 119034, Москва, Остоженка, 4.  
Отпечатано с диапозитивов на Книжной фабрике № 1 Министерства печати и  
информации Российской Федерации. 144003, г. Электросталь Московской обл.,  
ул. Тевосяна, 25

Д  $\frac{0607000000-096}{944(01)-92}$  Без объявл.

ISBN 5-85020-109-2

© Перевод А. Мкервали, 1992

**ПИТЕР Ф.  
ДРУКЕР**

---

**РЫНОК:  
КАК ВЫЙТИ  
В ЛИДЕРЫ**

**Практика  
и  
принципы**

  
booth chamber  
international

**«Если вы прочтете только одну книгу по менеджменту в этом году, пусть это будет книга Питера Друкера». — *D & B Reports***

«Уникальная работа ... вдумчивый анализ будущего ... ясное изложение принципов с массой примеров. Настольная книга бизнесмена». — *Library Journal*

Книги Питера Друкера, одного из самых читаемых авторов в США и во всем мире, были и остаются лучшими в ряду книг по вопросам организации и управления современной экономикой.



Друкер сделал блистательную карьеру, сначала как преподаватель, а затем на протяжении более чем 20 лет как профессор аспирантуры Школы бизнеса Ньюйоркского университета.

Специально для [www.koob.ru](http://www.koob.ru)