

PETER F. DRUCKER

**MANAGING IN
THE NEXT
SOCIETY**



**TRUMN TALLEY BOOKS
ST. MARTIN'S PRESS
NEW YORK**

www.stmartins.com

ПИТЕР ДРУКЕР

**УПРАВЛЕНИЕ
В ОБЩЕСТВЕ
БУДУЩЕГО**

Специально для www.koob.ru



Москва • Санкт-Петербург • Киев
2007

Оглавление

Благодарности автора	5
От издательства	6
Предисловие	7
Часть I. Информационное общество.....	9
1. Жизнь после информационной революции	9
<i>Железная дорога</i>	9
<i>Стандартизация</i>	12
<i>Значение электронной коммерции</i>	13
<i>Мартин Лютер, Макиавелли и лосось</i>	15
<i>Джентльмен или технолог</i>	17
<i>Подкуп интеллектуальных работников</i>	18
2. Поразительный мир Интернета	20
3. От компьютерной грамотности к информационной.....	29
4. Электронная коммерция: основные трудности	35
<i>Автомобили - почтой (электронной)</i>	36
5. Эра новой экономики еще не настала	37
6. Роль президента компании в новом тысячелетии	45
<i>Изменение системы управления</i>	45
<i>Новые информационные подходы</i>	46
<i>Командование и контроль</i>	48
<i>Расцвет интеллектуального труда</i>	48
<i>Подводя итоги</i>	49
Часть II. Бизнес-возможности.....	51
7. Предприниматели и инновации	51
<i>Четыре подводных камня на пути развития предпринимательства</i>	52
<i>Могут ли крупные компании стимулировать развитие инноваций?</i>	56
<i>Период расцвета социальных инноваций</i>	58
8. Они не подчиненные, они люди	60
<i>В бюрократических тисках</i>	61
<i>Расколотые организации</i>	63
<i>Чего не понимают компании</i>	65
<i>Ключ к конкурентному преимуществу</i>	66
<i>Управлять людьми должны свободные менеджеры</i>	68
9. Финансовые услуги: совершенствуйся или умри	70
<i>Глубокие преобразования</i>	71
<i>Время инноваций настало</i>	73
10. Жизнь после капитализма	78
<i>Азиатский кризис</i>	83
<i>О Японии</i>	85
<i>О Китае</i>	87
Часть III. Изменения мировой экономики	90
11. Зарождение великих общественных институтов	90
<i>Контроль над феодами</i>	90
<i>Необходимая степень свободы</i>	92
12. Глобальная экономика и национальное государство	93
<i>Секрет выживания</i>	93
<i>Плавающий курс государства-нации</i>	93
<i>Виртуальные деньги</i>	94
<i>Вопреки правилам</i>	96

	<i>Рынок величиной в целый мир.....</i>	98
	<i>Войны в контексте глобальной экономики.....</i>	99
13.	Это же общество!	102
	<i>Мнение еретика.....</i>	102
	<i>Небесный десант.....</i>	103
	<i>Правила элиты.....</i>	104
	<i>Политика ничегонеделанья.....</i>	106
	<i>Социальный контраст.....</i>	108
	<i>Это же общество!.....</i>	110
14.	Городская цивилизация	112
	<i>Реальности сельской жизни.....</i>	112
	<i>Потребность в сообществе.....</i>	113
	<i>Единственный способ</i>	114
	Часть IV. Общество будущего.....	115
15.	Общество будущего	115
	<i>Знание — сила</i>	116
	<i>Новый протекционизм</i>	116
	<i>Будущее корпорации.....</i>	117
	<i>Новая демография.....</i>	118
	<i>Необходимая, но нежелательная иммиграция.....</i>	119
	<i>Страна иммигрантов</i>	120
	<i>Крушение единого рынка</i>	120
	<i>Будьте готовы к демографическим переменам.....</i>	122
	<i>Новая рабочая сила</i>	123
	<i>Он и она</i>	124
	<i>Постоянно вверх.....</i>	126
	<i>Цена успеха</i>	127
	<i>Производственный парадокс</i>	127
	<i>Меньше цифры — больше доля</i>	130
	<i>Сумеет ли выжить корпорация?</i>	131
	<i>Все на своих местах.....</i>	132
	<i>Кому нужны исследовательские лаборатории?</i>	134
	<i>Компании следующего поколения.....</i>	135
	<i>От корпорации к конфедерации</i>	137
	<i>Путь компании Toyota</i>	137
	<i>Будущее топ-менеджмента</i>	139
	<i>Жизнь наверху.....</i>	139
	<i>Невозможная работа</i>	140
	<i>Грядущий путь.....</i>	141
	Предметный указатель.....	145

Благодарности автора

Я всегда предварительно публикую главы книг, подобных этой, в виде журнальных статей или интервью. Редакторы журналов, в которых публикуются эти отрывки, или интервьюеры профессионально редактируют мои работы. Вряд ли я смог бы получить более профессиональные отзывы о качестве моей работы и о моем понимании темы. В этом плане существует всего одна проблема: цифры и статистические данные, упоминаемые в моих статьях, относятся к периоду, когда они публикуются, а не к году, когда выходит в свет книга, в которую я их включаю. Попытки же обновить их приведут только к путанице. И в любом случае в системе тенденций, о которых идет речь, не происходит никаких существенных изменений, которые эти цифры иллюстрировали бы. Поэтому (как уже было сказано в предисловии) мой редактор и я предпочли не обновлять эти цифры и статистические данные, а просто указать в книге даты первой публикации отдельных глав — это позволяет читателю самому судить о том, прав ли я оказался в своих прогнозах или же они утратили смысл вследствие каких-то серьезных событий. Вместе с редактором мы решили ничего не менять в этих главах, за исключением типографских опечаток и орфографических ошибок и в редких случаях — названий (чаще всего предложенное в свое время автором очередной журнальной публикации название менялось на мое оригинальное название главы). В остальном каждая глава этой книги публикуется в том виде, в котором была изначально написана. В любом случае самые свежие цифры — за 2000 - 2001 год — вы найдете в последних из опубликованных частей книги, особенно в части IV.

Пятая часть этой книги была впервые опубликована журналом *The Economist* (Лондон): глава 4 (“Электронная коммерция: основные трудности”) — в выпуске *Economist Yearbook* за 2000 год; глава 9 (“Финансовые услуги: совершенствуйся или умри”) — в самом журнале в одном из номеров за 1999 год; и глава 15, составившая всю заключительную часть книги (“Сообщество будущего”), — в *Economist Survey* поздней осенью 2001 года. Четыре главы были опубликованы в виде интервью: глава 2 (“Поразительный мир Internet”) — в *Red Herring* 2001 года; глава 5 (“Эра новой экономики еще не настала”) в журнале *Business 2.0*, 2000 год; глава 7 (“Предприниматели и инновации”) — в журнале *Inc. Magazine*, 1996 год; глава 10 (“Жизнь после капитализма?”) в журнале *New Perspectives*, 1998 год. Две главы, 12 (“Глобальная экономика и национальное государство”) и 13 (“Это же общество!”), были опубликованы в журнале *Foreign Affairs* (соответственно в 1997 и 1998 годах). Одна глава была впервые опубликована в журнале *Viewpoint* (глава 6: “Роль президента компании в новом тысячелетии”, 1997 год); одна — в *Forbes/ASAP* (глава 3 “От компьютерной грамотности к информационной”, 1998 год); одна в *Leader to Leader* (глава 14 “Городская цивилизация”, 1998 год); одна — в *Atlantic Monthly* (глава 1 “Жизнь после информационной революции”, 1999 года); одна в *Wall Street Journal* (глава II: “Зарождение великих общественных институтов”, 1999 год) и одна в *Harvard Business Review* (глава 8 “Они не подчиненные, они люди”, 2002 год). Я хотел бы выразить свою признательность редакторам этих публикаций и четырем интервьюерам за их вопросы, критику, редакторскую правку и рекомендации.

И, как и прежде, рождением этой книги я обязан моему давнему другу — редактору Трумену М. Телли из издательства *Truman Talley Books*. Он направлял меня и помогал в выборе тем и в работе над окончательной концепцией книги. И я, и мои читатели очень благодарны этому человеку.

От издательства

От издательства

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг.

Наши электронные адреса:

E-mail: info@williamspublishing.com

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Наши почтовые адреса:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины 03150, Киев, а/я 152

Предисловие

Когда-то давно я поверил в наступление эры Новой экономики. Это был 1929 год, я работал стажером в Европейском отделении крупной фирмы с Уолл-стрит. Мой непосредственный начальник, экономист европейского отделения, верил в то, что охватившее Уолл-стрит возбуждение будет длиться вечно. Он написал замечательную книгу под названием *Investment*, в которой убеждал читателей в том, что покупка непривилегированных акций американских компаний представляет собой очень надежный способ быстрого обогащения. Так как я был самым молодым стажером в офисе (мне не было еще и двадцати), мне поручили помогать моему начальнику в написании книги — я вычитывал и правил его рукописи, проводил необходимые исследования и составлял алфавитный указатель. Книга была издана ровно за два дня до того, как американский фондовый рынок обрушился и растаял без следа. Точно так же исчезла и моя работа.

И когда 70 лет спустя, в середине 1990-х, все снова заговорили о наступлении эры Новой экономики и абсолютной надежности фондового рынка, я больше не верил — для меня это был пройденный этап. Конечно, в 90-е годы использовалась несколько иная терминология. К примеру, в 1920-х мы говорили не “Новая экономика”, а “вечное процветание”. Однако изменилось только название, все остальное — аргументы, логика, прогнозы и риторика — осталось прежними.

Но в то время, как все вокруг говорили об изменениях экономики и наступлении новой эры, я знал, что изменяется само *общество*. Общество изменялось основательно, причем не только в развитых странах мира. Информационная революция была лишь одним из факторов этих изменений, причем не самым главным. Не меньшее влияние на изменения общества оказали демографические факторы, особенно неизменно уменьшающийся уровень рождаемости как в развитых, так и в развивающихся странах, а также вытекающие из этого факторы — старение общества и уменьшение количества семей. И если информационная революция стала кульминацией тех изменений, которые происходили в обществе на протяжении нескольких десятилетий, то диспропорция между молодыми и пожилыми людьми была шагом назад. Имел место и еще один регрессивный фактор — неуклонное сокращение производства, которое перестало быть основным источником накопления капитала и предоставления рабочих мест. В развитых странах производство было сокращено до минимума. Однако в то же время, как это ни парадоксально, приобрело огромное политическое влияние. Рабочая сила трансформировалась и раздроблялась.

Все эти изменения, а также влияние информационной революции на общество и стали темой этой книги. Изменения уже произошли, как произошло и становление *нового общества* — оно уже вокруг нас.

Некоторые главы этой книги раскрывают традиционные темы управления, в других вы прочтаете о совершенно новых подходах. Но ни в одной из глав вы не найдете панацеи от всех бед, якобы безошибочных инструментов менеджмента и идеальных техник, которых так много в разнообразных бестселлерах по управлению, вышедших в свет на протяжении 1980-1990-х годов. Тем не менее эта книга о менеджменте и для менеджеров. Главный тезис книги заключается в том, что основные социальные изменения, которые спровоцировали становление *нового общества*, будут оставаться в центре внимания руководителей следующие 10-15 лет, а может и дольше. Именно в этих социальных изменениях будут состоять основные опасности и основные возможности для всех организаций — больших и маленьких, коммерческих и неприбыльных, американских, азиатских, австралийских и европейских. Каждая глава этой книги так или иначе раскрывает основной тезис книги: социальные изменения могут оказать такое же

влияние на успех или провал компании, как и экономические факторы.

На протяжении полувека — с 1950-х по 1990-е годы — организации в свободном, некоммунистическом мире воспринимали общество как стабильный и неизменный субъект их деятельности. Изменялась экономика, имели место прорывы в технологической сфере, а общество оставалось прежним. В будущем экономика и технологии будут меняться, и в одной из глав части IV мы поговорим о том, что самые масштабные изменения технологий нам еще только предстоит раскрыть, причем большинство из них будет мало связано с развитием информации. Но для того, чтобы использовать эти изменения во благо организации, чтобы превратить инновации в рыночные возможности, руководители должны будут осознать, что изменилось и само общество. Им придется понять особенности нового общества и именно на этом понимании основывать свои тактики и стратегии бизнеса.

Цель этой книги заключается в том, чтобы помочь руководителям управлять своими компаниями в условиях *нового общества*.

Все главы этой книги были написаны до того, как 11 сентября 2001 года Америка подверглась атакам террористов. Все главы, за исключением двух (8 и 15), были впервые опубликованы до 11 сентября 2001 года¹. За исключением небольших сокращений, исправлений орфографических ошибок и возвращения оригинальных названий, ни одна из глав не была изменена с поправкой на произошедшие события. Все главы опубликованы в первоначальном варианте. Это значит, что фраза “три года назад” в главе 1 этой книги, опубликованной впервые в 1999 году, обозначает “в 1996 году”, а фразу “через три года” нужно понимать как “в 2002 году”. Это даст читателям возможность судить о точности суждений автора и правильности прогнозов, подтвержденных либо же опровергнутых событиями, произошедшими с момента написания. Атака террористов не сделала эту книгу менее ценной для руководителей. Напротив, она стала еще актуальнее. Террористические атаки и ответная реакция Америки основательно изменили мировую политику. Мы стали свидетелями того, как привычный ход жизни исчез навсегда, особенно глобальные изменения произошли в странах Средней Азии. В эпоху больших перемен руководителю мало быть просто умным, для того чтобы успешно управлять компанией. Руководство организацией, будь то коммерческое предприятие, больница или университет, должно основываться не на сиюминутных веяниях, а на четких и предсказуемых тенденциях. Задание руководителя состоит в том, чтобы использовать эти тенденции как возможности для успешного развития компании. Сегодня самой четкой тенденцией в мире стало возникновение *нового общества* и его беспрецедентных характеристик, таких как глобальное сокращение молодого населения стран, появление новой рабочей силы, сокращение производства как основного источника богатства и рабочих мест, а также изменения формы, структуры и функций организации и ее высшего руководства. В период неопределенности и непредсказуемых перемен даже стратегия развития, разработанная с учетом этих глобальных и очень важных изменений, не гарантирует компании успеха. Однако не учитывать эти тенденции — значит обрекать компанию на гарантированный провал.

Питер Друкер
Клермонт, штат Калифорния
Накануне праздника Пасхи, 2002 год

¹ В конце каждой главы указан год ее первой публикации. — *Примеч. авт.*

Часть I. Информационное общество

1. Жизнь после информационной революции

Только сейчас мы начинаем в полной мере ощущать истинное влияние информационной революции. Однако произошедшие изменения спровоцированы не только информацией как таковой и даже не возникновением искусственного интеллекта. Влияние компьютеров и технологий обработки данных на процесс принятия решений, выбор тактики или разработку стратегий имело место, но и оно не сыграло столь масштабную роль. Произошедшие глобальные изменения спровоцировало совершенно беспрецедентное явление, о котором 10-15 лет назад никто не говорил и даже не думал. Это *электронная коммерция* — неожиданное превращение Интернета в один из основных, даже в основной канал международного распределения товаров, услуг и, как ни удивительно, работы профессиональных менеджеров. Это явление основательно изменило экономику, рынки, отрасли, товары, услуги и их потоки, сегментацию потребителей, предпочтения покупателей, потребительское поведение и рынок труда. Но еще большее влияние электронная коммерция оказала на социальную и политическую сферу, и главное — на наше видение мира и осознание своего места в нем.

Нет сомнений в том, что со временем будут возникать все новые, порой непредсказуемые отрасли. Одна из них уже возникла — сфера биотехнологий. И еще одна — рыбное хозяйство. Через пятьдесят лет разведение рыбы может превратить нас из морских охотников и собирателей в “рыбных пастухов” точно так же, как 10 тысяч лет назад подобная инновация превратила наших предков из охотников и собирателей земных даров в животноводов и земледельцев.

Вероятнее всего, новые технологии будут возникать стремительно и неожиданно, провоцируя доминирование новых отраслей. Сложно даже предугадать, что это будут за технологии. Но существует большая вероятность — и даже уверенность — в том, что возникнут совершенно новые технологии, причем очень скоро. И я практически уверен в том, что некоторые из этих новинок, а также некоторые основанные на них отрасли будут продуктами компьютерных и информационных технологий. Как и биотехнологии, и рыбное хозяйство, новые отрасли возникнут на основе уникальных и совершенно неожиданных технологий.

Конечно, это только прогнозы. Но они основаны на твердой уверенности в том, что информационная революция будет развиваться по тому же сценарию, что и предшествовавшие ей технологические революции последних 500 лет, с тех самых пор, как Иоганн Гутенберг изобрел первый печатный станок (приблизительно в 1455 году). Вероятнее всего, информационная революция повторит путь революции индустриальной, произошедшей в конце XVIII — начале XIX века. Ведь все мы стали свидетелями того, как вот уже 50 лет информационная революция в точности повторяет ход развития индустриальной революции.

Железная дорога

Сегодня информационная революция находится на той стадии, на которой индустриальная революция пребывала в начале 1820-х годов — почти через 40 лет после того, как в 1785 году усовершенствованный Джеймсом Уаттом паровой двигатель был

применен в промышленном производстве (а именно — в хлопкопрядении). Паровой двигатель для индустриальной революции был тем же, чем компьютер — для революции информационной: отправной точкой, символом новой эпохи. Почти каждый современный человек убежден в том, что ничто и никогда так не стимулировало развитие экономики и не имело большего влияния на общество, как информационная революция. Однако индустриальная революция на той же стадии своего развития оказала не меньшее влияние на человечество и темпы развития экономики. Благодаря индустриальному перевороту в кратчайшие сроки было механизировано большинство производственных процессов, в том числе важнейшего на то время промышленного продукта — текстиля. Закон Мура гласит, что цена основного элемента информационной революции — микрочипа — каждые 18 месяцев снижается на 50%. То же самое можно сказать и о продукте, производство которого было первым механизировано в процессе индустриальной революции. Цена на хлопчатобумажные ткани за первые 50 лет с начала их промышленного производства упала на 90%. В одной только Великобритании за это время производство тканей увеличилось на 150%. И хотя текстиль был самым важным продуктом производства того времени, индустриальная революция механизировала и производство почти всех остальных товаров, в том числе бумаги, стекла, кожи, кирпичей. Влияние, которое оказала на развитие экономики индустриальная революция, ни в коей мере не ограничивалась сферой производства товаров потребления. Производство железа и скобяных товаров, к примеру, было механизировано так же быстро, как и производство хлопка, причем пропорции цены, затрат и производительности были такими же. К концу наполеоновских войн во всей Европе было превосходно налажено производство оружия. Например, пушки стали делать в 10-20 раз быстрее, чем раньше, а затраты на их производство упали на две трети. Приблизительно в то же время усилиями Эли Уитни было механизировано производство мушкетов в Америке. Кроме того, в Америке к тому времени уже наладили промышленное производство товаров массового потребления.

Именно за эти 40-50 лет индустриальной революции появились фабрики и сформировался рабочий класс. И хотя в 1820-е годы и те и другие были столь малочисленны (даже в промышленно развитой Великобритании), что статистика могла просто проигнорировать их, психологически они уже начали доминировать (а вскоре и политически). Еще в 1791 году, когда в Америке не было фабрик, Александр Гамильтон уже предсказал индустриализацию страны в своем труде *Отчет по производствам*. Десять лет спустя, в 1803 году, французский экономист Жан-Батист Сэй в своем докладе заявил, что индустриальная революция уже изменила экономику, породив класс дельцов.

Социальные последствия индустриальной революции были значительно более серьезными, чем возникновение фабрик и рабочего класса. Как отметил историк Пол Джонсон в своей книге *A History of the American People* (1997 г.), именно стремительный рост производства хлопчатобумажных тканей, основанного на работе парового двигателя, воскресил рабство в Соединенных Штатах Америки. Рабовладельческий строй, к тому времени практически изживший себя во многих штатах, возродился с новой силой, когда хлопкоочистительные машины создали огромный спрос на дешевую рабочую силу и породили новое поколение рабов в Америке.

Индустриальная революция оказала огромное влияние на институт семьи. До этого семья была одним из элементов производства. На ферме или в ремесленной мастерской работали все члены семьи: муж, жена, их дети. Возникновение фабрик впервые в истории человечества отделило семью от производства, переместив работу и работников в отдаленные от места жительства районы.

На самом деле кризис распада семьи начался задолго до Второй мировой войны. Семья стала распадаться в эпоху индустриальной революции, и этот факт стал главным аргументом противников индустриализации и формирования фабричной системы

производства. Лучше всего отделение семьи от работы и эффект этого распада на общество описал Чарльз Диккенс в своем романе Тяжелые времена (1854 г.).

Но несмотря на все эти изменения, за первые 50 лет своего существования индустриальная революция, по сути, лишь механизировала производство товаров и услуг, которые существовали и до этого, она также увеличила производительность труда, значительно снизила затраты на производство товаров. Индустриальная революция фактически создала потребителей и потребительские товары. Но сами товары были теми же, что и за сто и двести лет до индустриализации производства. Товары, произведенные на фабриках, отличались от сделанных ремесленниками вручную унифицированными характеристиками и меньшим количеством дефектов. Лучшие мастера индустриальной эпохи славились тем, что их товары вовсе не имели дефектов.

В первые пятьдесят лет индустриальной революции появился лишь один совершенно новый товар — пароход, построенный Робертом Фултоном в 1807 году. Да и то в первые 30-40 лет своего существования пароход не оказывал значительного влияния на развитие экономики. До конца XIX века большинство товаров перевозили с одного континента на другой на парусных кораблях, а не на пароходах.

Затем в 1829 году появились рельсовые железные дороги — продукт поистине беспрецедентный и инновационный. И именно ему суждено было навсегда изменить экономику, политику, общество.

По прошествии стольких лет нам трудно понять, почему на изобретение железной дороги понадобилось так много времени. Ведь рельсы появились задолго до изобретения железной дороги — по железным рельсам возили телеги с углем в угольных шахтах. Только тащили их не паровозы, а кони и люди. Казалось бы, что может быть проще, чем поставить паровой двигатель на телегу и заставить его толкать груз? Однако железная дорога выросла не из тележек для угля. Это было самостоятельное изобретение, и предназначалось оно не для транспортировки грузов. Долгое время после изобретения железнодорожного транспорта он использовался исключительно для перевозки пассажиров. Лишь через 30 лет после изобретения железной дороги грузы в Америке стали перевозить поездами. (А в Японии, которая в 70-80-е годы XIX столетия только стала на прозападный путь развития, британские инженеры, нанятые для строительства железной дороги, создали дорогу исключительно для перевозки пассажиров. И по сей день японские железные дороги непригодны для перевозки грузов.) Но это лишь нам, жителям XXI века, все кажется настолько очевидным. До того момента, как первая железная дорога была введена в эксплуатацию и опробована, она не казалась таким уж стопроцентно полезным и эффективным изобретением.

Но всего через пять лет с момента изобретения паровоза весь западный мир оказался поглощен самым большим за всю историю человечества бумом — железнодорожным. И этот самый захватывающий в экономической истории бум бушевал в Европе на протяжении 30 лет — до конца 1850-х годов. К тому времени уже функционировало большинство существующих сегодня железных дорог. В Соединенных Штатах Америки этот бум продолжался еще 30 лет, а в некоторых других странах — к примеру, в России, Бразилии, Аргентине и Китае — железные дороги строили вплоть до начала Первой мировой войны.

Железная дорога стала поистине революционным изобретением индустриальной эпохи. Она не только создала новый аспект экономического развития, но и быстро изменила то, что я лично называю *географическим менталитетом*. Впервые в истории люди обрели настоящую свободу передвижения. Впервые в истории горизонты простых людей расширились до невероятных пределов. Люди того времени очень быстро осознали, что их менталитет фундаментально изменился. (Доказательством этому факсу можно считать написанный в 1871 году роман писательницы Джордж Элиот *Сердечный*

марш — эту книгу без преувеличения можно назвать отчетом об эволюционных изменениях общества эпохи индустриальной революции.) Как отметил великий французский историк Фернан Бродель в одной из последних своих книг *Идентичность Франции* (1986 г.), железная дорога превратила Францию в единую нацию и в единую культуру. До изобретения железной дороги Франция представляла собой набор изолированных регионов, объединенных лишь общей политикой. В Америке же общепризнанным стал тот факт, что железная дорога сыграла ключевую роль в освоении дикого запада.

Стандартизация

Как и индустриальная революция двести лет назад, информационная революция с момента изобретения компьютера (середина 1940-х годов) и до сегодняшнего дня лишь усовершенствовала существовавшие ранее процессы и продукты. По сути, основное влияние информационной революции на ход истории проявилось вовсе не в форме информации как таковой. Сорок лет назад было сделано множество прогнозов относительно того, какие изменения повлечет за собой информационная революция. Почти ни одно из тех пророчеств не сбылось. К примеру, практически не изменился процесс принятия основных политических и бизнес-решений. Однако информационная революция привела к стандартизации традиционных процессов в огромном количестве сфер человеческой деятельности.

Компьютерная программа по настройке фортепиано превращает процесс, традиционно занимавший около трех часов времени профессионала, в несложное двадцатиминутное действие. Существуют программы для составления платежных ведомостей, контроля материально-производственных запасов, организации доставки и для многих других стандартных бизнес-процессов. Еще 40 лет назад над разработкой плана внутреннего оснащения типичного здания (в том числе отопления, водопровода, канализации и т.д.) 50 дней трудились 20 высококвалифицированных специалистов. Сегодня существует специальная компьютерная программа, благодаря которой всего один чертежник может справиться с этим заданием за пару дней, сэкономив при этом приличную сумму денег. Существует программное обеспечение, призванное помочь людям составить налоговую декларацию или научить врача вырезать желчный пузырь. Сегодня каждый может принять участие в биржевых торгах, сидя дома перед экраном своего компьютера, в то время как 80 лет назад биржевые маклеры вынуждены были ежедневно часами просиживать в брокерских конторах.

Тем не менее сами процессы остались неизменными. Они просто были стандартизированы — превращены в пошаговые алгоритмы, способные экономить время и деньги миллионам людей.

Как и индустриальная, информационная революция оказала огромное психологическое влияние на человека. Наиболее ярким примером может служить то, как сегодня учатся наши дети. В возрасте четырех лет (а иногда и намного раньше) современные дети быстро осваивают компьютер, обгоняя своих родителей. Для них компьютер — это и игрушка, и инструмент обучения. Сегодня мы можем с полной уверенностью сказать, что не было никакого “кризиса американского образования”, вызвавшего столько споров в конце прошлого века. Было все возрастающее несоответствие между тем, как привыкла учить американская школа XX века, и тем, как учились дети конца XX века. Нечто подобное происходило и в европейских университетах в XIV веке — через сто лет после появления печатной прессы и подвижной литеры.

Однако в самой нашей работе информационная революция просто стандартизировала

все, что мы умели делать и раньше. Единственным исключением стал компакт-диск, изобретенный около двадцати лет назад, — с помощью этого революционного изобретения каждый человек может легким движением руки открыть на рабочем столе своего компьютера оперное представление, университетские курсы, авторские рукописи. Как и пароход, компакт-диск не сразу завоевал признание современников.

Значение электронной коммерции

Электронная коммерция в контексте информационной революции — то же самое, что железная дорога в контексте революции индустриальной: совершенно новое, абсолютно беспрецедентное, полностью неожиданное изобретение. И, как и железная дорога 170 лет тому назад, электронная коммерция породила новый, ни на что не похожий бум, в одночасье изменив экономику, общество и политику.

Приведу один пример: компания американского Среднего Запада, основанная в 1920-е годы и в настоящее время руководимая правнуками ее создателя, на протяжении всего времени своего существования владела 60% доли рынка недорогой столовой посуды для ресторанов быстрого питания, школ, офисных столовых, больниц, расположенных в радиусе ста миль от завода. Фарфоровая посуда этой компании тяжелая, она легко бьется, дешево стоит и традиционно продавалась на территориях, прилегающих к заводу-изготовителю. Практически за одну ночь эта компания потеряла половину своей рыночной доли. В ту ночь один из сотрудников больницы, долгое время являвшейся клиентом этой компании, блуждая в Интернете, обнаружил сайт европейской фирмы, предлагавшей более качественный фарфор по более низким ценам и недорогую доставку посуды самолетом в Америку. Через несколько месяцев большая часть постоянных клиентов американской компании сменила отечественного производителя посуды на европейского поставщика. При этом, как оказалось, очень немногие из них знали, что посуду они получают из Европы. Наверняка об этом знал лишь один человек, который однажды ночью блуждал во Всемирной сети.

Благодаря изменениям географического менталитета, порожденным железной дорогой, человечество овладело расстоянием. Благодаря изменениям географического менталитета, порожденным электронной коммерцией, расстояние просто исчезло. Теперь в мире существует только одна глобальная экономика и только один глобальный рынок.

Одним из последствий этих изменений стала необходимость сделать свой бизнес конкурентоспособным по меркам глобальной экономики. Это касается даже тех, кто производит или продает товар исключительно на местном рынке локального значения. Конкуренция перестала быть локальной — это факт. Конкуренция сегодня не знает границ. Каждая современная компания по способу своего развития должна стать транснациональной. Международные компании очень скоро могут стать неактуальными, так как они производят и распространяют товары на определенных географических территориях, на которых они являются локальными. Но электронная коммерция исключает существование всего локального и географически ограниченного. Где производить, где продавать и как продавать — ответы на все эти вопросы еще некоторое время будут важнейшими бизнес-решениями. Однако уже через 20 лет будет совершенно неважно, где и как компания производит свои товары.

В то же время все еще неясно, какого рода товары и услуги будут покупаться и продаваться посредством электронной коммерции, а какие окажутся непригодными для электронной торговли. Так было всегда, когда возникал новый канал распределения. Почему, например, железная дорога изменила менталитет и экономическую географию западного мира, а пароход, с его равным влиянием на мировую торговлю и сферу пассажирских перевозок, — нет? Почему никогда не было пароходного бума, а

железнодорожный был?

Неясности такого рода возникают всегда, когда появляются новые каналы распределения товаров. К примеру, до сих пор неясно, какие товары следует перемещать из локальных магазинов в супермаркеты, из индивидуальных супермаркетов в сетевые, из сетевых в магазины типа Wal-Mart и другие дискаунтеры. Мы не знаем, какие вопросы поставит перед нами новый виток развития экономики. Очевидно только одно: переход к электронной коммерции будет сложным и неожиданным.

Приведу пример: 25 назад все говорили о том, что через несколько десятилетий все средства массовой информации будут рассылаться подписчикам на их электронный адрес. Очередной выпуск газеты или журнала можно будет прочитать на экране монитора или скачать на компакт-диск и распечатать. Сегодня практически все американские СМИ обзавелись электронными версиями своих изданий, однако ни одна из них не стала золотой жилой и ни одна из них не отменила существование печатной версии. И наоборот. Любой, кто 20 лет назад прогнозировал возникновение нового направления в бизнесе по типу *Amazon.com* и *barnesandnoble.com* — эти компании принимают заказы на книги в режиме онлайн и доставляют их клиентам в натуральном печатном виде — подвергался яростным насмешкам. Однако сегодня компании *Amazon.com* и *barnesandnoble.com* успешно занимаются новым бизнесом и продают книги во многих странах мира. Первый заказ на одну из последних моих книг — *Управленческие вызовы для XXI века* (1999 г.) — поступил именно в компанию *Amazon.com*, и эта книга отправилась к покупателю в Аргентину.

Следующий пример: 10 лет назад одна из лидирующих автомобильных компаний провела подробное исследование относительно ожидаемого влияния только появившегося тогда Интернета на уровень продаж машин. В результате исследования пришли к следующему выводу: Всемирная сеть станет основным каналом распределения автомобилей. Однако практика показала, что перед тем, как совершить покупку, клиент хочет увидеть автомобиль в натуральном виде, потрогать его, испытать в поездке. Сегодня основным источником распределения машин является не Интернет, а дилерские магазины — как и много лет назад. Нужно отметить, что около половины новых автомобилей (в том числе роскошных авто) можно приобрести в режиме онлайн. Но даже в этом случае сделка не совершается в обход дилера: именно он доставляет клиенту машину, выбранную им на сайте компании. Однако до сих пор никто не может определенно сказать, как в будущем электронная коммерция повлияет на автомобильное дилерство — самый выгодный сектор мелкого предпринимательства XX века.

Еще один пример: *биржевые дилеры* с начала фондового бума 1998-1999 годов покупают и продают ценные бумаги посредством Интернета. Однако *инвесторы* неохотно покупают акции в Интернете. Самый мощный инвестиционный инструмент США — взаимные фонды. И хотя несколько лет назад статистика показала, что почти половина всех взаимных фондов США была продана именно через электронные каналы распределения, предполагается, что в следующем году эта цифра снизится до 35%, а к 2005 году — до 20%. И эти прогнозы прямо противоположны тем, которые звучали всего десять лет назад.

В США электронная коммерция быстрее всего развивается в сфере, в которой вплоть до сегодняшнего дня коммерции не было совсем, — в сфере услуг специалистов и менеджеров. Сегодня почти половина самых крупных компаний мира ищут специалистов именно в Интернете. Около двух с половиной миллионов менеджеров и специалистов (причем две трети из них не имеют никакого отношения к компьютерным технологиям) разместили свои резюме в Интернете. В результате возник абсолютно новый рынок труда.

Все эти примеры иллюстрируют еще одну важную особенность электронной коммерции: новые каналы распределения изменили самих потребителей. Они изменили не

только то, как потребители покупают, но и то, *что* они покупают. Электронная коммерция изменила поведение потребителей, модели накопления сбережений и структуру отраслей, т.е. всю экономику. Вот какие изменения спровоцировала электронная коммерция, причем не только в США. Ее влияние с каждым днем возрастает и в других развитых странах мира, а также во многих развивающихся странах, в том числе в Китае.

Мартин Лютер, Макиавелли и лосось

Железная дорога сделала индустриальную революцию свершившимся фактом. Она спровоцировала начало железнодорожного бума, который продлился около ста лет. Однако технология парового двигателя не исчерпала себя в железной дороге. Создание этой инновационной технологии привело к изобретению в 1880-1890-х годах паровой турбины, а в 1920-1930-е годы был создан американский паровой локомотив, так полюбившийся всем поклонникам железнодорожного транспорта. Однако основной нишей этой технологии все же стали паровые двигатели и производственные процессы, бывшие центральными, однако со временем вытесненные на задний план. Но паровой двигатель сыграл еще одну очень важную роль в истории человечества: он спровоцировал появление новых отраслей, которые как грибы после дождя стали появляться сразу же после изобретения железной дороги. Причем эти отрасли не имели ничего общего с паром или паровым двигателем. Первыми были электрический телеграф и фотография (1830 год), затем оптика и сельскохозяйственное оборудование. Последняя отрасль оказалась очень благодатной почвой, и уже в конце 1830-х годов она до неузнаваемости изменила сельское хозяйство. Общественное здравоохранение стало основной и самой быстроразвивающейся отраслью в США. Появились вакцинация, карантин, водопровод, канализация, благодаря которым впервые в истории человечества город стал более здоровой средой обитания, чем село. Примерно в то же время появились первые обезболивающие средства.

С возникновением всех этих новых технологий появились и новые социальные институты: современная почта, ежедневные газеты, инвестиционные и коммерческие банки — и это далеко не все. Все эти институты не имели прямого отношения к паровому двигателю или вообще к инновациям индустриальной революции. Однако именно эти сферы, толчком для которых стало изобретение железной дороги, вплоть до 1850 года оказались доминирующими в промышленности, экономике, в развитии стран и общества.

Все это очень похоже на то, что случилось во время революции книгопечатания — первой в истории современного мира технологической революции. Через 50 лет после того, как Гутенберг изобрел свой печатный станок, над которым работал много лет, революция книгопечатания охватила всю Европу и полностью изменила ее экономику и психологию. Однако книги, напечатанные за первые 50 лет, называемые инкунабулами, содержали точно такие же тексты, которые на протяжении многих столетий монахи переписывали вручную в своих скрипториях: религиозные трактаты и то, что осталось нам от античных авторов. Другими словами, за первые пятьдесят лет существования печатных станков на них создавались полезные и с каждым годом все дешевевшие традиционные продукты. Однако потом, через 60 лет после появления инновационного изобретения Гутенберга, появилась немецкая Библия Мартина Лютера — тысячи и тысячи экземпляров были продано в Европе по невероятно низким для тех времен ценам. Именно с появлением Библии Лютера печатные технологии возвестили всему миру о становлении нового общества. Появился протестантизм, охвативший впоследствии пол-Европы и заставивший католическую церковь реформировать религию остальной половины. Мартин Лютер осознанно использовал новую технологию книгопечатания как способ вернуть религию личности и обществу. Это привело к полутора столетиям религиозных

реформ, религиозных революций и войн.

В то время как Лютер с помощью технологии книгопечатания пытался возродить Христианство, Макиавелли написал *Государь* (1513 г.) — первую книгу западного мира, не содержащую цитат из библии и ссылок на античных авторов. Это был еще один бестселлер XVI столетия — самая скандальная, но в то же время самая влиятельная книга той эпохи. Это был сборник исключительно светских романов об истории, науке, экономике и политике — то, что мы сегодня называем художественной литературой. Эта книга вышла незадолго до того, как в Англии возник первый светский вид искусства — современный театр. Появились и новые социальные институты: орден иезуитов, испанская пехота, первый в мире современный флот и, наконец, суверенное национальное государство в современном понимании этого слова. Другими словами, революция книгопечатания развивалась по той же траектории, что и индустриальная революция 300 лет спустя, точно так же развивается и информационная революция сегодня. Никто из наших с вами современников не может наверняка сказать, какие именно социальные институты и отрасли возникнут на основе технологий, порожденных информационной революцией. Точно так же в 1520-е годы никто не мог предсказать появление светской литературы и светского театра. Никто в 1820-е годы не предвидел возникновения электронного телеграфа, общественного здравоохранения и фотографии.

Единственное, что можно сказать с определенной долей уверенности, — это то, что следующие 20 лет принесут нам множество новых отраслей. В то же время велика вероятность того, что лишь некоторые из новых сфер будут созданы на основе новейших информационных технологий, компьютеров, программ обработки данных и Интернета. Эти прогнозы основаны мною на исторических прецедентах. И они подтверждаются возникающими ныне отраслями: биотехнологии и рыбное хозяйство, как я уже говорил, очень мало связаны с информационными технологиями.

25 лет тому назад лосось был редким деликатесом. Обед среднестатистического американца состоял из цыпленка или из говядины. Сегодня лосось в Америке перестал быть деликатесной едой и вошел в повседневное меню. Большую часть этой рыбы вылавливают сегодня не в морях или реках, а в фермерских озерах. То же самое можно сказать и о форели. И очень скоро таким же частым гостем на нашем столе станет вся остальная рыба. Камбала, к примеру, только сейчас становится массовым морепродуктом. Все эти тенденции не только обогатят рацион людей, но и приведут к генетическому совершенствованию различных сортов рыбы, как это было в случае одомашнивания овец, коров, кур. Точно так же, как были выведены новые породы домашних животных, очень скоро будут выведены новые сорта “домашней” рыбы.

Сегодня около дюжины новых технологий находится на той же стадии зарождения, которую биотехнологии прошли 25 лет назад.

Кроме того, вот-вот появятся и совершенно новые услуги. На стадии зарождения находится услуга страхования от риска падения курса иностранной валюты. Сегодня, когда каждый бизнес является неотъемлемой частью глобальной экономики, такой вид страхования так же необходим, как было необходимо страхование физических рисков (от пожара, наводнения) на начальной стадии индустриальной революции, когда, собственно, и появилось страхование. Сегодня доступны все необходимые знания о валютах стран мира и их курсовых колебаниях, запаздывает только новый институт страхования.

Следующие несколько десятилетий принесут с собой еще большее технологических изменений, чем десятилетия, прошедшие со времени изобретения компьютера. Еще более масштабными будут изменения в структуре промышленности, экономики и социальной сферы.

Джентльмен или технолог

Новые отрасли, появившиеся вслед за изобретением железной дороги, по своей сути мало чем обязаны паровому двигателю и индустриальной революции в целом. Эти сферы не были “родными детьми революции”, но они были ее “детьми по духу”. Возникновение новых отраслей и новых технологий стало возможным только благодаря порожденной индустриальной революцией смене типа мышления, появлению новых знаний и навыков. Этот новый тип мышления принимал и даже приветствовал изобретения и инновации, новые товары и услуги.

Индустриальная революция также создала новые социальные ценности, благодаря которым новые отрасли стали возможны. И самое главное, индустриальная революция создала “технологов”

Социальный и финансовый успех очень долго обходил стороной первого крупного технолога США — Эли Уитни, в 1793 году создавшего хлопкоочистительную машину. Его изобретение наряду с паровым двигателем было одним из величайших достижений индустриальной революции, но оно не принесло славы и богатства своему отцу. Однако технологи следующего поколения — все еще самоучки — стали народными героями Америки и добились как социального, так и финансового признания своих заслуг. Сэмюель Морзе, создатель телеграфа, стал первым общепризнанным технологом США. Томас Эдисон стал самым знаменитым технологом Америки. В Европе предприниматели очень долго входили в низшие социальные слои общества, в то время как инженеры с университетским образованием в период с 1830 по 1840 год стали уважаемыми в обществе “профессионалами”.

К 1850 году Великобритания утратила свои лидирующие позиции по темпам развития индустриальной экономики, позволив себя обогнать сначала Соединенным Штатам Америки, а затем и Германии. Очевидно, что причины новой расстановки сил на мировой арене крылись не только в технологиях и экономических достижениях. Основная причина имела социальный характер. Экономически и, главное, финансово Англия все еще оставалась могущественной державой, и так продолжалось до начала Первой мировой войны. Технологические достижения Великобритании также были очень значительными вплоть до XX века: синтетические красители — первые продукты современной химической промышленности — были изобретены английскими технологами. Однако при всем этом Великобритания не приняла технологов в социальном смысле. Технолог в Англии так никогда и не стал “джентльменом”. Великобритания выстроила множество первоклассных конструкторских школ в Индии, но ни одной — дома. При этом ни одна другая страна мира не почитала так своих ученых, как Англия. Британцы сохранили за собой первенство в физических науках на протяжении всего XIX века. Именно в Англии родились и достигли успеха Джеймс Кларк Максвелл, Майкл Фарадей, Эрнст Резерфорд. Однако технологи всегда считались там “ремесленниками” — низшим классом. (Диккенс, к примеру, в своем романе *Холодный дом* изобразил открытое презрение общества к фабриканту железных изделий.)

Кроме того, Англия не прилагала усилий для развития свободного предпринимательства. А ведь именно предприниматели обладали средствами и способом мышления, необходимыми для финансирования неожиданных и непредсказуемых изобретений. Свободное предпринимательство — изобретение французов (впервые получившее отражение в литературе в 1840-е годы в эпопее Бальзака *Человеческая комедия*) было наделено законным социальным статусом в Америке и почти одновременно — в Германии и Японии, где были учреждены всемирные банки. В Великобритании, которая по праву считается создателем коммерческих банков, не было специального института для финансирования экономики до тех пор, пока два немецких

эмигранта, С. Дж. Варбург и Генри Грюнфельд, не основали первый коммерческий банк в Лондоне — как раз накануне Второй мировой войны.

Подкуп интеллектуальных работников

Что нужно сделать для того, чтобы в XXI веке мы не оказались в положении Англии XIX века? Я убежден в том, что необходимо кардинально изменить тип мышления общества — точно так же, как наступление индустриальной революции потребовало сменить ярлыки “ремесленник” и “торговец” на “технолог” и “инженер”.

То, что мы привыкли называть информационной революцией, на самом деле представляет собой революцию знаний. Ведь стандартизация привычных процессов стала возможна не только благодаря информационным технологиям. Компьютер — это всего лишь пусковой механизм всех изменений. Программное обеспечение — это преобразование традиционных процессов, основанное на столетиями накопленном опыте, на применении знаний и особенно — систематического и логического анализа. Причина изменений лежит не в электронике, а в человеческих знаниях. Это означает, что, для того чтобы достичь лидерства в сфере экономики и технологий, которые только собираются появиться, общество должно найти достойную социальную позицию для интеллектуальных работников и признать ценность их достижений. Ведь если профессионалы по-прежнему будут считаться “рабочими”, если к интеллектуальным работникам будут относиться как в Англии XIX века, когда технологов называли ремесленниками, то и последствия для страны будут соответствующими.

Американцы сегодня пытаются занять нейтральную позицию в отношении интеллектуальных работников. Мы стараемся придерживаться традиционного типа мышления, при котором основным ресурсом и финансовым инструментом считается капитал, и стимулирование квалифицированных специалистов, их удержание достигается путем предложения им определенных бонусов и фондовых опционов. Однако такой подход если и будет эффективным, то лишь до того момента, пока возникающие отрасли будут удерживать рынок ценных бумаг в состоянии бума, до тех пор, пока Интернет удерживается на пике экономики. Однако отрасли нового поколения, вероятнее всего, будут обладать более традиционными характеристиками — т.е. развиваться медленно, мучительно и усердно.

Первые отрасли, порожденные индустриальной революцией, — производство хлопчатобумажных тканей, железа и скобяных товаров, строительство железных дорог — вызвали настоящий бум, в одночасье создали множество миллионеров, таких как бальзаковские банкиры и фабрикант железных изделий Чарльза Диккенса, которые всего за несколько лет из скромных домашних слуг превратились в индустриальных капиталистов. Отрасли, возникшие после 1830 года, также породили множество миллионеров. Но на то, чтобы заработать свой первый миллион, нуворишам нового поколения понадобились десятилетия — десятилетия тяжелой работы, борьбы, разочарований и успеха, экономии и расчетливости. То же самое можно сказать и о тех отраслях, которые зарождаются сегодня. И эти прогнозы уже доказали свою точность на примере развития сферы биотехнологий.

Стимулирование интеллектуальных работников, на которых и будут держаться эти новые отрасли, представляет собой далеко не простую задачу. Конечно, эти профессионалы, как и другие сотрудники, будут рассчитывать на финансовые бонусы и дивиденды от результатов своей работы. Но сами по себе финансовые инструменты стимулирования если и будут эффективными, то очень недолго. Уже через 10 лет ведение бизнеса на основе исключительно краткосрочной биржевой стоимости акций приведет к провалу всего бизнеса. Эффективность деятельности компаний, работающих в новых

отраслях, будет все больше зависеть от того, насколько руководство сумеет справиться с задачей по привлечению, управлению и удержанию интеллектуальных работников. И если сегодня все труднее удержать ценного сотрудника, играя на его жадности (а именно так многие современные руководители относятся к профессионалам), то уже завтра нужно будет считаться с нематериальными ценностями людей, давая им социальное признание и социальное могущество. И достичь этого можно только путем перемещения профессионалов со ступени низших работников на ступень высших руководителей, с позиции рядового сотрудника (пусть и с хорошей зарплатой) на позицию партнера по бизнесу.

1999 год

2. Поразительный мир Интернета

Это интервью автор книги дал Марку Вильямсу, редактору журнала Red Herring в своем офисе в Клермонте (штат Калифорния). Оно построено на вопросах журналиста и развернутых ответах автора. Автор лично редактировал черновой вариант статьи. Интервью было опубликовано в номере журнала Red Herring 30 января 2001 года.

Вы говорили, что предоставлять возможность интеллектуальным работникам покупать ее акции в качестве поощрения — это все равно, что подкупать их валютой, которая обесценится сразу после того, как стихнет всплеск на рынке ценных бумаг. Вы утверждали, что это не сработает.

Пять лет назад я говорил и своим друзьям, и клиентами, что у нас богатый опыт в этом деле: иначе и быть не может, если крутиться в этом бизнесе так давно, как я. Финансовые поощрения не удержат человека в компании. Они, наоборот, мотивируют его покинуть компанию, потому что, как только человеку дают возможность заработать бонус или купить те же акции компании, финансовая выгода становится для него единственным фактором мотивации.

Наибольший отток персонала наблюдался именно в тех компаниях, которые “подкупают” своих сотрудников. Когда-то компания *IBM* могла похвастаться самой крупной ассоциацией своих бывших сотрудников в мире.

Когда-то. Сегодня ее обогнала *Microsoft*: мне не приходилось встречать ни одной компании, у которой было бы больше “бывших сотрудников”. Но самое интересное то, что крупнейшие армии бывших сотрудников — компаний *Procter & Gamble* и *IBM* — любят свои прежние места. А вот бывшие сотрудники компании *Microsoft* ненавидят компанию *Microsoft*. И именно в силу того, что они чувствуют, — единственное, что предлагала им родная компания, — это деньги и ничего кроме них; сотрудники негодуют из-за того, что вся слава достается высшему руководству, а сами интеллектуальные работники никакого признания не получают. Они чувствуют, что в основе всей системы ценностей компании лежат деньги. А ведь эти люди по праву считают себя интеллектуальными работниками, профессионалами своего дела. Возможно, конечно, не учеными, но квалифицированными специалистами по прикладным наукам. И их система ценностей далеко не такая циничная.

Не так давно мне довелось побывать в крупной высокотехнологичной компании, за ростом которой я наблюдал в течение пятидесяти лет — со дня ее основания до того момента, как она превратилась в серьезную организацию. Речь идет о компании, объем продаж которой составляет около десяти миллиардов долларов. Я был там всего один день, но на тот момент высшее руководство компании вот уже две недели совещалось по поводу того, как удержать в компании опытных специалистов, обладающих опытом и знаниями в сфере высоких технологий. Отток рабочей силы в этой компании — которая, кстати, вовсе не одна из звезд Силиконовой долины, — стал просто пугающим. До того, как было созвано это совещание, руководство предпринимало некоторые из предложенных мною мер. Они обращались к старшим исследователям и техническому персоналу, которые ушли из компании, и спрашивали их о причине ухода. И всегда получали один и тот же ответ: “Каждый раз, когда я приходил пообщаться с руководством компании, вы говорили только об одном — о цене акций”. Один из опрошенных сказал: “Я провел шесть недель в Китае с тремя нашими крупнейшими клиентами, а когда вернулся и пришел к руководителю отдела международной технической поддержки, то

целый час пытался рассказать ему о возможностях, которые обнаружил в Китае. Но что бы я ни говорил ему, он твердил одно: “Стоимость акций нашей компании вчера опустилась на восемь пунктов”.

Это даже не смешно. Руководителям компаний придется приложить огромные усилия, чтобы уравновесить свое понимание человеческих ценностей с желанием получить незамедлительные финансовые результаты, которые не снизятся, пока не придет в упадок фондовый рынок. Сейчас, пожалуй, я говорю как старый финансист, кем я фактически и являюсь. Но мы всегда считали, что, если вы наблюдаете за тем, как на рынке продаются и покупаются не акции, а краткосрочные ценные бумаги, значит, рынок вышел из-под контроля.

Насколько я знаю, в прошлом вы — лондонский инвестиционный банкир.

Я отошел от финансовых дел шестьдесят три года назад, и больше они меня не интересуют. Тем не менее любой понимающий человек еще шесть месяцев назад знал, что компанию *Intel* ждет нелегкий период — период перемен. Это время, когда приходится инвестировать средства в те сферы, которые, во-первых, рискованны, а во-вторых, требуют нескольких лет на становление. Любой образованный человек понимал это. И тем не менее, когда такая информация была опубликована, акции *Intel* просто обесценились. Этот рынок очень нестабилен...

Значит, вы считаете, что компании не могут больше удерживать интеллектуальных работников с помощью акций?

Вам наверняка приходилось слышать любимый афоризм кадровиков: нельзя нанять только рабочие руки — к ним всегда прилагается человек. Вы не можете просто нанять человека. У него всегда оказывается жена, которая уже потратила прибыль по его акциям. Я не шучу. В деле удержания сотрудников нет ничего опаснее общей прибыли, акций и тех стимулов, которые не отвечают ожиданиям.

Не вы ли говорили, что ценных интеллектуальных работников целесообразнее делать равноправными партнерами, а не акционерами?

Говорил. Я говорил. И сейчас как раз над этим работаю. Я еще не до конца определился в этих вопросах. Во многих случаях имеет смысл сотрудничать с интеллектуальными работниками на основе независимых контрактов.

Но продуктивность труда интеллектуальных работников нужно как-то оценивать. Как?

Мы начинаем с того, что расспрашиваем интеллектуальных работников даже не самого высокого уровня о трех вещах: в чем ваши сильные стороны и над какими качествами вам еще нужно работать? Чего может ожидать от вас эта компания и в какие временные рамки? Какая информация необходима вам для работы и какой информацией вы уже располагаете?

Я научился этому много лет назад, когда работал с одной из крупнейших в мире фармацевтических компаний. Ее новый генеральный директор ждал, чтобы руководитель каждого департамента компании объяснил, каким будет вклад вверенного ему участка в общее дело. Руководитель исследовательского подразделения сказал: “Невозможно измерять исследования”. Тогда мы организовали собрания, на которые приглашались от одиннадцати до тринадцати человек, работавших в этом подразделении. Я спрашивал их: “Оглядываясь на прошедшие пять лет, скажите, что важного вы сделали? Что, на ваш взгляд, вы можете сделать в ближайшие три года?” Например, они открыли какую-то гормональную функцию, которая изменила наши представления о работе поджелудочной железы. До появления продукта, в котором может быть использовано это открытие, может пройти двадцать лет (если такое вообще произойдет). Это было начало шестидесятых, а

сколько и до, и после того было важных открытий, которые попросту канули в Лету. Просто не подошли фармацевтическому рынку или тому, какой видели компанию ее руководители. Мы должны были исправить такое положение вещей. Мы рассказали о проблемах в исследовательском подразделении медикам, маркетологам и производственным специалистам, и они за пять или шесть лет удвоили количество воплощенных в жизнь предложений исследовательского отдела.

Что вы думаете об американской системе здравоохранения, которая, похоже, запуталась в противоречиях?

Наша система здравоохранения не хуже, чем в любой другой стране. Возьмите любую страну, и везде эти системы — банкроты. Однако это огромный сектор, который будет расти и развиваться хотя бы потому, что уже через двадцать лет на здравоохранение и образование будет приходиться 40% валового национального продукта. Уже сейчас эти две сферы поглощают его треть.

По мере того, как правительство будет все активнее привлекать внешние негосударственные ресурсы для предоставления новых социальных услуг, все меньшее значение будет иметь то, общественная или частная организация получит контракт, допустим, на уборку улиц. В новой рыночной экономике не будет места таким вопросам. Если бы я имел возможность одним предложением прокомментировать то, как ваш журнал освещает сферу электронной коммерции и электронные отношения, я бы сказал, что вы делаете слишком большой акцент на бизнесе. Я же считаю, что самое существенное влияние электронная коммерция может оказать не на предпринимательство, а на образование и здравоохранение. Электронная коммерция сделает возможной рациональную реструктуризацию системы здравоохранения. 80% потребностей клиентов в этой сфере может удовлетворить профессиональная медицинская сестра. Все, что ей необходимо знать, — это когда отправить пациента к врачу. Сегодня это легко могут делать информационные технологии.

Я сотрудничал с больницами, которые были единственными медицинскими учреждениями в радиусе трех сотен километров. Невероятно, насколько изменили их работу информационные технологии. Возьмите Гранд Джанкшн, штат Колорадо, с населением в тридцать четыре тысячи человек. До ближайших к нему крупных городов — Денвера и Солт-Лейк-Сити — почти триста километров. Сегодня клиника города Гранд Джанкшн может поставить пациенту диагноз при помощи специалистов из медицинской школы Университета Колорадо, расположенной в Денвере, и любой медицинской школы, находящейся в Солт-Лейк-Сити. Информационные технологии решили главную проблему небольшой клиники, которая заключалась в том, что она не могла позволить себе построить собственный специализированный центр.

Это была единственная проблема клиники? Могло ли это приносить прибыль, учитывая число жителей в округе?

Да вы найдете миллион людей, для которых больница в Гранд Джанкшн является ближайшей приличной клиникой. Я сотрудничал с консорциумом из двадцати пяти таких клиник, расположенных в различных городах — от Западной Вирджинии до Орегона. Информационные технологии приравнивают их к университетским клиникам крупных городов. Если никто в клинике Гранд Джанкшн не может поставить диагноза пациенту, жалующемуся на конвульсии и головокружение, то с помощью информационных технологий доктор делает вывод, что у пациента проблемы со щитовидной железой, и рекомендует обратиться в Солт-Лейк-Сити. Специалист из Солт-Лейк-Сити диагностирует, что образовавшаяся на щитовидной железе киста давит на сонную артерию (такой случай действительно имел место), и говорит: “Мне приходилось иметь дело с подобными случаями, но мой коллега из Денвера более опытен в этом.

Транспортируйте пациента на вертолете туда”. И через три дня пациент уже возвращается в I ранг Джанкшн. Как видим, на систему здравоохранения информационные технологии уже оказали ошеломляющее влияние. В сфере образования их влияние будет еще более существенным. Тем не менее попытки продвигать обычные университетские курсы в Интернете — ошибка. Нрав был Маршалл Мак-Люэн: носитель информации не только контролирует, как передаются данные, но и какие именно данные передаются. В сети нужно действовать по-другому.

Как?

Весь процесс обучения нужно менять. Во-первых, необходимо придумать, как постоянно удерживать внимание студента. Каждый хороший преподаватель владеет своеобразным радаром, который позволяет ему улавливать реакцию аудитории. В режиме онлайн это невозможно. Во-вторых, нужно дать возможность студентам делать то, чего они не могут делать на традиционных университетских курсах, т.е. возвращаться назад и забегать вперед обучающей программы. Поэтому в сети вы должны комбинировать особенности учебника с продолжительностью и ходом курса. Прежде всего, важен контекст. На университетских курсах о контексте заботится университет. В онлайн-курсах вы включаете компьютер дома, и сам курс должен предлагать контекст, условия и информацию.

А что вы думаете о потенциале онлайн-обучения в развивающемся мире? К примеру, индийское правительство развернуло программу, предполагающую установить подключенный к Всемирной сети компьютер для обучения в каждой деревне.

Я с предубеждением отношусь к этой идее. В начале 1950-х президент Трумэн отправил меня в Бразилию, чтобы убедить местное правительство в том, что с помощью новых технологий мы могли бы ликвидировать безграмотность за пять лет, причем абсолютно бесплатно. Бразильские учителя саботировали эту идею. А ведь мы предлагали технологию, способную надолго избавить страну от проблемы безграмотности.

Позвольте отметить, что одним из величайших достижений правительства Мао была ликвидация безграмотности в Китае. Не с помощью новых технологий, а старым испытанным способом: студент, научившийся читать, обучает следующего неграмотного. Учителя повсеместно препятствовали этому, потому что это угрожало их монополии на процесс обучения. Однако метод, когда более опытные студенты обучают младших — самый быстрый. И именно это сделали китайцы. Впервые в истории подавляющее большинство китайцев понимают и говорят на родном мандаринском диалекте китайского языка. Теперь страна объединена не только единой системой письма, но и единым языком. Пусть это только 70% населения, но, когда Мао взялся за эту задачу, грамотных людей в стране было всего 30%.

Мы можем сделать новые технологии доступными для самых отдаленных селений Амазонки. Но существуют препятствия. Во-первых, невероятное сопротивление преподавателей, которые видят в этом угрозу для себя лично. Во-вторых, не каждая страна третьего мира согласна поддерживать систему электронного образования. Я много работал в Колумбии и участвовал в основании университета *Universidad del Valle* в Кали. Нам очень непросто было работать в этих небольших городках, где все население занималось исключительно выращиванием кофе, а родители учеников привыкли, что их дети с одиннадцати лет работают вместе с ними.

Большие проблемы и в Индии. Ведь школы в Индии — это сила, способная уравнивать представителей разных каст, а это нравится далеко не всем индийцам. В индийских провинциях, например в Ориссе, это огромное препятствие. Там высшие касты яростно сопротивляются гому, чтобы дети из низших каст получили разрешение учиться в школах.

Давайте вернемся к здравоохранению. Кое-кто настаивает на том, что лучшим

лекарством для американской системы здравоохранения станут рыночные рычаги. Справедливо ли это, учитывая ситуацию с теми же провинциальными клиниками, не имеющими широких финансовых возможностей?

Нет. Рыночные силы не могут быть панацеей для всей системы здравоохранения. Я работал консультантом и двух крупнейших национальных здравоохранительных системах: в одной пятьдесят лет, в другой тридцать. Утверждение о том, что американская система здравоохранения находится в особо тяжелом состоянии, — нонсенс. Во всех странах здравоохранение сегодня переживает не лучшие времена. Причина в том, что в основе каждой системы лежат понятия, сформированные еще в 1900-х годах. Самыми худшими являются немецкая и японская системы. Как я уже говорил, 80% потребностей в системе здравоохранения составляют рутинные проблемы, с которыми способна справиться медицинская сестра. И тут возникают два вопроса. Во-первых, необходима уверенность в том, что эта сестра не выйдет за рамки своей компетенции, поэтому важно акцентировать ее внимание на том, что лучше лишний раз побеспокоить медицинский центр, чем брать на себя излишнюю ответственность. Вторая проблема заключается в том, что медицинская сестра не имеет полномочий каким-либо образом менять чью-то жизнь. Мы в течение трех тысяч лет сами создавали нимб святости вокруг доктора медицины. Ведь когда доктор говорит, что пациенту нужно сбросить десять килограммов — это одно, а когда это же говорит медсестра — это совершенно другое.

И наконец, лишь 20% потребностей системы здравоохранения зависят от медицинских технологий. В этой связи я вынужден шокировать вас. Со времени открытия антибиотиков никакие достижения в медицине не оказали существенного влияния на среднюю продолжительность жизни. Да, современные медицинские технологии прекрасны, важны для ограниченных групп, но статистически незначительны. Опять же серьезные изменения произошли в распределении рабочей силы. Когда я появился на свет, 95% людей занимались ручным трудом, причем в основном это были опасные изматывающие профессии. Вы слышали имя Франц Кафка, не так ли?

Конечно.

Вы знаете, что он был великим писателем. Но известно ли вам, что, помимо этого, Франц Кафка изобрел защитную каску? Он был важной персоной в вопросах инспекции производства и компенсаций рабочим.

Кафка занимался этими вопросами в Богемии и Моравии, которые после Первой мировой войны стали Чешской Республикой. Моим соседом был человек, исполнявший те же обязанности в Австрии. Кафка был его идолом. Когда Кафка умирал от туберкулеза далеко от Вены, доктор Койпер — мой сосед — каждый день в пять утра садился на велосипед и проводил два часа в пути, чтобы проведать умирающего Кафку, а потом поездом добирался на работу. После смерти Кафки доктор Койпер был крайне удивлен, когда узнал, что тот был писателем. Кафка получил золотую медаль, по-моему, Американского конгресса безопасности в 1912 году, потому что после того, как он изобрел защитные каски, в Чешской Республике на сталелитейных заводах впервые в истории погибло меньше 25 тысяч рабочих за год.

Знали ли вы, что организация Blue Cross and Blue Shield в Массачусетсе нанимает на работу столько людей для оказания страховых медицинских услуг двум с половиной миллионам жителям Новой Англии, сколько в Канаде нанимают для медицинского страхового обслуживания 27 миллионов канадцев?

Знаю, но это неправда. Вы сравниваете...

Яблоки с апельсинами?

Нет. Яблоки с бобрами. Канадская система здравоохранения по сути вообще не занимается вопросами здравоохранения. Она платит фиксированные ставки, и все. Тем,

что делаем мы сейчас, канадская система вообще не занимается. Она не указывает доктору, что делать. Она просто говорит, что за то-то и то-то вы получите X долларов в Онтарио и Y долларов в Саскетчеване. Blue Cross — в частности в Массачусетсе — пытается быть провайдером услуг в сфере здравоохранения, а не просто оплачивать их. Канадская система управляет не охраной здоровья, а средствами.

Что должно произойти с американской системой здравоохранения?

Я скажу так: если бы мы прислушались к Эйзенхауэру, который хотел обеспечить невероятно высокий уровень медицинского обслуживания каждому, сегодня у нас не было бы таких проблем в сфере здравоохранения. Вы, может, и не слышали, что Эйзенхауэра сломил профсоюз грудящихся автомобильной отрасли — UAW. В 1950-х единственной привилегией, которую могли обещать профсоюзы трудящимся, было оплачиваемое компанией медицинское страхование. Согласно предложенным Эйзенхауэром принципам, каждому, кто тратил на медицинское обслуживание более 10% облагаемого налогами дохода, государство должно было выплачивать компенсации. И это лишило бы профсоюзы хлеба. Поэтому UAW при помощи Американской медицинской ассоциации убил эту идею в зародыше. Конечно, сама Ассоциация была слишком слаба для этого. Сильным был профсоюз UAW.

Вы говорили о демографических изменениях в обществе, ведущих к тому, что в следующие сорок лет в развитых странах будет расти число пожилых людей, а в развивающихся увеличится количество молодых. Не беспокоит ли вас мысль о том, как придется жить молодежи в мире, которым правят старики?

Смотрите. В развитых странах, за исключением США, количество молодых людей уже резко падает. В США этот процесс начнется через пятнадцать-восемнадцать лет. Это беспрецедентный случай в истории человечества. Мы даже не имеем понятия, что это может означать.

Однако у нас уже есть симптомы. Известно, что в прибрежных китайских городах представители среднего класса тратят намного больше на воспитание одного ребенка, чем раньше тратили на четверых. Эти дети невероятно испорчены.

В нашей стране это тоже имеет место. Когда я вижу, чем предстоит в будущем овладеть десятилетним подросткам, я поражаюсь. Моему поколению это непонятно.

Кроме того, вот вы говорите, количество молодых людей увеличивается, но в развитых странах это в большей мере относится к эмигрантам, а не к подрастающему поколению коренных жителей. И неважно, мексиканец ли это, приехавший в Калифорнию, нигериец, стремящийся устроиться в Испании, или украинец — в Германии. Все они молоды (потому что средний возраст эмигрантов в развитых странах составляет от восемнадцати до двадцати восьми), и они будут повышать уровень рождаемости в стране. Но, с другой стороны, все они имеют неадекватное образование. Нам неизвестно, что это может означать. Возможно, невероятную дополнительную производительную силу, а возможно — неслыханную потребность в дополнительных расходах на образование. Мы не знаем, мы этого не пробовали.

Одно можно предсказать с уверенностью: современная молодежная культура не вечна. Это очень распространенное мнение, что доминирующая культура формируется самой быстро растущей группой населения. Молодежь не станет этой группой.

Сегодня за 10 долларов можно купить часы, которые будут надежнее и точнее тех, которые когда-то компании в виде поощрения вручали выходящим на пенсию сотрудникам. В автомобильной отрасли, которая все больше совершенствует дизайн автомобилей, делая их более надежными, наблюдается та же тенденция. Если нее больше и больше отраслей экономики становятся на этот путь, то как будут конкурировать корпорации?

Вместе с моими клиентами я пришел к простому заключению: занимаясь исключительно производством, компания сегодня выжить не сможет. Она должна превратиться в осведомленную компанию, в основе деятельности которой будет лежать дистрибуция. Невозможно дифференцировать продукты исключительно на стадии производства.

В этом отношении автомобильная отрасль очень интересна. Относительная цена автомобиля стала на 40% ниже, чем тридцать лет назад. Многие покупатели автомобилей переключились на спортивные модели. Вероятно, с поправкой на инфляцию и относительную покупательную способность, сегодня они платят ненамного меньше, чем тридцать лет назад. Цены на потребительские товары с учетом инфляции снизились на 40% со времени правления Кеннеди, а стоимость двух основных высокотехнологичных информационных продуктов — образования и здравоохранения — в три раза превысила уровень инфляции. Фактически относительная покупательная способность в отношении потребительских товаров может оцениваться в одну четвертую их стоимости тридцать лет назад. В автомобильной отрасли — и это единственный прецедент — эта разница была компенсирована за счет людей, которые стали покупать более дорогие модели автомобилей. Но несмотря на то, что большая часть населения стала покупать дорогие автомобили, использовать их покупатели стали тоже более продолжительное время. Поэтому эти автомобили оказались источником невероятной прибыли лишь в краткосрочной перспективе.

А в долгосрочной? В США 40% публики, покупающей автомобили, когда-то покупали новую машину каждые два года. Сегодня, глядя на парковку возле нашего колледжа, где оставляют автомобили слушатели курсов программы переподготовки руководителей, я не вижу там ни одной машины, которой больше пяти лет. Таким образом, только автомобилестроительная компания может выжить, занимаясь исключительно производством, хотя о дифференциации продуктов здесь тоже говорить не приходится. Да, один процент рыночной доли компании стоит Бог сколько. Но этот процент вы заберете у кого-то. А поскольку вся отрасль тесно завязана, прибыли не увидит никто.

Следовательно, компании должны перестраиваться на дистрибуцию, в основе которой будут лежать высокие технологии и базы данных. Это решительный шаг. Его можно сравнить с тем, что произошло с сельским хозяйством после Первой мировой войны. Ее производительность по объему продукции растет очень стремительно. А с точки зрения процентного соотношения национального продукта — очень быстро сокращается. С точки зрения занятости населения тоже наблюдается сокращение темпов роста. Производство больше не позволяет наращивать стоимость. Стоимость сегодня зависит от информационных технологий и дистрибуции.

Вы приехали в Америку во времена Великой депрессии, когда практически все интеллектуалы следовали коллективной идеологии. Но вы были достаточно независимы, чтобы понимать, что корпорации могут стать “инструментом, с помощью и посредством которого будут реализовываться социальные задачи”. Сегодня же мы видим события — взять те же демонстрации в Сиэтле, — свидетельствующие о том, что марксистская критика капитализма Викторианской эпохи все еще отбрасывает тень на то, как большинство населения воспринимает корпорации. Что может изменить такое положение вещей?

Позволю себе заметить, что существуют очень веские причины, по которым эти разномастные демонстранты составляют такую пеструю толпу, почему у них так мало общего и почему они не смогут оказать серьезного влияния. Мы не пойдем к свободной мировой торговле. Спад производства подтолкнет нас к протекционизму. В развитых

странах субсидии на развитие фермерства со времен Второй мировой войны выросли на 2% в расчете на каждое однопроцентное сокращение занятости в сельском и фермерском хозяйстве. Того же следует ожидать и в производстве. Мы не выйдем на свободный рынок товаров и услуг. Свободный рынок предполагает свободу с точки зрения информации. А в отношении товаров и услуг — товаров в особенности — протекционизм будет только расти. ¹ Чем меньше рабочих мест, тем сильнее протекционизм. Мы уже прошли это в фермерском хозяйстве. И вы увидите, что то же самое произойдет и с производством.

Новый мексиканский президент, господин Фокс, прав в том, что чем больше мы интегрируем Мексику в североамериканскую экономику, тем лучше. Очевидно, что нельзя ожидать развития, основываясь на вчерашних достижениях в экспорте. В то время как в Мексике рождаемость падает быстрее, чем где бы то ни было, — от четырех-пяти детей у каждой женщины репродуктивного возраста до менее двух, а через десять лет и вовсе упадет ниже одного — невероятное количество людей, родившихся в период высокой рождаемости при резком снижении смертности среди младенцев, достигает двадцатилетнего возраста. Тут возможен только один вариант: либо эти люди станут низкооплачиваемыми рабочими в южной Калифорнии, либо еще менее оплачиваемыми в Мексике. Я не думаю, что у нас есть выбор.

Господин Фокс абсолютно прав, потому что смотрит на североамериканский рынок как защищенный и усиленно субсидируемый регион, схожий с Европейским экономическим сообществом в его установившемся отношении к сельскому хозяйству, а сегодня уже и к производству. Между прочим, больше всех этими изменениями обеспокоены японцы, поскольку аналогичного экономического сообщества в Восточной Азии нет, а если такое и появится, то доминировать в нем будет Китай.

Поэтому протестующие против глобализации не просто по-своему правы — конечно, их протесты спорны и часто необоснованны, — но это действительно большой вопрос для этих людей. Американская политика последних тридцати лет, продвигающая идеи свободной торговли, предполагает, что США имеет мировое превосходство во всех областях. Это было действительно так благодаря нашей информационной базе. Но я не думаю, что это следует принимать как должное. Я не хочу сказать, что мы в опасности, но существуют причины верить в то, что нас очень скоро догонят в некоторых сферах.

Мне кажется, мы еще станем свидетелями регионального протекционизма. Мы увидим и растущее давление на глобалистов со стороны организаций, связанных с охраной окружающей среды. Бывали ли вы в Индонезии? Там все директивы в этой области сведены в законы, но окружающая среда загрязняется невероятно. Разрушается загрязнением и Бали. И экспорт производственной деятельности, загрязняющей окружающую среду, приведет к росту давления с целью усиления контроля над этими процессами.

Повсеместно центральным политическим вопросом становится иммиграция. С этой точки зрения эти протесты нельзя считать постмарксистскими, хотя в рядах антиглобалистов действительно есть и бывшие марксисты.

Не избалованные ли богатством это дети, ищущие правильный фокус?

Эти протесты вообще не имеют конкретного фокуса. Это протесты против системы в принципе, что бы эта система не означала.

Мы очень тяжело ушли от трудоемкого производства к капиталистическому. До сих пор это компенсировалось за счет потери относительной покупательной способности по отношению к потребительским товарам. Но как долго это будет продолжаться? Я не знаю.

Однако простые рабочие во всем мире теряют нечто большее, чем просто доход. Они теряют свой статус. Поэтому они протестуют против глобализации, которая, по их

мнению, означает экспорт рабочей силы. Это не так, черт возьми! Количество экспортируемых рабочих мест минимально. Оно настолько мало, что это даже не смешно! Все дело в национальных рабочих местах, которые кардинально меняются.

И мы увидим еще много таких протестов. Антиглобалисты борются против вчерашних целей, но причина протестов заключается в их сегодняшней боли.

2001 год

3. От компьютерной грамотности к информационной

Первая известная нам конференция по менеджменту была проведена в 1882 году. Ее организаторы — *German Post Office* — пригласили для участия в конференции исключительно руководителей высшего звена, а предложенная для обсуждения тема звучала так: “Как не бояться телефона”. Никто из предполагаемых участников не явился — приглашенные топ-менеджеры были просто шокированы темой конференции. В те времена сама идея того, что руководители должны пользоваться телефоном, была просто невообразимой. Телефон предназначался мелким сошкам.

Мне напомнили эту историю в начале 1960-х, когда совместно с *IBM* я работал над тем, чтобы сделать компьютеры доступными для руководителей. Уже тогда некоторые из нас понимали, что компьютер не просто очередное хитроумное изобретение, что ему суждено глубоко и даже — не побоюсь громкого слова — фундаментально изменить систему организации и методов ведения бизнеса. Мы предвидели, что основным фактором производительности очень скоро станет информация.

Сотрудник компании *IBM* Том Уотсон выдвинул блестящую идею. Он предложил собрать высших руководителей *IBM* и поговорить с ними о “компьютерной грамотности”. Фактически именно тогда и родился этот термин.

Однако я попытался отговорить Уотсона от этой затеи. Я рассказал ему историю о *German Post Office*: “Ты рискуешь оказаться в таком же положении, как организаторы этой первой в истории конференции по менеджменту, — сказал я. — Никто не придет. Тема для них слишком непонятна”.

Поверьте, двадцать пять-тридцать лет назад провести такое собрание было практически невозможно. А еще через тридцать лет подобные мероприятия будут не нужны, потому что на смену сегодняшним руководителям придет поколение их внуков.

Те, у кого есть дети или внуки в возрасте от десяти до тринадцати лет, уже знают это грядущее поколение менеджеров, и они не удивятся моей истории. Совсем недавно я навещал мою младшую дочь и ее детей и сделал одно интересное открытие. Моему внуку, очень милому мальчику, тринадцать лет, и он уже давно пережил компьютерную эйфорию. “Это все детские игрушки, — говорит он, — кроме, конечно, параллельных процессоров”. “Дедушка, папин компьютер уже несовременный”, — заявил мне тринадцатилетний внук.

Думаете, я шучу? Нет. Мой зять — профессор физики. Компьютер, за которым он работает, один из самых мощных среди существующих моделей невоенного образца. Но тем не менее мой внук был прав.

Когда это поколение вырастет и займет наше место, нам не придется говорить им о компьютерной грамотности. Так же как сегодня мы уже не обсуждаем проблему, как не бояться телефона. Пятилетняя сестра моего внука умеет набирать на компьютере слова. И охотно этим занимается.

Конечно, мой внук — не единственный компьютерно грамотный подросток в Америке. В нашей стране почти все дети его возраста могут похвастаться такими же глубокими познаниями в сфере компьютерных технологий. Это область, в которой мы ушли далеко вперед по сравнению с многими странами мира. В Японии компьютерная грамотность только начинает развиваться, а в Европе о ней вообще мало что слышно. У моей жены есть племянницы и племянники в Германии, и их дети ничего не смыслят в компьютерах несмотря на то, что их родители — ученые. Сами родители, конечно, работают на компьютере, но мысли о том, что девяти- или десятилетний ребенок должен учиться работать на компьютере, не приходит им в голову.

Тем не менее, пусть мы и ушли далеко в сфере развития компьютерной грамотности, нам все еще далеко до тех вершин, к которым следует стремиться. Компьютерная грамотность для нас должна стать личной самообороной. Через десять или пятнадцать лет мы не просто будем относиться к ней как чему-то само собой разумеющемуся, но станем еще и информационно грамотными.

А сейчас это можно сказать далеко не о многих американцах.

Большинство президентов крупных компаний до сих пор уверены в том, что основная обязанность менеджера по обработке данных — идентифицировать информацию, необходимую президенту. Это, конечно же, заблуждение. Менеджер по обработке данных — это человек, который имеет доступ к необходимым инструментам; президент компании — тот, кто этими инструментами пользуется.

Позвольте мне проиллюстрировать это на примере. Не так давно я решил отремонтировать диван в своей гостиной (правду говоря, сделать это следовало еще три года назад). В магазине я спросил продавца, какой молоток для работы с обивочным материалом наиболее подойдет мне для этой работы. Я не спрашивал его, стоит ли мне ремонтировать диван. Принять это решение было моим делом. Я просто попросил у него подходящий инструмент. И он дал мне его.

Когда пару лет назад я устанавливал у себя в офисе факс, я приглашал телефонного мастера, чтобы он провел новую телефонную линию, и он мне очень помог. Он огляделся и сказал: “По-моему, вы неправильно выбрали место для факса. Почему бы не поставить его здесь? Да и линию сюда мне будет легче подвести”. Он же не говорил мне, кому я должен посылать факсы и что сообщать в них. Это мое дело. Его задача заключалась в том, чтобы снабдить меня инструментом.

Президент компании должен принять тот факт, что если компьютер — это инструмент, то решать, как его использовать, — задача пользователя этого инструмента. Менеджеры высшего звена должны научиться принимать на себя “информационную ответственность”, они должны задаваться вопросами: какая информация мне нужна для работы? От кого? В какой форме? Когда? А какой информацией я уже располагаю? Кому она нужна? В какой форме? И когда? К сожалению, большинство руководителей все еще надеется, что ответы на эти вопросы будет давать менеджер по обработке данных или другой технический специалист. Так быть не должно.

Я преподаю в небольшой аспирантуре в Клермонте. Двенадцать лет назад мы хотели построить корпус, где преподавались бы компьютерные науки. Когда дело дошло до поиска средств, мы принялись атаковать Стэнфорд и Йель. Мы получили невероятные суммы потому, что в наших предложениях написали: “Через десять лет эта школа выйдет из бизнеса. Если мы проведем хотя бы скромную работу, она даст невероятные результаты. Да, через десять лет будут компьютерные инженеры и разработчики программного обеспечения, но компьютерная наука как отдельная дисциплина в школе менеджмента исчезнет”. Все эти деньги мы получили только потому, что сказали, что через десять или пятнадцать лет нам не придется тратить кучу средств, создавая инструменты. Конечно, они будут нужны нам. Но пользователи будут знать, как пользоваться инструментами, а производство инструментов останется важной, но чисто технической задачей.

Первый шаг, который мы должны сделать, — это взять на себя информационную ответственность: Какая информация мне нужна для моей работы? В какой форме? Потом информационные специалисты смогут сказать: “Послушайте, вы не можете представить информацию в такой форме; ее можно подать вот так”. Да, этот ответ не суть важный и технический. Важны такие вопросы: Когда мне нужна информация? От кого? Какой информацией владею я сам?

Мы перестраиваем организации вокруг информации. Когда руководители компаний

говорят о сокращении уровней управления, они начинают использовать информацию как структурный элемент. Мы часто видим уровни управления, которые ничем не управляют. Предположительно они просто призваны усилить слабые сигналы, исходящие сверху и снизу корпоративной инфраструктуры. Думаю, большинству руководителей знаком первый закон информационной теории: каждое управленческое звено удваивает шумиху и вдвое сокращает сообщение. То же утверждение справедливо и для большинства управленческих уровней, которые ни людьми не управляют, ни решений не принимают. Они служат только для передачи эстафеты. Когда информация становится структурным элементом компании, эти уровни не нужны.

Тем не менее такой подход к организации компании создает невероятные проблемы. Например, где искать возможности для продвижения? Не много найдется компаний, в которых можно насчитать больше двух уровней. Смогут ли руководители компаний согласиться с тем, что обилие уровней управления — признак плохой организационной структуры? Вы нарушаете основное правило. Очень немногие люди попадают на менеджерскую работу в возрасте до двадцати шести или двадцати семи лет. Необходимо проработать в компании около пяти лет не только для того, чтобы обучиться делу, но, чтобы проявить себя. И в то же время человек должен быть достаточно молодым, чтобы его кандидатура могла быть предложена на один из высших руководящих постов, пока ему не исполнилось пятьдесят. Вот вам и три уровня управления.

Если сравнить сегодняшнюю компанию *General Motors* с тем, какой она была вчера, то можно отметить некоторое сокращение масштабов. Традиционно в компании существовало двадцать девять уровней управления, а это означало, что теоретически никто не мог по-настоящему претендовать на пост в высшем руководстве компании до достижения двухсот одиннадцати лет. Это одна из самых серьезных проблем *GM*.

Откуда возьмутся возможности для продвижения? Как будут вознаграждаться сотрудники? Как будут готовиться люди для выполнения работы, которую нельзя назвать узкофункциональной?

Да, перед нами стоят серьезные задачи. И мы не знаем всех ответов. Мы знаем только то, что придется платить намного более высокую цену. Роль денег станет еще более важной, потому что в последние тридцать лет мы часто заменяли звания деньгами. Мы гнались за быстрым продвижением, в то время как зарплаты росли очень медленно. Больше этого не будет.

Еще важнее изменения в самом процессе. Учась использовать информацию как инструмент, мы учимся, для чего ее использовать, что именно нам нужно, в какой форме, когда, от кого и т.д. В тот самый момент, когда вы отвечаете на эти вопросы, вы осознаете, что нужную вам информацию — действительно важную информацию — вы не можете получить из собственной информационной системы. Ваша информационная система предоставляет вам внутреннюю информацию. А необходимых вам данных в компании нет.

Много-много лет назад я придумал термин “центр прибыли” (структурное подразделение, результаты деятельности которого измеряются полученной прибылью — *Примеч. пер*). Сегодня мне очень стыдно об этом вспоминать, потому что внутри компании никакой центр прибыли невозможен, и говорить можно только о центре стоимости (структурное подразделение, результаты деятельности которого измеряются стоимостью — *Примеч. пер*). Прибыль приходит только извне. Когда клиент обращается в компанию с повторным заказом и с его чека снимают деньги, вот тогда можно говорить о прибыли. До этого — только о стоимости.

Когда речь идет о глобальной экономике, надеюсь, никто не верит в то, что ею можно управлять. Нельзя. О ней нет информации. Вот если бы вы работали в медицине, вы бы знали кое-что о больницах. И если бы вас сбросили с парашютом в какое-то незнакомое

место и вам пришлось бы пробираться к далеким огням в низине, вы сумели бы отличить среди других строений больницу. Уверяю вас, даже в монгольской глубинке вы узнали бы больницу. Безошибочно. И так же безошибочно вы узнали бы школу. И ресторан.

Люди, которые говорят мне, что работают в области глобальной экономики, сразу же падают в моих глазах. Невозможно работать там, где ничего не знаешь. У нас просто нет информации об этом. Вообще. Невозможно знать все. Можно знать только то, что знаешь. Вот почему предприятие завтрашнего дня должно быть очень узкоспециализированным.

Диверсификация оправдана только тогда, когда владеешь информацией. А это невозможно, если конкуренты могут нагрянуть из Осаки без предупреждения. Мы обладаем ничтожной информацией о внешнем мире, о рынках, о потребителях. Как многие узнали на собственном печальном опыте, ничто не меняется так стремительно, как каналы распределения. А если вы будете дожидаться отчета, то упустите время.

Технология сама по себе служит превосходным примером. Уже давно не XIX век, и даже не XX, когда можно было предположить, что технологии, имеющие отношение к вашей отрасли и влияющие на нее, вышли из этой же отрасли.

Время отвергло идею великих исследовательских лабораторий, из которых принадлежащая компании *IBM*, наверное, последняя. Другой такой не будет. Большая часть из того, что действительно повлияло на компьютеры и компьютерную промышленность, пришло не из лаборатории *IBM*. *IBM* не могла найти применение всем блестящим идеям, которые выходили из ее лаборатории, на собственных производствах. Это справедливо и по отношению к *Bell Labs* и фармацевтическим лабораториям.

Технология больше не является серией параллельных течений, еще в XIX веке подпиравших наши академические дисциплины. Напротив, она — сложное хитросплетение. Она хаотична и, следовательно, должна идти извне. А об этом “извне” мы ничего не знаем.

Представьте, что вы — производитель фармацевтических препаратов. Ваша компания отстанет и устареет, если вы будете пользоваться механическими инструментами и процессами — например, кардиостимуляторами и шунтом. Но в то же время вы можете иметь лучшую в мире лабораторию, а изменения в вашей компании будут исходить не от нее. Ваша лаборатория сосредоточена на себе самой, как и ваша информационная система.

Фактически мы пытаемся лететь с одним крылом — крылом внутренней информации. Главная задача заключается не в том, чтобы получить больше внутренней информации, а в том, чтобы эффективно дополнить ее внешней.

Приведем пример. Большинство американцев верят, что наша страна имеет дефицит торгового баланса. Они ошибаются, сами того не зная. Концепция торгового баланса родилась в начале XVIII века в голове у одного смышленного парня. Но эта блестящая идея была ограничена исключительно сферой товарной торговли, и только эту цифру она отражает.

Несмотря на то, что сегодня в нашей стране действительно существует дефицит товарного торгового баланса, нам посчастливилось иметь невероятно высокий активный баланс в сфере обслуживания. Официальные цифры говорят о том, что он составляет две трети дефицита торгового баланса. Фактические же цифры наверняка гораздо выше, поскольку реальных цифр просто нет.

Например, в нашей стране обучается около пятисот тысяч иностранных студентов; каждый из них приносит США примерно 15 тысяч долларов в год. Следовательно, ни неамериканские студенты дают нашей стране 7-8 миллиардов прибыли в валюте. Я уверен, мы смогли бы добиться и общего активного баланса по товарам и услугам в совокупности, хотя и очень небольшого. В данном случае я оперирую не цифрами, а концепцией.

Нашей важнейшей задачей по-прежнему остается получение этой внешней

информации, которая позволит нам принимать правильные решения. Это относится к внутреннему рынку, к тому, как меняются покупатели и каналы распределения. Это относится к технологии и конкуренции, потому что и первое, и второе может выкинуть вас из бизнеса. Когда появился электронный стимулятор сердца, рынок самых прибыльных медицинских препаратов, возбуждающих сердечную деятельность, исчез за пять лет. А эксперты начали задаваться вопросами о том, что же произошло только после того, как рынок канул в Лету.

Нам нужна внешняя информация, и нам придется учиться добывать ее. Но сложность состоит в том, что большинство компаний имеет две информационные системы. Одна из них организована вокруг потоков данных; а вторая, более древняя, вокруг системы учета. Система же учета, хотя и имеет пятисотлетнюю историю, находится в ужасном состоянии. Изменения в информационных технологиях, свидетелями которых нам предстоит стать в ближайшие двадцать лет, ничто по сравнению с изменениями, которые произойдут в области бухгалтерского учета.

Мы уже наблюдаем изменения в учете производственных затрат, корнями уходящем в 1920-е годы и совершенно устаревшем. Однако это касается только производства, а не сферы услуг. Сегодня производство обеспечивает 23% валового национального продукта и около 16% рабочих мест. Таким образом, подавляющему большинству компаний мы не можем предложить систему бухгалтерского учета, которая хоть чего-то стоила бы.

Проблема бухучета в сфере обслуживания проста. Независимо от того, идет ли речь об универмаге, университете или больнице, мы знаем, сколько денег поступает и расходуется. Мы даже знаем, на что они расходуются. Однако мы не можем соотнести расходы с результатами. Никто не знает, как это сделать.

В настоящее время эти две системы существуют отдельно. Но они не будут отдельными для поколения наших внуков. Современные руководители все еще зависят от модели учета. Я не знаю ни одной компании, где в основу принятия решений была бы положена система обработки данных. Все принимают решения, исходя из модели учета, даже несмотря на то, что большинству из нас известно, как легко манипулировать этой моделью.

Мы знаем, где можно доверять, а где нет. Мы достаточно часто проваливались на тонком льду, чтобы теперь обходить его. Мы научились зависеть от денежных потоков, потому что любой студент второго курса может манипулировать цифрами баланса. К моменту, когда на смену нам придет следующее поколение, когда системы обработки данных станут более привычными, мы сможем объединить эти две системы или, по крайней мере, сделать их совместимыми, чего нельзя сказать о них сейчас. В школах мы изучаем их отдельно друг от друга.

У нас есть главный бухгалтер и главный специалист по компьютерной технике, и они не общаются между собой. Как правило, оба эти подразделения возглавляют люди, мало смыслящие в информации. Человек, возглавляющий ваш учетный отдел, знаком с государственными требованиями. Руководитель обработки данных разбирается в “железе”. Никто из них не владеет всей информацией.

Нам придется слить эти две системы в одну, но пока никто не знает, как это сделать. Лично мне кажется, что через десять лет компания среднего размера, о крупных даже не говорю, будет нанимать двух разных человек, которые будут выполнять функции, осуществляемые сегодня одним. Это главный директор по финансам, который не будет никем управлять. Он будет управлять деньгами корпорации, большую часть которых будут составлять валютные операции, которые критичны уже сегодня и которые вскоре станут еще более серьезными. И это главный управляющий по информации, который будет управлять информационными системами. Компании будут нужны они оба. И они будут смотреть на мир и бизнес совершенно по-разному.

И ни один из этих людей не будет озабочен способностью компании продуцировать материальные ценности или принимать решения, касающиеся будущего. Они оба будут сосредоточены на том, что уже произошло. Не на том, что может произойти или может быть сделано, чтобы что-то произошло.

Нам предстоит много работы. Нам нужно сделать самих себя и наши компании информационно грамотными. Эта работа должна начинаться с отдельного человека. Мы должны стать пользователями. Мы должны смотреть на информацию как на инструмент для конкретной работы, что делают отнюдь не многие. (Большинство из тех, кто относится к информации именно таким образом, не связаны с бизнесом; те, кто ушел дальше всех, работают в основном в вооруженных силах.)

Наша вторая задача — использовать наши способности по обработке данных для того, чтобы понять, что происходит во внешнем мире. Доступные нам данные обычно представлены в ужасной форме, а их надежность вызывает сомнения. Единственные компании, владеющие хоть какой-то информацией такого рода, — японские торговые дома. Они располагают информацией о внешнем мире (то, что у них есть по Бразилии, просто поражает), но на сбор такой информации у них ушло сорок лет и уйма денег.

Для большинства руководителей самая важная информация — это информация не о клиентах, а о “не клиентах” Именно в этой группе будут происходить изменения.

Давайте обратимся к виду, находящемуся под угрозой вымирания, — американскому универмагу. Никто не знал о своих клиентах больше, чем эти магазины. До 1980-х они крепко держались за своих клиентов. Но они не располагали информацией о “не клиентах”. Они владели 28% розничного рынка — его крупнейшей долей. Тем не менее это все-таки означало, что 72% покупателей не совершают покупки в универмагах. И у этих магазинов не было никакой информации о них. И это не волновало их. Поэтому они не знали, что новые покупатели — особенно богатые — не делают покупок в универмагах. Никто не знал, почему. Не покупали, и все. К концу 1980-х эта группа “не клиентов” стала доминирующей. Она стала влиять на то, как совершали покупки все остальные. А в мире универмагов никто не знал этого, потому что все внимание было обращено на клиентов. Шло время, и они узнавали все больше и больше о тех, кого становилось все меньше и меньше.

Мы должны начать организовывать информацию снаружи, там, где существуют настоящие центры прибыли. Нам придется построить систему, которая обеспечит этой информацией тех, кто принимает решения. И нам предстоит объединить системы учета и обработки данных, чем мало кто хочет заниматься. Мы стоим у истоков всего этого.

Если вы компьютерно неграмотны, не ждите, что вас будут уважать в вашей компании. Молодежь воспринимает компьютерную грамотность как должное; по крайней мере от руководителя они ожидают этого. Моя пятилетняя внучка не уважала бы меня, если бы я сказал ей: “Знаешь, я боюсь телефона”. Она даже не поверила бы мне.

Времена меняются, и вместе с ними должны меняться и мы. Мы переходим от минимальной компьютерной грамотности — знанию чего-то большего, чем алфавит и таблица умножения — к точке, где мы действительно сможем что-то делать за компьютером. И это будет увлекательная и непростая задача, которую нам предстоит решать много лет. Мы только входим в поток. И впереди этот поток будет очень стремительным.

1998 год

4. Электронная коммерция: основные трудности

Традиционные многонациональные корпорации со временем исчезнут под натиском электронной коммерции. Доставка товаров, предоставление услуг, выполнение ремонтных работ и сервисного обслуживания, подбор комплектующих и запчастей с помощью электронной коммерции потребует от нас совершенно нового типа организации в отличие от той, которая принята сегодня в этих корпорациях. Электронная коммерция будет требовать абсолютно нового склада ума, новых принципов менеджмента и в итоге новых определений эффективности. Фактически изменится сам способ оценки эффективности.

В большинстве современных компаний доставка считается “вспомогательной” функцией, рутинной операцией, выполнение которой возлагается на рядовых клерков. Такое положение вещей воспринимается как нечто само собой разумеющееся до тех пор, пока не случается нечто из ряда вон выходящее. С приходом электронной коммерции доставка станет единственной областью, в которой компания сможет по-настоящему проявить себя. Электронная коммерция станет базовой компетенцией компании. Присущая ей скорость, качество и способность к быстрому реагированию вполне могут стать решающим конкурентным фактором даже там, где сила брендов кажется незыблемой. Ни одна из существующих сегодня многонациональных корпораций, а тем более рядовых компаний, не готова к такому уровню функционирования. Очень немногие современные руководители способны оценить новые требования бизнеса.

Железная дорога, изобретенная в 1829 году, покорила расстояние. Это объясняет, почему именно железной дороге больше, чем любому другому изобретению индустриальной революции, удалось изменить экономику и соотношение рабочей силы в экономике каждой страны. Она изменила представления человечества, открыла новые горизонты, изменила “ментальную географию”.

Электронная коммерция не просто покоряет расстояние, она полностью ликвидирует его. Нет ни одной причины, по которой в условиях электронной коммерции продавец должен находиться в каком бы то ни было конкретном месте. Клиент, как правило, даже не знает и не хочет знать, где находится продавец, предлагающий ему продукт посредством электронной коммерции. А продавец, в свою очередь (например, компания *Amazon.com* — крупнейший в мире электронный поставщик книг), тоже не знает и не хочет знать, где находится очередной заказчик.

Если сам объект покупки представлен в виде электронной информации — программное обеспечение или сделка на бирже — проблем с доставкой вообще не существует. Ведь сам “продукт” представляет собой результат ввода в компьютерную память. Он существует юридически, но не физически. (Замечу, однако, что в отношении данного типа сделок с доставляемыми в электронном виде продуктами существует серьезная проблема налогообложения, которая еще доставит немало головной боли налоговым органам. Предприниматели посообразительнее будут всеми возможными способами уходить от этих налогов, остальные — просто нарушать бессмысленные правила и нормы.)

Если приобретается книга, проблем с доставкой тоже не много. Книги легко пересылать, у них высокое соотношение цены и веса, и они без особых сложностей преодолевают таможенные международные границы. А вот трактор довольно сложно доставить туда, где находится покупатель, и его невозможно переслать ни в электронном виде, ни по почте.

Вероятно, доставка необходима для газет и журналов, т.е. печатных носителей информации. По крайней мере ни одна из попыток продать электронную версию печатного издания, которую подписчик мог бы прочитать на собственном компьютере или

загрузить с него, не имела особого успеха. Подписчики хотят, чтобы газету им приносили к порогу.

Все чаще передаются с помощью Интернета медицинские диагнозы и результаты тестов. Однако практически все услуги в области здравоохранения — начиная с осмотра врача, медицинского лечения и реабилитации — должны предоставляться там, где находится пациент. То же самое касается послепродажного обслуживания физически существующего продукта, например автомобиля или велосипеда, или чего-то нематериального, например банковской ссуды.

Автомобили - почтой (электронной)

В то же время любая компания и любое учреждение, которые могут организовать доставку, способны оперировать на любом рынке без какой-либо необходимости присутствовать там физически.

Простой пример: один из самых быстроразвивающихся в Соединенных Штатах видов бизнеса — электронная продажа новых легковых автомобилей. Компания *CarsDirect.com* уже успешно освоила этот рынок. Расположенная на окраинах Лос-Анджелеса, эта фирма была основана в январе 1999 года. В июле 1999 года компания *CarsDirect.com* стала одним из двадцати крупнейших автодилеров в стране. Она осуществляет операции в сорока из пятидесяти штатах и продает несколько тысяч автомобилей в месяц. Своим успехом компания обязана не более низким ценам или особой удачливости в торговле автомобилями. Нет, как раз в этих вопросах компания во многом отстает от таких крупных электронных дилеров, как *Autobytel.com* и *CarPoint.com* (подразделений Microsoft). Но в отличие от конкурентов *CarsDirect* организовала уникальную систему доставки. Она договорилась с тысячей обычных дилеров по всей стране о том, что они будут доставлять купленные у компании *CarsDirect* автомобили ее местным клиентам в строго обусловленный день и с предоставлением контроля качества.

Доставка не менее — а может, даже более — важна в сфере электронной торговли между компаниями. И по всем признакам электронная коммерция между компаниями развивается еще быстрее, чем в рознице, она быстрее преодолевает транснациональные границы.

Впервые в истории делового мира электронная коммерция разделила акт продажи и акт покупки. Продажа совершается, когда компания получает заказ и его оплату. Покупка совершается только тогда, когда клиент получает купленный продукт и может заявить о полном удовлетворении своих желаний. В то время как электронная коммерция требует централизации, доставка должна быть абсолютно децентрализованной. Она должна быть локальной, точной и четкой.

Аналогично тому, как электронная коммерция разделила продажу и покупку, она разделила производство и продажу. В условиях электронной коммерции то, что мы знаем как “производство”, стало просто снабжением. Нет ни одной причины для того, чтобы возможности электронной коммерции были ограничены маркетингом и продажей товаров или брендов одного производителя.

Фактически, как показывает опыт компаний *Amazon.com* и *CarsDirect.com*, сила электронной коммерции заключается в том, что она предлагает покупателю полный диапазон продуктов, независимо от того, кто их производит. Но в традиционных компаниях продажи все еще рассматривают и организуют как обслуживающее продукт звено или как центр стоимости, который “продает то, что можно произвести”. В будущем компании, занимающиеся электронной коммерцией, будут “продавать то, что можно доставить”.

5. Эра новой экономики еще не настала

Это интервью автор книги дал Джеймсу Дейли, главному редактору журнала Business 2.0 в своем офисе в Клермонте (штат Калифорния). Оно построено на вопросах журналиста и развернутых ответах автора. Автор лично редактировал черновой вариант статьи. Интервью было опубликовано в журнале Business 2.0 12 августа 2000 года.

Сегодня многие Интернет-компании из всех сил пытаются удержаться на плаву. Что же они делают неправильно?

Я не думаю, что они делают что-то неправильно. Просто они не делают ничего правильного. Возможно, причина в том, что то время, когда можно было грести деньги лопатой, просто назвав себя Интернет-компанией, уже прошло. Несколько лет назад Интернет-компании появлялись как грибы после дождя, однако многие из них не были коммерческими предприятиями. Это была просто азартная игра на бирже. Если у компании был бизнес-план, она легко могла разместить свои акции на фондовой бирже или найти солидного покупателя. Целью таких компаний было не создать бизнес, а заработать деньги. Я поражаюсь жадности современных руководителей.

Вы думаете, что уже слишком поздно что-то менять?

Возможно. Для многих таких компаний будет очень сложно найти инвестиции. Однажды я общался с очень опытным финансистом. Он сказал мне, что каждый, кто обещает создать Интернет-компанию, которая уже через пять лет станет приносить прибыль, просто обманщик. Однако компания, которая за полтора года не достигла позитивных наличных поступлений, — это нонсенс. Интернет-компаниям нужно много времени на то, чтобы стать прибыльным предприятием, — это факт. Подтверждение тому — компания *Amazon.com*. За эту компанию я не переживаю. Однако очень многие современные Интернет-компании так никогда и не достигнут позитивных наличных платежей. А это уже не бизнес.

Многие руководители возникающих сегодня Интернет-компаний утверждают, что они просто “скупают землю, пока она дешевая”. Они тратят много денег на то, чтобы завоевать сегодня определенное место в умах потребителей, завоевать долю рынка и право получать прибыль в будущем.

Возможно, но завоевать потребителей можно лишь тогда, когда вы имеете позитивный поток наличных платежей. Точно так же говорили в начале 1920-х годов, когда еще не существовало термина “доля рынка”. Сегодня появились новые термины, но иллюзии и обещания остались прежними. Они были такими же во все времена экономических бумов. Обычно спекулятивный бум на десять лет опережает возникновение настоящего бизнеса. Первый спекулятивный бум современной экономики был связан с железной дорогой. Железнодорожный бум в Англии в начале 1830-х годов привел к тому, что многие крупные компании уже в начале 1940-х годов были разорены. И только после этого начался серьезный железнодорожный бизнес. То же самое произошло в Америке после Гражданской войны. Американский железнодорожный бум начался в 1950-е годы. Однако серьезное и прибыльное строительство железных дорог началось только после окончания Гражданской войны. Таковым было строительство трансконтинентальной дороги в США.

Вы считаете, что такая десятилетняя предыстория бума актуальна и в наше время? Неужели нам придется ждать еще целых десять лет, чтобы увидеть лидеров новой экономики?

Я думаю, да. Философия бизнеса любой отрасли основана на том, что каждый потраченный пенни нужно вернуть. Если же организация не достигает позитивного потока платежей, ее успех будет зависеть от постоянных и все возрастающих денежных вливаний — инвестиционного капитала. Если компании не удастся создать позитивную установку в голове потребителей и трансформировать ее в рыночную долю, она будет зависеть не от коммерческой выгоды, а от биржевой. А это очень и очень рискованно. Такая организация очень уязвима перед малейшим спадом деловой активности.

Если так, то многие Интернет-компании — это не бизнес, а просто биржевая игра. А как насчет традиционных организаций и их отношения со всемирной сетью?

Все мы, и я в том числе, очень недооценивали скорость, с которой традиционные виды бизнеса сумели адаптироваться к электронной коммерции и, по сути, стать лидерами в этой отрасли. Позвольте привести один пример. Четыре года назад я общался с руководством очень крупной автомобильной компании и сказал, что им пора выходить во Всемирную сеть. Они выслушали меня довольно вежливо, я имею в виду, что камнями меня не забросали. Но по выражению их лиц я понял, что они считают меня сумасшедшим. Совсем недавно эта компания стала инициатором создания закупочной Интернет-группы, в которую входят как минимум две, а скорее всего четыре или пять других автомобилестроительных корпораций. Очень скоро этот закупочный кооператив промышленных компаний превратится в мировой аукцион. Эти компании ведут очень агрессивную политику освоения Интернет-пространства. Такие изменения в настроениях руководства произошли всего за четыре года. Все участники объединения все еще сфокусированы на своих собственных торговых марках, вместо того чтобы создать мультибренд, как это делают многие Интернет-компании. Я считаю, что обеим сторонам есть чему поучиться друг у друга.

Это так важно — быть мультибрендовой организацией?

Это жизненно важно для организации. Представьте, что вы руководите компанией Ford. Вы решили выйти во Всемирную сеть и через Интернет продавать машины дилерам. Если у компании несколько брендов, вы сможете продавать их по отдельности и таким образом найти дилера для каждой торговой марки. Такое множество торговых марок дает Интернет-компаниям огромные преимущества, на некоторое время, конечно. Я не знаю, когда же наконец автомобильные компании осознают, что их рыночная мощь дает им возможность стать продавцом всех своих брендов, особенно тех машин, которые выпускаются в очень небольших количествах. Насколько я знаю, некоторые автомобильные компании уже работают над этим. И совсем скоро мы узнаем, каких результатов они достигли. У этих компаний есть несколько очень серьезных внутренних проблем, которые мешают активной политике выхода во Всемирную сеть, — это трудности в отношениях с дилерами, с сотрудниками. Они должны их преодолеть.

Существуют ли системы показателей, с помощью которых можно измерить успешность Интернет-компаний?

Это вопрос не ко мне. Но я уверен, что такие системы показателей не будут сильно отличаться от тех, с помощью которых мы привыкли оценивать успех традиционных организаций. Существует старая и надежная теория оценки биржевых курсов компании. Эта система оценивает биржевой курс организации как показатель ее будущих прибылей. По таким показателям оценки можно многое узнать о компании. Эта система отлично работает на протяжении значительного периода времени. Она применима и к оценке деятельности Интернет-компаний. Ведь успех компании в период Интернет-бума оценивается на основе ожидаемых показателей капиталовложений. Когда обязательства компании сокращаются, ожидаемые показатели прибыли становятся более значительными, а заслуживающий доверия бизнес (и это касается не только крупных компаний)

приобретает огромное преимущество. Потому что стоимость приобретения капитала становится ниже. Если стоимость приобретения капитала компании основывается на больших биржевых ожиданиях, то стоимость приобретения капитала будет очень высокой, когда эти ожидания поползут вниз. Но я все-таки уверен, что нужны новые экономические показатели.

Какие именно? Какие цифры вам нужны, чтобы оценить деятельность Интернет-компаний?

Неважно, что нужно мне. Важно, что нужно потенциальному инвестору, чтобы оценить успешность компании. Важно, чтобы инвесторы по-новому посмотрели на эти компании.

Как, по вашему мнению, будет выглядеть корпорация будущего?

Какая именно корпорация? На мой взгляд развитие Интернета окажет значительно большее влияние на некоммерческие организации, чем на прибыльные компании. Изменится и отношение к высшему образованию. Стоимость главного ресурса — мозгов ее сотрудников — быстро и неуклонно растет. Этот ресурс уже стал очень дорогим. Технически находчивые и склонные к инновациям сотрудники ценятся сегодня чрезвычайно высоко. Они могут заработать любые деньги, оставаясь независимыми агентами. Они могут не ограничиваться одной компанией, а работать сразу на несколько организаций, независимо от биржевого курса их акций.

Влияние Интернета на высшее образование гораздо сильнее, чем на организации. Впервые в истории мы можем наблюдать такие значительные перемены в сфере образования. Сегодня специалист должен обладать значительной базой знаний, кроме того, эти знания должны быть очень концентрированы. Таким образом, уже сегодня акцент с начального образования подростков смещается на последиplomное образование взрослых. Навыки, применяемые в бизнесе, изменяются очень медленно. Моя фамилия — Друкер — произошла от датского слова, которое в переводе означает “печатник”. Мои предки были печатниками в Амстердаме с 1510 по 1750 год. Все основные изменения, которые претерпела сфера книгопечатания, произошли еще в начале XVI века. Если бы каменщик древней Греции сегодня воскрес и пришел на современную каменоломню, ему бы понадобилось всего пять или шесть часов на то, чтобы войти в курс дела. Потому что за столько веков не изменились ни инструменты, ни продукты ремесел.

Повлияет ли эта бесконечная погоня за повышением уровня образования на структуру корпорации?

Наверняка повлияет. Стодвадцатилетняя корпорация вряд ли переживет изменения, которые принесут с собой грядущие 25 лет. Юридически и финансово она, конечно, выживет, но структурно и экономически вряд ли.

Современная корпорация структурирована на основе уровней управления. Большинство из этих уровней представляют собой звенья эстафеты по передаче информации. Как и любые передатчики, эти уровни очень ненадежны. Каждый уровень передачи информации “съедает” половину смысла послания и его ценности. В будущем в корпорации будет очень мало организационных уровней. А тот, на кого будет возложена функция передачи информации, должен быть очень умным. Однако знания, как нам известно, очень быстро устаревают. В следующие 30 лет профессиональное образование взрослых станет самой перспективной сферой бизнеса. Однако это будет не традиционная форма образования. Всего за пять лет мы сможем перевести весь курс менеджмента в режим онлайн. Интернет совмещает преимущества книги и учебной аудитории. Читая книгу, вы всегда можете вернуться на несколько страниц назад. В аудитории это невозможно. Однако преимущество аудиторного обучения состоит в том, что обучаемый физически присутствует при объяснении темы. Обучаясь в Интернете, вы получаете оба

преимущества одновременно.

Несколько лет назад вы вывели ряд правил успешности организаций: назвали пять вещей, необходимых для эффективной инновационной деятельности, и три вещи, препятствующие инновационному процессу. Если говорить об инновациях в контексте сегодняшней экономики, какие правила вы назвали бы теперь?

Сегодня организация должна быть не просто инновационной, она обязана быть лидером изменений. Пять лет назад на книжном рынке было несметное количество литературы о творчестве. Однако творчество — это зачастую тяжелая работа и систематический труд. 15 лет назад каждая компания хотела стать инновационной. Однако если сегодня организация не станет “лидером изменений”, она не сможет создать постоянную установку на инновации. Инновации должны носить систематический характер. Кроме того, инновации часто очень непредсказуемы. Например, ваши брюки застегиваются на молнию?

*Да, на молнию.
Без пуговиц?*

Действительно, на молнию и без пуговиц.

Видите, вы даже не обратили внимания на это. А если бы вы задумались над таким простым с виду изобретением, как молния, вы бы поняли, что ваши брюки совершенно нелогично застегиваются на молнию. Изначально никто даже не думал, что молния может настолько успешно использоваться в сфере пошива одежды. Она была изобретена для того, чтобы застегивать в порту тюки с сыпучими продуктами, например зерном. Никто и не помышлял тогда об одежде. Однако рынок переиначил все по-своему, да так, как изобретателю и не спилось. И так происходит постоянно. Самые серьезные военные сражения после наполеоновских войн происходили во время Крымской войны 1854 года. В тех сражениях было неимоверное количество раненых и покалеченных. Появилась потребность в анестетике, который можно было бы использовать на полях сражений. И первое, что пришло на ум, — это кокаин. Считалось, что он не вызывает привыкания, и все начали активно его использовать. Даже Зигмунд Фрейд. Однако со временем выяснили, что кокаин все-таки вызывает привыкание. Нужно было искать что-то другое. Где-то в 1905 году немецкий ученый изобрел новое болеутоляющее средство, названное новокаином. Изобретатель потратил как минимум 20 лет своей жизни на то, чтобы приучить лучших медиков мира использовать этот новый не вызывающий привыкания анестетик. И знаете, где нашел свое применение новокаин? В стоматологии. Изобретатель не мог поверить, что результат его кропотливой работы, за которую он в итоге получил Нобелевскую премию, может применяться в таком приземленном деле, как пломбирование зубов. Рынок часто находится вовсе не там, где предполагает изобретатель.

Не более 10-15% всех изобретений находят применение именно там, где планировал изобретатель. Еще 15-30% изобретений оказываются не грандиозным успехом, как того ждет инноватор, но и не провалом. Часто сфера для применения инновации находится только спустя пять лет. Вы понимаете, о чем я говорю? Для того чтобы дать жизнь инновации, нужно найти ей применение. Еще 60% изобретений оказываются в лучшем случае нейтральными. Очень важен также фактор времени. Например, изобретатель представляет свою инновацию, однако она оказывается не востребована и не замечена. Проходит 10 лет. Совершенно другой человек делает то же самое, добавляет какую-то свою деталь, и его изобретение пользуется огромным успехом. Порой стратегии инноваций более значительны, чем сами изобретения. Проблема лишь в том, что у изобретателя никогда не появится второй шанс.

Вы верите в то, что очень скоро организации окажутся вовлеченными в процесс

творческой деструкции, как это описал Клейтон М. Кристенсен в своей книге The Innovator's Dilemma?

Я абсолютно уверен в этом. Более того, творческая деструкция должна быть процессом постоянным и организованным. Позвольте привести вам один пример. Несколько лет назад я сотрудничал с одной компанией. Это была очень крупная организация, мировой лидер в своей отрасли. Каждые три месяца группа сотрудников организации, в которую входили довольно молодые люди, причем каждый раз разные, собирались вместе для того, чтобы внимательно посмотреть на продукты компании, ее услуги и процессы, стратегии и тактики. Они задавали себе вопрос: “Если бы этого продукта (процесса, услуги и т.д.) у нас еще не было, стали бы мы его внедрять сегодня?” Если ответ отрицательный, то возникает следующий вопрос: “А что бы мы делали вместо этого?” Каждые четыре или пять лет эта компания сознательно отказывается от продукта или процесса или, по крайней мере, модифицирует сто. В этом и заключается секрет роста и прибыльности этой организации.

Компания должна уметь отсекаать свои излишки. Человеческое тело делает это автоматически. Тело организации часто сопротивляется подобному отречению. Нелегко отказываться от своих товаров, услуг или процессов. Но не следует недооценивать значения отречения. Сознательное отречение оказывает огромное влияние на образ мыслей сотрудников организации. Порой так называемое незначительное усовершенствование продукта может обернуться инновацией. Из всех компаний и продуктов, которые мне известны, 70% появилось именно вследствие легкой модификации. Лучший пример тому — *GE Medical Electronics*. Это мировой лидер в своей отрасли, однако при этом немногие продукты этой компании стали результатом инноваций. Большинство товаров возникло в результате усовершенствования уже существовавших продуктов.

Каково ваше мнение об антимонопольном процессе против компании Microsoft?

Антимонопольные процессы — это навязчивая идея американских юристов, однако я не придаю им большого значения. Любая монополия охраняет свой рынок от новичков, это, конечно, нехорошо. Однако я не боюсь монополий рано или поздно они разрушаются сами по себе. Много веков назад один великий человек сказал, что гегемония уничтожает сама себя. Сила, обладающая гегемонией, всегда слишком самонадеянна. Кроме того, она сама объединяет против себя своих врагов. Сила действия всегда вызывает силу противодействия. Системы, основанные на излишней власти, всегда саморазрушительны. Они пытаются защитить себя и вчерашний день. Они уничтожают себя. Поэтому ни одна монополия за всю историю человечества не существовала слишком долго.

Лучшее, что может произойти с монопольной компанией, — это распад на несколько отдельных частей. Если бы антимонопольный комитет не заставил компанию *IBM* отказаться от счетно-перфорационной вычислительной системы, она никогда бы не стала компьютерным гигантом. Лучшее, что случилось с империей Рокфеллера, — это распад. Рокфеллер был очень предан керосину. Он считал бензин причудой. К тому времени, когда компания *Standard Oil* распалась, она была в упадке. На новом перспективном рынке как грибы после дождя стали появляться новые компании, такие как *Texasco*. Всего через пять лет империя Рокфеллера была в десятки раз больше и мощнее, чем до распада.

Поэтому я уверен: лучшее, что может случиться с корпорацией *Microsoft*, — это распад на несколько частей. Думаю, что Билл Гейтс со мной не согласится. Но и Рокфеллер не согласился бы.

Он боролся против развала *Standard Oil* до последней минуты. Компания *AT&T* также сопротивлялась распаду до тех пор, пока не стало очевидно, что развал неминуем. То же самое было и с *IBM*. Я знал старшего Уотсона очень хорошо. Не создателя *IBM*, а его отца,

который создал образ будущего компьютера еще в 1929 году, когда возникла у гроза бизнесу перфорационных систем. Уотсон-старший сделал все, что было в его силах, чтобы не убить компьютер. Однако антимонопольный комитет уполномочил Уотсона-младшего облегчить боль своему отцу. Это были мои клиенты. И мои друзья.

Одна из самых ярких ваших книг — Эпоха разрыва². Если бы вы писали эту книгу сегодня, в эпоху стремительных перемен, что бы вы изменили?

Не знаю, я не читал эту книгу уже 30 лет. Я вообще не читаю своих старых книг, я пишу новые. Возможно, я сделал бы больший акцент на демографии, на глобализации. Я больше писал бы об Интернете, об электронной коммерции и взаимоотношениях Интернет-компаний. Невозможно предсказать, какой будет новая экономика или новое общество. Но можно выявить некоторые тенденции и предугадать некоторые явления.

Последние 40 или 50 лет экономика занимала господствующее положение в развитии человечества. Следующие 20 или 30 лет доминирующими будут социальные аспекты. Все возрастающее старение населения земного шара и сокращение рождаемости говорит о том, что социальные проблемы неминуемы.

Благодаря промышленному прогрессу производительность будет расти экспоненциально. Однако в то же время уже сегодня сокращается доля производственных сотрудников в организации. Количество производственных рабочих и доля производства в мировой экономике очень скоро значительно снизятся. После Второй мировой войны сельское хозяйство в США создавало рабочие места для 25% рабочей силы и производило около 20% валового национального продукта. Сегодня эти же показатели составляют 3% и 5% соответственно. В производственном секторе экономики наблюдаются те же тенденции, хотя падение показателей происходит гораздо медленнее. Если перевести цены на промышленные товары в стабильные доллары, то увидим, что с 1960 года они ежегодно падали на 1-2%.

Как же можно эффективно руководить организацией в эпоху столь серьезных перемен?

Очень заманчивой сегодня кажется идея краткосрочного руководства компаний. Однако это очень опасно. Каждый менеджер должен понять и запомнить: самое важное в современном менеджменте — это сбалансировать краткосрочное и долгосрочное руководство. К сожалению, очень немногие руководители об этом помнят. Мне кажется, что величайшим успехом Джека Уэлша, генерального директора компании *GE*, стало его умение пристально следить за финансовым краткосрочным развитием организации (я имею в виду не трехмесячный период, а отрезок времени в три года) и в то же время уделять пристальное внимание долгосрочному развитию кадровой политики. Я называю эту стратегию руководства “силой разума”. Пожалуй, такая политика легко далась компании *GE*, которая еще в 1920-е годы разработала очень эффективную и современную финансовую стратегию развития. Это была одна из первых компаний, сумевших в 1930-е годы разработать качественную стратегию развития кадровых ресурсов. Стратегия “сила разума” вполне в традициях компании *GE*. Джек Уэлш поставил этот баланс на первое место в бизнесе. Ежемесячно он получал отчеты о развитии каждого из 167 направлений деятельности компании. И в то же время он делал инвестиции в развитие персонала на семь лет вперед.

Как вы трансформируете переменны в возможности?

Я внимательно слежу за всеми переменами, анализирую их и спрашиваю: может ли это стать возможностью? Это гениальная перемена или преходящее увлечение? Разницу

² Выходит в издательском доме “Вильямс” в 2007 году. — Примеч. пер.

заметить очень просто: перемена — это то, что люди делают, а увлечение — это то, о чем они говорят, большинство из того, что сегодня обсуждается, — это временное увлечение, не больше. У меня есть старинный приятель. Он большой человек в крупной организации. Я думаю, его не раз упрекали в том, что он ничего не изменяет в деятельности компании. Однако факт остается фактом: он руководит очень успешной и очень перспективной организацией. Сам он говорит, что дешевле купить книгу о глобальных изменениях, чем что-либо изменять самому. Нужно постоянно спрашивать себя: эти перемены — это возможность или угроза для меня и моей компании? Однако если вы во всех переменах будете видеть угрозу, вы никогда не станете инноватором. Не стоит упускать возможность только из-за того, что вы ее не планировали. Неожиданность — лучший источник инноваций.

Помните о том, что многие рыночные возможности могут быть абсолютно бесполезны для конкретного бизнеса. Какие-либо перемены могут нести замечательные возможности для одной организации, а для вашей компании они пройдут незамеченными. Эти перемены не изменят ваш рынок, не повлияют на ваших потребителей, не сменят технологии. Многие изменения — это просто тема для обсуждений на специализированных конференциях. Поэтому помните, что многие перемены не для вас. Вы можете прочитать о них в газетах. Мне всегда интересно читать обо всех изменениях, и я всегда отмечаю статьи на эту тему в газетах, чтобы мои коллеги обратили на них внимание.

Мы обсуждаем прочитанное. В моей памяти отложится информация об этих изменениях, и, возможно, через пять лет я увижу возможность их использовать. Эта информация становится частью моего набора инструментов. Так что почаще вглядывайтесь в происходящее вокруг.

Как вы думаете, каково будущее Интернет-коммерции?

Я думаю, еще слишком рано оценивать будущее Интернет-коммерции. Никто не может знать, как изменится тот или иной канал распределения, какие продукты он будет распространять и как изменятся предпочтения потребителей. Даже если электронная коммерция займет небольшой потребительский сегмент (а может ведь занять и очень большой), она окажет значительное влияние на потребительский рынок и заставит традиционные каналы распределения товаров радикально измениться.

Высока вероятность того, что очень скоро будет высоко развита такая система, которая использует электронную сеть для продажи товаров и физическую сеть для их доставки. Сегодня такая система очень быстро развивается в Японии. Компания *Ito-Yokado* — мировой лидер в сфере розничной торговли — владеет сетью магазинов *7-Eleven*. Сегодня в Японии около десяти тысяч супермаркетов и магазинов *7-Eleven*. Компания работает с самыми разными поставщиками. И все чаще клиенты заказывают товары в режиме онлайн, а затем забирают их в ближайшем магазине сети. Основная проблема электронной коммерции — это доставка товаров.

Доставка должна носить локальный характер. Этого несложно достичь, если вы торгуете книгами. Такой товар, как книга, имеет очень высокое соотношение стоимости и веса. Пожалуй, только бриллианты обладают более выгодным соотношением. Книги легко транспортировать. Конечно, можно и книгу повредить при перевозке, однако это достаточно прочный товар. Во всем мире стоимость транспортировки книг невероятно низкая. Субсидирование транспортировки книг очень высоко. К примеру, в Америке цена перевозки книги составляет всего четверть от затрат почтовой службы на ее перевозку. Но можно ли то же самое сказать, например, о тракторе? Скоропортящиеся продукты также представляют собой огромную сложность для электронной коммерции. Поэтому я очень высоко оцениваю вероятность того, что продажа товаров будет производиться в режиме онлайн, а их доставка — физически. Такая система уже занимает 40% всех продаж

японской сети магазинов *7-Eleven*. Наценки на товары, заказываемые в режиме онлайн, очень низкие — ведь компании ничего не стоит такое распространение. Вся наценка — это чистый навар фирмы. Таков мой прогноз относительно развития электронной коммерции. Но будут и другие очень значительные изменения. Потому что впервые в истории экономики продажа, производство и доставка будут разделены. Акцент смещается на распространение товаров и услуг. Этот акцент будет усиливаться в зависимости от нескольких факторов. Сколько производственных предприятий выживет в современных экономических условиях? Думаю, немного. Ситуация для промышленников ухудшается еще и тем, что продавцы сегодня становятся все более мощным конкурентом. Большинство распространителей товаров в США уже сегодня обладают мощными торговыми марками. Но очень немногие производители обладают брендом, которому доверяют потребители.

Что касается других сфер экономики, думаю, что очень скоро разработка продуктов, их производство, маркетинг и обслуживание станут отдельными видами бизнеса. Возможно, они будут входить в зону влияния одного финансового капитала, однако функционировать будут по отдельности. Компания *Ford* считается одним из крупнейших производителей в мире. Однако на самом деле эта компания не так уж много производит. Она собирает детали, произведенные другими предприятиями. И это очень радикальные изменения в производстве товаров массового потребления. Грядут большие перемены. Изменения будут радикальными, очень глубокими и длительными. И мы только начинаем понимать, что это значит для нас.

2000 год

6. Роль президента компании в новом тысячелетии

Я прекрасно помню, как всего несколько лет назад все мы были поглощены идеей “покончить с иерархией”. Мы все хотели стать единой командой, плывущей на одном корабле. Этого не произошло и не произойдет никогда по одной простой причине: когда корабль идет ко дну, капитан не созывает совещаний — он отдает команды. В любой команде всегда должен быть человек, который скажет: “Хватит переливать из пустого в порожнее. Это нужно сделать так-то и так-то”. Если в команде нет человека, принимающего решения, то решения никогда не будут приняты. Кроме того, поскольку наши корпоративные институты стали более сложными — в технологическом, экономическом и социальном плане, — стало еще важнее знать, в чьих конкретно руках находится реальная власть. Поэтому вместо того, чтобы вдаваться в обсуждение проблемы исчезновения или ослабления топ-менеджмента как такового, я хотел бы остановиться на новых требованиях, предъявляемых к руководителю сегодня.

Если рассматривать должность президента компании в перспективе — лет через пятнадцать, — можно выделить пять основных аспектов, совершенно независимых, по в то же время тесно взаимосвязанных. Что это за аспекты, и каким образом будут они влиять на карьеру руководителя?

Изменение системы управления

Я абсолютно уверен в том, что через пятнадцать лет принципы управления корпорациями будут существенно отличаться от принятых сегодня. Моя уверенность основывается на том, что уже сейчас мы наблюдаем важные перемены в природе корпоративных структур, а это неотвратимо влечет за собой перемены и в области управления.

Сегодня по всему миру, особенно в странах с развитой экономикой, интересами собственников движут главным образом материальные соображения. Возьмите в качестве примера хотя бы мое поколение. Сегодня население Соединенных Штатов стареет. Как следствие все больше людей начинают проявлять заботу о своем будущем материальном положении. Благодаря этой тенденции растет важность пенсионных фондов: как они размещают вверенные им средства, куда инвестируют. Подобные вопросы очень влияют на корпоративных собственников. И по-моему, разумно предположить, что институциональные инвесторы как класс, принимающий решения, должны остаться.

Как это отразится на управлении корпорацией и что будет означать для ее президента? Предстоит решить сложную задачу обучения новых собственников, многие из которых, как я уже отмечал, финансисты по образованию. В свое время я работал специалистом по ценным бумагам, и это дает мне право утверждать, что заставить финансиста разбираться в вопросах управления бизнесом практически невозможно. Не воспринимайте это как шутку. Финансисты не сильны в умении соблюдать баланс между многими, зачастую противоречивыми, элементами бизнеса. Они не умеют уравнивать и соотносить краткосрочные и долгосрочные перспективы, последовательность и перемены, сегодняшние усовершенствования и будущие разработки. Корпоративные руководители, бьющиеся над разрешением подобных вопросов ежедневно, знают, каких трудов это стоит, но финансисту этого не понять. Конечно, новые собственники обременены своими проблемами и тяготами. Это им приходится корпеть над не менее сложными задачами реформирования американской пенсионной системы и увеличения корпоративной прибыли.

Одной из самых больших трудностей, которые возникнут у новых президентов, станет

необходимость научиться смотреть на все сквозь призму собственного бизнеса и рационально уравнивать все бизнес-вопросы. Руководители, которые имеют опыт сопоставления корпоративных вопросов и задач, утверждают, что обладают особым чутьем относительно того, что необходимо предпринимать в каждой ситуации, какой бы сложной она ни была. Конечно, и они не застрахованы от ошибок, но самая страшная ошибка — пытаться уклониться от решения управленческих проблем. Я знаю многих людей, которые поступают именно так, прячась за обманчивой мантрой: “Я управляю этой компанией ради краткосрочных интересов акционеров”.

Мне кажется, мы подходим к закату этой эры. Современный руководитель должен принять тот факт, что (вспомните пресловутый индекс Доу-Джонса) подлинный интерес акционера заключается не в том, каким образом президент управляет компанией. В последующие пятнадцать лет нам предстоит не только решать проблемы управления, но и пересматривать и изменять связанные с ними концепции и инструменты. И это касается не только Соединенных Штатов. Сегодня нет такой страны, которая могла бы похвастаться особыми успехами в вопросах корпоративного управления. Эта система управления перестала быть эффективной даже в Германии и Японии. Структура собственности претерпевает постоянные радикальные изменения повсеместно.

Многие руководители уже серьезно озабочены проблемами управления. Они осознали, что проблемы эти непросты, но разрешимы. Те же, кто еще не столкнулся с такими вопросами, уже в ближайшие десять лет поймут, что и у них другого выбора нет.

Новые информационные подходы

Мы сотни раз слышали о том, что нам довелось жить в эпоху информационной революции, и это на самом деле так. Сорок лет назад, когда появился компьютер, большинство людей относились к нему как к скоростной вычислительной машине. И лишь немногие воспринимали компьютер серьезно, видя в нем новые возможности для обработки информации. Мы были уверены, что в ближайшие тридцать-сорок лет новая информация неузнаваемо изменит задачу управления бизнесом.

Однако до настоящего времени, за исключением военных структур, наши новые информационные возможности не оказали практически никакого влияния на то, как происходит управление бизнесом. Мы видим их исключительное влияние лишь на сферу операционного управления.

Приведу два примера. Мой внук, оканчивающий аспирантуру архитектор, недавно показал мне программу, которую он использует для написания своей диссертации — проекта для крупной архитектурной компании. Эта компания объявила конкурс на разработку систем отопления, освещения и водоснабжения для нового здания тюрьмы. Программа, которую показал мне мой внук, может буквально в мгновение ока справиться с задачей, над которой когда-то пришлось бы неделями работать сотням специалистов. А в медицинских учебных заведениях виртуальные презентации стали новым и очень эффективным способом обучения хирургов. До недавнего времени будущие хирурги практически не могли нормально наблюдать за проведением реальных хирургических операций вплоть до последнего года обучения. Хорошенько рассмотреть они могли лишь широкую спину оперирующего хирурга. Сегодня молодым хирургам доступно самое главное в обучении хирургическим техникам — практика, именно благодаря виртуальной реальности они могут практиковаться, не создавая потенциальной угрозы для здоровья и жизни оперируемых пациентов.

За рубежом влияние информационных технологий на сферу бизнеса очевидно. Но до сегодняшнего дня это влияние распространялось лишь на отдельные ее элементы, а не на такие эфемерные понятия, как стратегия и инновации. Поэтому для президента компании

новая информация мало повлияла на то, как он принимает решения. А перемены здесь очень нужны.

Практически в каждой современной корпорации есть финансовый директор, которому подчинено бухгалтерское подразделение. Это самая древняя из наших информационных систем, и во многих отношениях она безнадежно устарела, но компании по-прежнему ведут бухгалтерию по старинке, потому что это понятно и знакомо. Точно так же во многих компаниях есть свой директор по управлению информационными системами или менеджер по обработке данных, осуществляющий управление над компьютерными системами, что чаще всего непомерно дорого обходится компании.

Но ни один из этих двух директоров не знает одной благословенной заповеди об информации. Информация различает данные, и через каких-то пятнадцать лет оба директора будут подчиняться единому менеджеру, хотя функции будут выполнять по-прежнему разные. Изменения, происходящие сегодня в области бухгалтерского учета, — это самые серьезные инновации в этой сфере с 1920-х годов. Я говорю о бухучете в хозяйственной деятельности, экономических цепочках и т.д. Фактически мы меняем основы ведения бухгалтерского учета с тем, чтобы приспособить его к современным экономическим задачам, на которые он никогда не был рассчитан. В то же время мы комбинируем это с новыми возможностями обработки данных и в итоге хотим получить информационную систему, которая будет выглядеть совершенно по-другому. И все равно она не вооружит руководителя компании информацией, в которой тот нуждается больше всего: данных о том, что же на самом деле происходит за дверями компании.

Одной из самых больших ошибок, совершенных мною за всю мою карьеру, было создание термина *центр прибыли* (где-то в 1945 году). Правда в том, что внутри компании существуют только *центры стоимости*. Единственный центр прибыли — это платежеспособный потребитель. Мы практически ничего не знаем о том, что происходит за пределами компании, и даже если ваша компания лидирует в своей отрасли, большая часть людей, пользующихся вашими товарами или услугами, не принадлежит к числу ваших клиентов. Если вы владеете тридцатью процентами рынка, вы, конечно, гигант. Но это означает, что 70% потребителей не покупают ваши товары или услуги и вы ничего о них не знаете.

Эти люди, не являющиеся вашими клиентами, на самом деле очень важны для вас, потому что они — источник информации, способной помочь вам оценить перемены, которые будут влиять на вашу отрасль. Как? Если посмотреть на перемены в большинстве отраслей экономики за последние сорок лет, то мы убедимся, что существовавший рынок, продукт или технология не были первопричиной возникновения практически ни одной новой сферы. Чем бы ни занималась компания, ее руководители должны проводить большую часть своего времени за стенами офиса. Бесспорно, узнать и понять людей, не ставших вашими клиентами, непросто, но это действительно единственная возможность расширить собственные знания о рынке. Например, известные мне люди, успешно построившие собственный бизнес в Японии, потрудились изучить японскую историю, прежде чем отправиться туда. Нам посчастливилось жить в Америке, потому что она — страна многих культур, и из этого тоже нужно уметь извлекать пользу.

В XIX веке было само собой разумеющимся то, что каждая крупная отрасль порождала собственную специфическую технологию. При чем технологии из разных отраслей никогда не пересекались между собой. На основе этой гипотезы создавались все крупные исследовательские лаборатории, начиная с основанной компанией Siemens в 1869 году. Сегодня эта теория не работает. Современные технологии пересекаются повсеместно, а производительность перестала быть залогом преуспевания. В последние тридцать лет лаборатории *Bell Laboratories* удалось добиться невиданных за всю ее историю успехов — а какие ее технологические достижения вам известны?

Бесспорно, компании должны понимать процессы, происходящие за пределами их сферы деятельности. Но пока что информации очень мало, да и та чаще всего случайна и бессистемна. Мы только начинаем учиться накапливать информацию. И когда я слышу, как кто-то заявляет, будто давно накопил всю необходимую ему информацию, я знаю: все, что есть у этого человека, — лишь капля в море.

Командование и контроль

В тесной связи с вышеперечисленными вопросами находится еще один фактор — все реже и реже рабочие задачи удается решить с помощью традиционно принятых методов, когда компании (особенно крупные) пытаются контролировать каждую потребность и операцию внутри определенной сферы компетенции. Не скажу, что мне нравится то, как это происходит. Ведется много разговоров о том, что директивные методы управления и жесткий контроль канули в Лету. Да, но что пришло им на смену? Все больше компаний переходит к работе на контрактной основе и прибегает к услугам временных специалистов, появляются все новые и новые совместные предприятия, все популярнее становится аутсорсинг услуг самого разного рода. Многие из работающих в любой компании людей сегодня не являются ее постоянными сотрудниками. Мне приходилось слышать мнение, что в ближайшие годы количество специалистов, не являющихся штатными сотрудниками организации, в которой они работают, включая правительственные структуры, значительно превысит количество специалистов, работающих в этих организациях на постоянной основе.

Одно из очевидных свидетельств тому — бум развития сферы экспертных услуг и консалтингового менеджмента. Однажды я пообещал редактору *Harvard Business Review* написать статью, посвященную консалтинговому менеджменту, — своеобразное руководство пользователя (в котором, к слову, современные руководители компаний остро нуждаются). Представьте себе я не смог ее написать. Слишком многое происходит вокруг. Я вижу в этом признаки того, что все чаще мы будем удовлетворять потребности своих компаний не за счет людей или организаций, подконтрольных нам, а за счет таких, с которыми сумеем установить взаимоотношения, за счет партнеров, командовать которыми у нас не будет возможности.

Преуспевающие участники совместных предприятий понимают, что партнером невозможно командовать. Сотрудничество с партнерами главным образом представляет собой маркетинговую работу и предполагает умение задаваться массой вопросов: что за ценности у партнера? Каковы его цели? Ожидания? Не будем отрицать тот факт, что в некоторых случаях добиться поставленных целей можно только с помощью командных методов. Но руководитель завтрашнего дня должен уметь определять, где нужны жесткие директивы, а где — партнерские отношения. Эта задача нелегкая, но не беспрецедентная — Джей П. Морган выстроил отношения сразу с двенадцатью партнерами и точно знал, когда ему следовало проявить твердость руководителя.

Расцвет интеллектуального труда

Каким единственным конкурентным преимуществом будет обладать завтра любое государство с развитой экономикой? Отчасти из опыта, полученного человечеством во время Второй мировой войны, мы прекрасно усвоили урок, как обучать людей всего за одну ночь.

Меня послали в Корею вскоре после того, как там закончилась война. В стране была разруха, еще более глубокая, чем та, которую пережили Германия или Япония во время Второй мировой. Более того, в течение пятидесяти лет, предшествовавших войне в Корее,

японцы запретили местным жителям получать высшее образование. Тем не менее при соответствующей поддержке и обучении понадобилось меньше десяти лет для того, чтобы превратить нищую и примитивную сельскую рабочую силу в высокопроизводительную.

Нельзя и дальше полагаться на конкурентное преимущество интеллектуального труда. Технологии распространяются необычайно быстро. Единственное преимущество, которым действительно обладают Соединенные Штаты — и будут, пожалуй, обладать в течение ближайших тридцати или сорока лет — это создание продукта, который сложно создать за ночь: интеллектуальные работники. В Соединенных Штатах обучается около двенадцати миллионов студентов. В Китае уровень подготовки лучших студентов очень высокий, но на 1,2 миллиарда населения там всего 1,5 миллиона студентов. Если бы в США это соотношение было бы таким же, у нас было бы всего 250 тысяч студентов. Да, в отдельных областях науки, возможно, обучается больше, чем нужно, студентов — скажем, в юридических колледжах — однако продуктивность интеллектуальных работников и интеллектуального труда очевидна. Проблема в том, что мы над этим не работали — пока.

Современные интеллектуальные работники, наверное, менее продуктивны, чем когда-то, поскольку нынешние программы обучения пестрят предметами, не отражающими их умений и талантов. Самыми подготовленными в мире специалистами считаются американские медсестры. Однако, когда мы проводили исследование этого сегмента, то обнаружили, что 80% рабочего времени медицинская сестра тратит на вещи, которым ее никогда не обучали. Медсестры заполняют какие-то бумаги, которые на самом деле никому не нужны. Никто не знает, как используются эти бумаги, но их бездумно требуют заполнять, и поручается это бессмысленное занятие именно медицинским сестрам. В супермаркетах продавцы тратят 70-80% рабочего времени на обслуживание не клиентов, а компьютеров. Как сделать интеллектуального работника более продуктивным — задача, к решению которой нам придется подойти очень серьезно в ближайшие двадцать лет. В условиях ручного труда все начиналось с вопроса: “Что вы делаете?” Выполнение работы воспринималось как нечто само собой разумеющееся. В условиях интеллектуального труда все начинается с вопроса: “Что вы делаете и что вам следует делать?” И ответить на эти вопросы очень важно, если мы хотим поддерживать конкурентное преимущество нашей страны. Физические ресурсы больше не дают такого преимущества, равно как и умения. Выделиться можно лишь в области интеллектуального труда — а сегодня его качество невысоко.

Подводя итоги

Что все это может означать для нас? Во-первых, что работа президента компании — задавать точное направление тому, что его компания подразумевает под “результатом”. Это значит, что президент должен четко понимать, когда нужно поднажать здесь и отпустить вожжи там, — а когда и вовсе отказаться от чего-то. Руководитель завтрашнего дня не сможет строить управление исключительно на основе своей харизмы. Ему придется мыслить базовыми категориями, чтобы другие могли продуктивно трудиться.

Это будет непросто, особенно учитывая скорость происходящих перемен, ожидания новой рабочей силы и все усиливающуюся конкуренцию, характерную для мировой экономики. Но это будет еще сложнее потому, что невозможно и дальше продолжать цепляться за привычную политику и рассчитывать, что она прослужит вам еще долгие годы. Некоторые компании, например *General Motors*, *AT&T* и *Sears*, сумели достичь успеха за счет долгосрочной политики базового планирования. Но эти компании — исключение из общего правила. В лучшем случае такая политика может быть эффективной в течение десяти лет. А сегодня перемены происходят так быстро, что эти

цифры опустятся до трех-четырёх лет.

Работа президента компании все больше будет сводиться к исполнению роли постановщика оперы — самой сложной из известных мне профессий. У вас есть свои звезды, которыми вы не можете командовать; у вас есть актеры второго плана и оркестр; у вас есть люди, работающие за сценой; и у вас есть аудитория. И все эти группы очень разные. Но перед постановщиком лежит партитура, и такая же есть у каждого в команде. В бизнесе тоже необходимо убеждаться в том, что все разрозненные группы объединяются, чтобы произвести желаемый результат. И это главное в понимании того, что нам предстоит. Этот фактор нельзя назвать более или менее важным, чем остальные. Он просто очень важен. Я не призываю вас отказаться от привычки раздавать приказы — я призываю вас понимать, где необходим приказ, а где нужны партнерские отношения. Уверяю вас: вовсе незачем пренебрегать финансовыми целями; напротив, демографические данные свидетельствуют о том, что эта сфера станет еще более важной. Но вам придется разобраться в том, как интегрировать собственные финансовые цели и необходимость строить и развивать бизнес.

1997 год

Часть II. Бизнес-возможности

7. Предприниматели и инновации

Это интервью автор книги дал Джорджу Джендрону, главному редактору журнала Inc. в своем офисе в Клермонте (штат Калифорния). Оно построено на вопросах журналиста и развернутых ответах автора. Автор лично редактировал черновой вариант статьи. Интервью было опубликовано в журнале Inc. в 1996 году.

Вы согласны с утверждением, что американский бизнес представляет собой образец предпринимательства? Америка действительно опережает другие страны мира по темпам развития предпринимательства?

Я абсолютно не согласен с этим мнением. Это просто самообман, причем очень опасный для нас самих. Возможно, Америка опережает весь мир по темпам появления новых видов предпринимательства. Одни из них оказываются успешными, другие оборачиваются провалом. В списке самых успешных по темпам развития предпринимательства стран мы не занимаем даже второго места.

А кто же на первом месте?

Бесспорно, Корея. Примерно 40 лет назад промышленности в Корее вообще не было. Япония, которая на протяжении многих лет руководила Кореей, не давала корейцам ни единого шанса на развитие производства. Из-за диктата Японии в Корее не было системы высшего образования, поэтому среди корейцев практически не было образованных людей. К концу Корейской войны Южная Корея была разрушена. Сегодня же Корея — мировой лидер производства в нескольких десятках отраслей экономики, а также лучший в мире кораблестроитель.

Итак, на первом месте Корея. Кто же занимает вторую ступеньку вашего хит-парада?

Ненамного от Кореи отстал Тайвань. Эта страна до 1950-х годов тоже находилась на доиндустриальной стадии развития. Сегодня Тайвань — это мировой лидер во многих высокотехнологических отраслях, в том числе в сфере производства микрочипов. Не забывайте также о Китае. Сегодня китайцы очень активно иницируют новые виды предпринимательства как на родине, так и в США.

Хорошо, может быть, на третьем месте в вашем хит-параде все-таки США?

Показатели развития предпринимательства у Америки не выше, чем у Японии или Германии. Доля японских компаний в числе новых видов бизнеса очень велика. Всего 40 лет назад многих всемирно известных современных компаний или вообще не существовало, или же они были представлены маленькими магазинчиками. Например, *Sony, Honda, Yamaha, Kyocera, Matsushita*.

Германия начала строить свою современную экономику на руинах Второй мировой войны. А сегодня это страна, чья экономика по темпам развития занимает третье место в мире. По показателям экспортируемых промышленных товаров на душу населения Германия занимает первое место в мире. Чтобы вызвать такой взрыв предпринимательства, Германия превратила сотни совершенно новых фирм и маленьких неприметных магазинчиков в мировых лидеров производства и корпорации мирового класса.

Приведу в качестве примера немецкую компанию *Bertelsmann* — одну из самых крупных в мире мультимедийных корпораций. Эта компания начала вести активную деятельность лишь 50 лет назад. В 1946 году, когда Рейнхард Мон, праправнук основателя

фирмы, вернулся из военных лагерей, Bertelsmann была небольшим про-инициальным издательством, выпускавшим религиозные брошюры.

Вы говорите, что самообман Америки относительно развития предпринимательства опасен. Почему?

Меня беспокоит больше всего даже не глубокое убеждение американцев в их предпринимательском превосходстве над миром, а то, что этот самообман порождает излишнее самодовольство. Причем это не первая подобная иллюзия в истории Америки. Мы обманывались и в начале 1970-х годов относительно лидерства Америки в сфере менеджмента. Тогда мы уверовали в то, что американцы — лучшие управленцы в мире, и пропустили тот момент, когда японцы практически обогнали США по объему производства товаров массового потребления и потребительских услуг.

Я боюсь того, что это самодовольство откинет нас назад. Пока мы будем почивать на иллюзорных лаврах, Япония и Корея очень быстро обгонят нас, оставив в хвосте инновационного прогресса и развития предпринимательства.

Почему же мы все время обманываем себя?

В Америке все в большей или меньшей степени уверены в том, что предпринимательство — это просто хорошие идеи, а инновации касаются лишь сферы научных исследований. На самом деле предпринимательство — это отдельная дисциплина, причем довольно сложная и скрупулезная, а инновации — это не только технический термин, но и экономический. Предпринимательство порождает инновационные виды бизнеса — это факт, причем не новый. Это то, что еще сто лет назад принесло Эдисону успех и славу. Но американские компании, за редким исключением (например, Merck, Intel, Citibank), убеждены в том, что инновации — это не серьезная работа, а случайные вспышки гениальности. Американским предпринимателям пора понять, что инновационный процесс — это серьезная, систематическая и скрупулезная работа.

В Японии инновационный процесс высокоорганизован. Точно так же и в Корее. В этих передовых странах организуются небольшие группы, в которые входят самые квалифицированные специалисты. Эти люди систематически внедряют в производство инновации, а также отслеживают и развивают новые виды предпринимательства.

В чем заключается секрет инновационного успеха?

Инновации требуют систематического отслеживания всех происходящих в стране и мире изменений — демографических, рыночных, технологических и научных. Все эти изменения нужно тщательно проанализировать и определить, какие возможности в них кроются. Есть еще одно важное требование, которое очень сложно осознать и принять американским компаниям, — инновационное развитие предполагает, что вчерашние достижения нужно оставить в прошлом. Ради развития инноваций нужно постоянно идти вперед, а не отстаивать достижения вчерашнего дня.

Четыре подводных камня на пути развития предпринимательства

Сегодня очень многие инновационные виды предпринимательства берут высокий старт. Они выглядят очень многообещающе и первые год или два показывают хорошие результаты. Однако проходит совсем немного времени, и они угасают. Если такие виды бизнеса и выживают, то они перестают развиваться, они застывают. В чем ошибка предпринимателей и можно ли ее избежать?

На самом деле существуют четыре основные ошибки. Я называю их подводными камнями на пути развития предпринимательства. Это те аспекты бизнеса, о которых спотыкаются очень многие новые и развивающиеся виды бизнеса. Каждый из этих

подводных камней можно предвидеть и обойти.

Первый подводный камень возникает на пути предпринимателей тогда, когда они сталкиваются с неожиданным открытием: новый продукт или услуга оказываются востребованными не там, где предполагалось изначально, а совсем на другом рынке. Очень многие новые виды бизнеса исчезают именно потому, что их основатели настойчиво пытаются доказать всему миру, что они умнее рынка.

То есть бывает так, что предприниматель преуспевает, однако не осознает своего успеха?

Нет, ситуация гораздо сложнее. Предприниматель не просто не осознает дееспособность своего бизнеса, он отвергает возможный успех. Хотите услышать пример такого упрямства? Примеров тысячи, но самый яркий из них произошел сто лет назад.

Один человек по имени Джон Уэсли Хайатт изобрел роликовый подшипник. Он вбил себе в голову, что его изобретение идеально подходит для осей грузовых вагонов. Традиционно для уменьшения силы трения железнодорожники использовали ветошь, смоченную в техническом масле. Конечно, изобретение было полезным для железнодорожников. Однако железная дорога на тот момент была не готова к радикальным изменениям. Их вполне устраивали куски ветоши. В итоге Джон Хайатт просто обанкротился, тщетно пытаясь убедить всех в своей правоте.

Когда в середине 1890-х годов Альфред Слоун, впоследствии основавший компанию General Motors, с отличием окончил Массачусетский технологический институт, он попросил своего отца купить для него обанкротившийся к тому времени бизнес Хайатта. В отличие от упрямого изобретателя, Слоун шире представлял себе сферу использования подшипника. Оказалось, что роликовые подшипники — идеальный вариант для автомобильных колес, которые в то время только появлялись на рынке. Уже через два года бизнес Слоуна процветал, а через 20 лет его крупнейшим клиентом стал Генри Форд.

Интересная история. Но неужели сознательный отказ от успеха — распространенная ошибка и современных предпринимателей?

Хочу вас удивить — большинство современных инновационных продуктов и изобретений не становятся успешными в той сфере, для которой они изначально и разрабатывались. Я очень часто наблюдаю этот парадокс.

Новокаин был изобретен немецким химиком Альфредом Эйнхорном в 1905 году. Он придумал новокаин как эффективное обезболивающее средство для хирургических операций. Но хирургам его изобретение не подошло. К изобретателю обратились дантисты с просьбой разрешить им использовать новокаин для лечения зубов. Но Эйнхорн очень долго и упрямо старался не допустить, чтобы его изобретение использовалось для столь “приземленных целей”. До конца своих дней Эйнхорн колесил по свету, проповедуя хирургам всего мира эффективность новокаина как анестетика общего назначения.

Совсем недавно я услышал о том, как один человек разработал программное обеспечение, которое, по его мнению, просто незаменимо для больниц. Однако в больницах ему отвечали, что эта программа им не подходит. Он не продал ни одного экземпляра своего изобретения больнице. Совершенно случайно местные власти одного небольшого городка узнали об этом программном обеспечении. Оказалось, что это именно то, что им нужно для эффективного управления. Заказы посыпались на упрямого изобретателя. Его продукт захотели приобрести сотни городов и поселков по всей Америке. Но он отказался выполнять эти заказы.

Почему же предприниматели отвергают неожиданно свалившийся на них успех?

Потому что он не входит в их планы. Предприниматели уверены, что у них все под контролем. Эта уверенность и порождает второй подводный камень на их пути.

Бизнесмены полагают, что главное в их деле — это прибыль. На самом же деле прибыль вторична для новых видов предпринимательской деятельности. Гораздо важнее движение денежных средств.

Растущий организм требует много пищи, а развивающийся бизнес постоянно мучим жаждой денег. Нужны постоянные инвестиции, чтобы поддерживать развитие нового бизнеса. Это естественно и вполне предсказуемо. Поэтому разбивать свое предпринимательское судно о подводный камень недостаточных инвестиций вовсе не обязательно. Я спас очень много предприятий, просто сказав их основателям, которые живописали мне свои успехи, что, когда их бизнес только начинает развиваться, самое время обеспечить будущее финансирование. Если шестимесячная прибыль предприятия идет на то, чтобы профинансировать все годовое развитие бизнеса, то это вполне нормально. Нужно только заранее подготовить эти средства, и тогда вы будете спокойны, что в нужный момент сможете инвестировать в развитие нужную сумму денег.

Как вы думаете, почему современным бизнесменам так сложно овладеть концепцией денежных вливаний?

Это не только их проблема. Уоррен Баффет однажды сказал, что, если он хочет узнать об эффективности деятельности какой-либо компании, он не слушает биржевых аналитиков. Они говорят о прибыли, но этот показатель не характеризует компанию. Уоррен Баффет слушает банковских кредитных аналитиков — они рассказывают о денежных вливаниях в компанию. Я еще не видел, чтобы биржевые бюллетени рассказывали о ликвидности новых компаний, о финансовом положении развивающихся фирм. Они пишут лишь о размерах прибыли и рентабельности.

Почему? Может быть, именно так учат сегодня в многочисленных бизнес-школах?

Нет, современные бизнесмены в основном финансово безграмотны.

Хорошо, допустим, что предприниматели уделяют должное внимание денежным вливаниям в бизнес, успешно обходят этот подводный камень и их компании эффективно и быстро развиваются. Какая еще ловушка ожидает их впереди?

Когда бизнес развивается стремительно, его основатель обычно очень занят. Быстрый рост компании — это огромная нагрузка на предпринимателя. Его производственные мощности перегружены, а управленческие способности истощены.

Предприниматель начинает метаться из стороны в сторону, как однорукий поклещик обоев. Он анализирует цены и изучает прогнозные показатели прибыли. Он верит, что в будущем году сможет продать еще больше и заработать 10 миллионов долларов чистой прибыли. Но предприниматель не осознает, что его управленческая база перегружена.

Знаете, уже 50 лет я работаю с предпринимателями и могу вам сказать, что эта ловушка очень часто поджидает предпринимателей на пути развития их бизнеса. Около 80% бизнесменов попадают в нее. Даже если бизнес развивается в нормальном темпе — не увеличивается в три раза каждые шесть месяцев, но стабильно и уверенно растет, — ловушка истощения управленческой основы поджидает предпринимателя на четвертом году его занятия бизнесом.

Это когда требования бизнеса превышают возможности предпринимателя?

Да, чаще всего начинающий бизнесмен делает все сам. У него есть помощники, но нет партнеров. И сначала все идет отлично. Но через некоторое время вдруг весь бизнес катится под откос. Показатели качества падают, клиенты не платят, даты поставок пропущены.

Все начинающие предприниматели делают ошибки. Или по крайней мере многие. Какие симптомы предприниматель не должен пропустить, чтобы вовремя заметить управленческий кризис?

Всех предпринимателей, которые приходят ко мне за помощью, я спрашиваю: “Как вы относитесь к выпадающим на вашу долю возможностям? Допустим, покупатель говорит: “Если вы изготовите 10 тысяч экземпляров товара X, мы подпишем с вами контракт”. Вы рассматриваете это предложение как лишнюю нагрузку или как возможность?” Если в ответ я слышу: “Конечно, как возможность. Но это еще и такая нагрузка!”, я отвечаю: “Послушайте, дружище, вы истощили свою управленческую базу”.

Чтобы избежать управленческого кризиса, предприниматель должен очень серьезно подойти к вопросу менеджмента в своей компании и создать команду руководителей. К тому времени на бизнесмена уже работают обычно около 40 человек. Нужно внимательно присмотреться к ним и определить, кто из них обладает управленческими способностями. Из этих 40 человек нужно выбрать пять или шесть (больше не надо) и сказать им: “Я хочу, чтобы в эти выходные вы немного поработали в домашней обстановке. Уединитесь и хорошенько поразмышляйте обо всех присутствующих здесь людях, включая и меня. Не думайте о себе. Попробуйте сформулировать, что в каждом из ваших коллег хорошего, в чем они разбираются”. Затем все они собираются вместе и на чистом листе бумаги расписывают основные аспекты деятельности своей компании. Сегодня мы называем этот процесс определением базовых компетенций компании.

Молодой предприниматель не может привести в свой бизнес команду опытных управленцев. Но у него есть Том, он отлично справляется с обслуживанием клиентов, значит, ему смело можно поручить руководство работой офиса. Нагрузите его, покажите направление — и Том потянет. А можно даже дать ему помощника. Но тогда кто будет заниматься обслуживанием клиентов? У бизнесмена есть еще Джейн с производства. Никто не умеет так общаться с людьми, как Джейн. Поэтому Джейн будет менеджером по работе с клиентами.

После этого начинающие менеджеры встречаются раз в месяц и обсуждают свои трудности и успехи. И уже через год у молодого предпринимателя есть замечательная команда руководителей. На создание команды управленцев чаще всего уходит от восьми до двенадцати месяцев.

Год на то, чтобы научиться работать в команде?

Да. И еще на то, чтобы понять, что хотя с Джо и не просто общаться, но он именно тот человек, который сможет управлять финансовой деятельностью фирмы. Год на то, чтобы узнать, что Том отличный маркетолог, но не очень хороший менеджер по работе с клиентами. А возможно, Том — лучший специалист в компании, но его способностей недостаточно.

Принять подобное решение предпринимателю может быть очень непросто, особенно если Том работает в компании со дня ее основания.

Да, но за несколько месяцев командной работы Том сам поймет, что не справляется, и лучше уступить место другому менеджеру. Не нужно ждать до тех пор, пока все пойдет под откос.

Какой же четвертый подводный камень на пути развития предпринимательства?

Четвертая преграда самая сложная. Она возникает на пути предпринимателя тогда, когда его бизнес успешно развивается и бизнесмен начинает ставить себя выше своего дела. Предприниматель работает 18 часов в сутки на протяжении 14 лет, его бизнес оценивают в 60 миллионов долларов, а руководить компанией ему помогает опытная команда менеджеров. И вот наступает день, когда предприниматель задает себе вопрос: “Что бы мне хотелось сделать теперь? Какова сегодня моя роль в бизнесе?” Это неправильные вопросы. Если бизнесмен начинает задумываться над ними, он рано или поздно придет к тому, что уничтожит в себе предпринимателя и разорит свою компанию.

А какие вопросы должен задавать себе предприниматель?

Он должен искать ответы на вопросы: “Что нужно моему предприятию на данном этапе развития? Есть ли у меня все качества, необходимые для реализации этих бизнес-потребностей?”

Интересы бизнеса важнее интересов предпринимателя. Вот когда предпринимателю может понадобиться помощь внешнего эксперта.

На протяжении многих лет ко мне за помощью обратилось больше сотни предпринимателей, оказавшихся в подобной ситуации. Я спрашиваю их, почему они обратились ко мне именно сейчас. И чаще всего слышу такой ответ: “Моя жена считает, что я больше не могу эффективно развивать бизнес. Она говорит, что я уничтожаю себя, нашу семью и компанию”. Иногда глаза предпринимателям открывают их дочери. Если же подобные вещи предпринимателю говорит его повзрослевший сын, он чаще всего отмахивается от советов, полагая, что наследник просто решил устранить его от дел и прибрать компанию к рукам. Но оказывается, так считает не только наследник. Такие же слова звучат из уст жены и дочери.

Иногда в качестве советчика выступает акционер компании, бухгалтер или юрист. В общем, предпринимателя должен кто-нибудь хорошенько встряхнуть, чтобы он наконец взглянул правде в глаза и признал тот факт, что бизнес не доставляет ему больше удовольствия. Бизнесмен должен понять, что обращает свое внимание вовсе не на то, что этого внимания действительно требует.

Современные предприниматели стали умнее, чем их предшественники? Они более умело обходят подводные камни бизнеса, чем раньше?

Нет, я так не думаю.

В самом деле? Это при таком огромном количестве всевозможных бизнес-школ и курсов МВА, существующих сегодня?

К сожалению, образование не добавляет предпринимателям ни опыта, ни мудрости.

Могут ли крупные компании стимулировать развитие инноваций?

В 1980-е годы много говорили об “инновациях”. Сегодня разговоры утихли. Могут ли на самом деле крупные компании стимулировать развитие инновационного процесса?

Конечно, могут. И многие из крупных компаний действительно оказывают серьезное влияние на развитие инноваций. Кроме того, очень многие компании средних размеров дают сильный стимул инновационному процессу. Однако это вовсе не то, что имеют в виду многие авторы, говоря об “инновационном развитии”. Они принимают во внимание лишь период величайших инноваций в истории западного мира — это было за 60 лет до начала Первой мировой войны. Большинство основных институтов, и не только коммерческих, появились и приобрели современную форму именно в то время.

Начало этому периоду стремительного развития инноваций положила Большая выставка в Лондоне. Это был 1851 год. Лондонская выставка стала точкой отсчета второй индустриальной революции. В начале 1850-х годов англичанин Уильям Генри Перкин изобрел первый в мире анилиновый краситель. Это открытие стало началом развития современной химической промышленности.

Тогда же немец Вернер фон Сименс изобрел первый электрический мотор и тем самым дал импульс развитию современной электронной промышленности. В то же время весь мир стал свидетелем триумфального изобретения Сайрусом Маккормиком механической жатки. Это было начало развития современного механизированного сельского хозяйства. То же десятилетие принесло миру первый трансатлантический кабель. Впервые пароход стал осуществлять регулярные трансатлантические рейсы.

Англичанин Бессемер в эти же десять лет изобрел процесс производства стали, а братья Перейре из Франции изобрели новый тип кредитного института, известного сегодня как *Credit Mobilier*, и тем самым положили начало современной финансовой отрасли.

С того времени и до 1914 года каждые 14 месяцев мир становился свидетелем очередного очень важного изобретения и рождения новой отрасли экономики.

Чем великий период инноваций отличается от того, что мы наблюдаем сегодня?

Все эти новые отрасли попадали в полный вакуум. Тогда не было еще крупных корпораций, не было конкуренции. В Америке была всего одна железная дорога, да и та никуда никого не перевозила. Сегодня мир полон организаций. Напротив, теперь мы беспокоимся о том, что очень многие компании, история которых уходит корнями в начало XX века, возможно, не выживут в современных условиях глобальной экономики.

Что это означает для инновационного развития крупных компаний?

Крупные организации должны научиться быть инновационными. Иначе они просто не выживут. Для многих компаний это означает перерождение. Все чаще крупные компании развиваются и растут путем создания альянсов и совместных предприятий. Однако далеко не все успешные предприниматели знают, как руководить альянсами. Они привыкли отдавать приказы, а не работать в партнерстве, а ведь это совершенно разные подходы к бизнесу. Развитие альянса основывается на поисках ответа на вопрос: “Чего хотят наши партнеры? Каковы наши общие цели и приоритеты?” Это очень нелегкий вопрос для тех, кто привык работать в таких крупных компаниях, как *General Electric* или *Citibank*, и сейчас находится на вершине гигантской мировой корпорации.

Но инновационное развитие означает умение изменять продукты и процессы в соответствии с требованиями рынка, а они сегодня меняются так быстро, что сложно даже проследить. Посмотрите, что происходит сегодня с банками. В США существует всего несколько крупных банков. Они получают прибыль с помощью традиционных инструментов — коммерческих кредитов и депозитов. Банки функционируют за счет кредитных карточек, банкоматов, валютных операций и взаимных фондов. Но для того, чтобы удержать бизнес, крупная компания должна быть прежде всего инновационной.

Но могут ли крупные компании стимулировать инновации?

Они должны стимулировать инновационный процесс, чтобы компенсировать сложности, возникающие в связи с переходом на новый уровень работы — создание партнерских отношений и образование альянсов. Что обычно делают современные предприниматели? Они создают новое подразделение внутри компании, и это подразделение функционирует совершенно не так, как все остальные. И чем успешнее оказывается это подразделение, тем сложнее удостовериться в том, что огромная компания не возлагает на этот отдел те же надежды, что и на все остальные функциональные подразделения.

Независимо от того, функционирует ли новое предприятие в рамках уже развитого бизнеса или осваивает новые рынки, для компании это маленький ребенок. Вы ведь не станете, отправляясь в поход, взваливать на своего ребенка огромный рюкзак.

Вы можете привести пример компаний, которые достигли значительных успехов во внутреннем инновационном процессе?

Есть компании, которые успешно совершенствуют свой бизнес. Есть компании, которые отлично расширяют свой бизнес. Наконец, есть компании, которые внедряют инновации в свой бизнес. Каждая крупная компания должна уметь эффективно работать сразу в трех направлениях: *совершенствовать, расширять и внедрять инновации.*

Я не слышал ни об одной компании, которая успешно справлялась бы с этой задачей.

Но я знаю, что современные компании очень скоро научатся этому.

Период расцвета социальных инноваций

Давайте отойдем немного в сторону от бизнеса и поговорим об инновациях в социальной сфере.

Прежде всего следует отметить, что социальные инновации не менее важны, чем экономические. А порой даже намного важнее. Например, в Америке экономическая система очень развита, а социальная отстает. Вот почему для американцев сегодня значительно важнее инновационный процесс в социальной сфере. К счастью, социальные инновации сегодня успешнее, чем когда-либо. Мы знаем, что нужно делать и как это сделать.

И что же нужно делать?

Нужно начать с малого. История доказала, что панацеей от всех бед не стоит даже искать. Реформа системы здравоохранения, инициированная президентом Клинтоном, оказалась неэффективной именно потому, что предполагала изменить всю сферу сразу. Сегодня мы экспериментируем одновременно в нескольких сферах системы здравоохранения, и уже вырисовывается картина новой системы охраны здоровья. И основана она на сотне локальных экспериментов. Мы все еще много говорим о глобальных амбициозных проектах реформирования системы образования. Но пока идут разговоры, многие школы — государственные, приходские, частные — успешно развиваются благодаря локальным инновациям. Мы знаем, что современные американцы, особенно молодые образованные люди, готовы поддержать социальный инновационный процесс. Они согласны служить добровольцами.

Вы говорили, что в последнее время все чаще общественные работы выполняют местные организации, как коммерческие, так и некоммерческие. Однако очень часто управление небольшими некоммерческими организациями неэффективно. Почему?

Потому что очень многие люди ошибочно полагают, что благими намерениями горы можно свернуть. Сворачивать горы нужно бульдозерами, а не намерениями. Однако не все некоммерческие фирмы управляются плохо. Есть и исключения.

В 1990 году я принимал участие в создании фонда некоммерческих организаций. Я знаю тысячу историй о том, как небольшие некоммерческие фирмы, чаще всего местного значения, функционируют так эффективно, как многим корпорациям и не снилось. Совсем недавно наш фонд вручил ежегодную премию за инновации компании *Rainforest Alliance*. Эта некоммерческая организация нашла способ сохранить влажные леса и при этом увеличить количество и производительность банановых ферм. А ведь все мы знаем, что банановая ферма — злейший враг тропического леса. Все номинанты на эту премию — социальные инноваторы, которые расширяют спектр общественных возможностей. Сегодня такие некоммерческие организации востребованы, как никогда раньше. За последние 30 лет в США было создано 800 тысяч некоммерческих организаций.

Еще вчера занятие благотворительностью ограничивалось только выписыванием денежных чеков. Современные американцы, особенно успешные молодые люди, чувствуют, что этого недостаточно. Они создают организации и строят параллельную карьеру. При этом очень немногие из них оставляют свое первое занятие.

Как-то вы сказали, что мы стали свидетелями эпохи грандиозных инноваций, однако она уже близится к концу. Но сегодня мы видим, что огромное количество частных предпринимателей в Америке активно участвуют в социальном инновационном процессе. Не кажется ли вам, что сегодня мы стоим на пороге новой инновационной эпохи — эпохи социальных инноваций?

Я не сомневаюсь, что так оно и есть.

Очень многие люди с опаской и недоверием смотрят на некоммерческие организации. Сложился стереотип, что эти организации не профессиональны.

И в этом есть доля правды. Очень многие некоммерческие организации очень неэффективно управляемы или же вообще неуправляемы. Однако не стоит забывать, что некоммерческие организации — это не бизнес-структуры, и к ним следует относиться совершенно по-иному.

Как же к ним относиться?

Некоммерческие структуры гораздо больше, чем коммерческие, нуждаются в эффективном управлении именно потому, что у них нет финансового результата деятельности. Однако их стратегия и их “продукт” должны быть четко определены, их нужно постоянно оценивать. Кроме того, один из важнейших аспектов деятельности некоммерческих организаций — привлечение и удержание добровольцев. Нужно помнить о том, что добровольцы — это люди, чья удовлетворенность от работы измеряется не уровнем зарплат, а уровнем ответственности и ощущением причастности к благому делу.

А как обстоят дела с инновациями в органах государственного управления?

Это самый сложный аспект в разговоре об инновациях. Вы задумывались над тем, что сегодня ни в одной из развитых стран мира правительство эффективно не работает? В США, Великобритании, Германии, Франции, Японии нет органов управления государством, которые бы уважали граждане и которым бы доверял народ.

Каждая страна стремится иметь своего лидера. Но это стремление не оправдано. Когда нарушено функционирование целого органа управления, то мы имеем дело не с человеческой трудностью, а с системной проблемой.

Современные органы управления нуждаются в инновациях. Сегодня мы имеем то, что было придумано сотни лет назад. Конечно, изобретение государственности и современных органов управления, сделанное в конце XVI века, было одной из величайших инноваций за всю историю человечества. Всего за двести лет это изобретение завоевало весь мир.

Но сегодня настало время, когда нужно придумать что-то новое. И это касается не только политического устройства стран, но и экономических теорий, которые уже на протяжении 60 лет диктуют правила развития мира. Я думаю, что в ближайшие 25 лет именно органы управления станут основной сферой внедрения инноваций и развития предпринимательства.

1996 год

8. Они не подчиненные, они люди

Каждый рабочий день крупнейшая в мире негосударственная компания Adecco обеспечивает работой 700 тысяч своих временных сотрудников в разбросанных по всему миру компаниях и организациях. Около 250 тысяч из них работают в Соединенных Штатах. Компания Adecco — лидер в сфере трудоустройства, но и она занимает лишь малую долю разбитого на множество частей рынка труда. Только в Соединенных Штатах работает около семи тысяч компаний, занимающихся временным трудоустройством. Совместными усилиями они ежедневно трудоустраивают около двух с половиной миллионов человек. А если брать в мировых масштабах, то эта цифра составляет 8, если не все 10 миллионов человек. Из них 71% трудятся в штате.

Когда индустрия временного трудоустройства только зарождалась — а было это около пятидесяти лет назад, — ее задачи сводились к подбору клерков низшего уровня для замещения бухгалтеров, консьержей, телефонных операторов или стенографистов, ушедших на больничный или в отпуск. Сегодня можно подобрать временного сотрудника на любую должность, включая временного президента компании. Например, одна из фирм, специализирующихся на трудоустройстве временных специалистов, занимается вербовкой операционных менеджеров, которые вводят в эксплуатацию новые промышленные предприятия и сотрудничают с компаниями с начала строительства до пуска производства. Другая предлагает услуги профессиональных медицинских специалистов, таких как опытные медсестры-анестезиологи.

Аналогичным, хотя и несколько отличающимся бизнесом, успешно занималась в 1990-х годах в США и организация по трудоустройству специалистов³. Сегодня в нее входит около 1800 компаний, создавших собственную торговую ассоциацию — Национальное объединение организаций по трудоустройству профессиональных специалистов, и учредивших отраслевой ежемесячный журнал — *The PeoEmp Journal*. Эти организации кроме прочего занимаются управлением штатами компаний клиентов и регулированием трудовых отношений между работодателем и работником. Практически никому не известные всего десять лет назад, к 2000 году эти организации добились того, что количество трудоустраиваемых ими специалистов (от самых низкооплачиваемых профессий до самых престижных) достигло цифры в 2,5-3 миллиона в одной только Америке.

В последние годы занимающиеся подбором специалистов организации, подобные агентствам по подбору временных сотрудников, намного расширили масштабы своей деятельности. Первые такие организации в конце 1980-х предлагали своим клиентам услуги по ведению бухгалтерского учета, особенно по учету заработной платы. Сегодня они занимаются практически любыми задачами в сфере подбора и найма персонала: бухгалтерия и соблюдение законодательных норм, найм, обучение, размещение специалистов, продвижение по службе, увольнение и временное увольнение, выход на пенсию и пенсионные выплаты. Практически все эти организации посвятили свою деятельность заботе о трудовых отношениях внутри небольших компаний и фирм. Но есть среди них и исключения. Например, компания *Exult*, штаб-квартира которой находится в городе Ирвин, штат Калифорния, и которую, наверное, можно считать самой известной на этом рынке, изначально (в 1997 году) была создана с тем, чтобы подбирать персонал для самых крупных и известных компаний, входящих в рейтинг Fortune 500. Среди ее клиентов значатся такие, как *BP Amoco* и *Tenneco Automotive*. На сегодняшний день *Exult*

³ В США такие организации сокращенно называют ПЕО — Professional Employer Organizations. — *Примеч. пер.*

прошла процесс акционирования, и ее акции котируются на американской фондовой бирже NASDAQ. Всего за один квартал — II квартал 2001 года — прибыль этой компании выросла с 43,5 миллиона до 64,3 миллиона долларов. Другая организация, изначально созданная для ведения учета выплаты зарплат в мелких фирмах со штатом менее 20 человек, сегодня занимается управлением коллективом из 120 тысяч сотрудников в одном из крупнейших американских штатов. В игру вступают и другие крупные фирмы, например *Accenture* (бывшая *Andersen Consulting*).

Но кто, спросите вы, в таком случае является начальником таких наемных работников? Если подбором персонала, его наймом, увольнением и продвижением занимаются специализированные организации, то как осуществляется руководство этими людьми? Я задал этот вопрос главному исполнительному директору компании *BP Amoco*, управление штатом которой сегодня осуществляет *Exult*. Его ответ был таким: “*Exult* знает, что она должна удовлетворять моих коллег и меня, если хочет, чтобы контракт с нами оставался в силе. Решения об увольнении и продвижении сотрудников принимает *Exult*. Однако делается это только после моего предложения или предварительной консультации со мной. Но я знаю и то, что у *Exult* существуют обязательства — передо мной, перед нашей компанией и перед моими подчиненными, и, если по тем или иным причинам сотрудник не будет удовлетворен, он может уйти. Но один или два раза мне приходилось уступить, когда *Exult* настаивала на том, что перемещение сотрудника, который мне лично очень нравился, было в интересах этого специалиста, а в долгосрочной перспективе, наверное, и в интересах моей компании”.

Агентства по подбору временных сотрудников и организации, занимающиеся трудоустройством специалистов, растут и развиваются очень быстро. Adesso растет примерно на 15% ежегодно. Индустрия трудоустройства демонстрирует еще более быстрые темпы развития — примерно 30% в год. Другими словами, она увеличивается вдвое каждые два с половиной года. Предполагается, что к 2005 году эта сфера будет заниматься трудоустройством почти 10 миллионов американских рабочих.

Очевидно, что в управлении отношениями между работодателем и работником происходят существенные перемены, которые никак не вписываются в каноны учебников по менеджменту и теорий, преподаваемых в школах менеджмента. И конечно, они никак не соответствуют методам управления трудовыми ресурсами, привычным для отделов кадров большинства компаний частного и государственного сектора, а также некоммерческих организаций.

В бюрократических тисках

Чаще всего причиной популярности приема на работу временного персонала называют гибкость, которую получает при этом работодатель. Однако многие временные сотрудники работают на одного и того же работодателя довольно длительное время — иногда годами, поэтому подобное объяснение вряд ли можно считать исчерпывающим. К тому же гибкость не объясняет бурного роста числа организаций, занимающихся трудоустройством временных специалистов. Более правдоподобным можно считать то, что эти организации вполне законно закрепляют за работающими на многочисленные компании специалистами статус “внештатных сотрудников”. Движущей силой как неуклонного роста армии временных специалистов, так и количества фирм, предлагающих услуги такого рода, является тяжелое бремя норм и правил, регулирующих трудовые отношения.

Одна только стоимость оформления и ведения соответствующей документации может в буквальном смысле задушить малый бизнес. В соответствии с данными государственной администрации регулирования малого бизнеса, соблюдение всех обязательных норм,

заполнение бланков строгой отчетности и выполнение налоговых требований в 1995 году (последний финансовый год, данные за который удалось получить) обходилось среднестатистической американской компании со штатом менее пятисот человек в пять тысяч долларов на одного работника, а это еще плюс 25% к расходам на выплату зарплаты, оплату страхового полиса и медицинского страхования, пенсионных выплат, которые в 1995 году составляли 22,5 тысячи долларов для среднестатистического сотрудника небольшой компании. По оценкам специалистов, затраты на оформление и ведение связанной с трудовыми отношениями документации вырастают примерно на 10% в случае, если управление трудовыми отношениями компании и ее сотрудников занимается внешняя фирма.

Существенной части этих затрат можно избежать, если вместо постоянных сотрудников компания будет принимать на работу временных. Именно поэтому так много компаний сотрудничают со специализированными агентствами по подбору временного персонала даже несмотря на то, что почасовой труд временного работника зачастую обходится гораздо дороже, чем выплата зарплаты и социального пакета штатному сотруднику. Еще один способ сократить затраты, связанные с обслуживанием бюрократической машины государственного регулирования, — аутсорсинг функций управления трудовыми отношениями внешнему агентству, другими словами, поручение всей бумажной работы специалисту. Согласно информации государственной администрации регулирования малого бизнеса, услуги небольшой фирмы, которая занимается управлением штатом компании из пятисот человек, сокращают эту статью ее расходов на две пятых.

Существенно сократить расходы, связанные с трудовыми отношениями, с помощью аутсорсинга могут не только малые компании. Проведенное компанией *McKinsey & Co.* в 1997 году исследование показало, что компании, входящие в рейтинг *Fortune 500* (другими словами, очень крупные и успешные организации), могут сократить собственные издержки на содержание штата на 25-33%, возлагая обязанности по управлению этим штатом на внешнюю фирму. По-видимому, именно вследствие обнародования данных этого исследования год спустя и появилась компания *Exult*.

Аутсорсинг функций подбора персонала и управления трудовыми отношениями — тенденция международная. Несмотря на то, что в разных странах нормы трудового законодательства существенно варьируются, их доля в структуре издержек компании высока в любой стране с развитой экономикой. К примеру, крупнейший рынок сбыта услуг компании *Adecco* — Франция (США — второй по счету), а в Японии ее рынок растет в среднем на 40% в год. В 2000 году компания *Exult* открыла крупный центр управления трудовыми отношениями в Шотландии, а ее офисы работают в Лондоне и Женеве.

Еще более тяжким бременем, чем затраты, связанные с соблюдением трудовых норм, являются время и внимание, которые вынуждены тратить на это менеджеры. За двадцать лет — с 1980 по 2000 год — количество американских законодательных норм и требований, регулирующих сферу трудовых отношений, увеличилось на 60% — с 38 до 60. И все они предполагают обязательное представление отчетов в соответствующие органы, грозят штрафами и наказаниями в случае их невыполнения, даже непреднамеренного. Согласно данным все той же администрации регулирования малого бизнеса, владелец малой или даже средней компании тратит почти четверть своего рабочего времени на заполнение соответствующей документации. И опять-таки не забывайте о том, что каждый из них находится под постоянной — и постоянно растущей — угрозой судебных тяжб, связанных с трудовыми отношениями. В период между 1991 и 2000 годом количество судебных дел, возбужденных в США Комиссией в связи с равными возможностями занятости по причине сексуальных преследований на рабочем

месте, увеличилось более чем в два раза — с 6 883 до 15 889 в год. При этом на каждый официальный иск приходится около десяти, улаженных не в судебном порядке, а внутри компании. И каждый из них занял долгие часы, потраченные на расследование обстоятельств дела и слушания, и, конечно, повлек за собой существенные штрафные санкции.

Неудивительно, что работодатели (и особенно мелкие, которых, впрочем, большинство) горько сокрушаются по поводу того, что у них не остается времени заниматься ни совершенствованием своих товаров и услуг, ни вопросами качества, ни потребителями и системой сбыта, — т.е., у них не остается времени, чтобы работать на результат. Наоборот, им приходится заниматься решением проблем, связанных с соблюдением бесчисленных норм трудового законодательства. Старое заклинание “Люди — наш ценнейший актив” перестало быть для них мантрой. Теперь они говорят: “Люди — наша самая тяжелая обуза”. Что действительно лежит в основе успеха компаний по трудоустройству временных специалистов и занимающихся трудовыми отношениями организаций, так это то, что они позволяют руководству и менеджерскому составу компаний сосредоточиться на бизнесе.

Этот аргумент, между прочим, объясняет и успех программ беспошлинного импорта компонентов на мексиканский рынок для последующей сборки и реэкспорта готовых изделий. Эти программы позволяют производственным предприятиям, находящимся на мексиканской границе Соединенных Штатов (а теперь и в самой Мексике), беспошлинно собирать готовые продукты из комплектующих, произведенных в США, на Дальнем Востоке или в Мексике, и поставлять их на американский рынок. Лично я уверен в том, что производственные компании гораздо больше привлекает возможность избежать обременительной бумажной работы, чем зачастую сомнительная перспектива сэкономить на содержании персонала. Мексиканская фирма, выступающая поставщиком персонала для иностранной компании, берет на себя обязанности по урегулированию всех трудовых отношений и соблюдению норм трудового законодательства (которое в Мексике не менее запутанное и сложное, чем в США), тем самым освобождая американскую или японскую компанию, владеющую предприятием для того, чтобы та могла сосредоточиться исключительно на бизнесе.

Нет ни малейшего повода надеяться на то, что хоть в какой-нибудь развитой стране требования норм трудового законодательства или связанные с ними затраты смягчатся и уменьшатся. Напротив, несмотря на то, что эта сфера деловых отношений остро нуждается в снисхождении со стороны государства, работодатель может рассчитывать только на то, что все чаще и чаще придется пользоваться услугами специализированных агентств, которые будут заполнять все новые отчеты и бумаги, разбираться с лавинами жалоб, споров и судебных разбирательств.

Расколотые организации

Помимо желания избежать излишних расходов и уйти от необходимости соблюдать многочисленные и запутанные законодательные нормы, существует еще одна важная причина бурного развития рынка подбора временной рабочей силы и процветания организаций по трудоустройству специалистов. Она кроется в самой природе интеллектуального труда, и, в частности, в исключительности специализаций интеллектуальных работников. Организации, чья деятельность связана с интеллектуальным трудом, нанимают множество самых разных специалистов, и эффективное управление ими — задача непростая для любой компании. Агентства по трудоустройству временных специалистов и организации по трудоустройству специалистов способствуют решению и этой проблемы.

Не так давно, уже в конце в 1950-х годов, практически 90% рабочей силы составляли непривилегированные работники — подчиненные, которые выполняли работу строго в соответствии с указаниями руководства. Привилегированными были супервизоры, которые эти указания раздавали. Большинство непривилегированных работников составляли так называемые “синие воротнички”, обладавшими немногими навыками и не блиставшие образованием. Чаще всего они выполняли рутинную и однообразную работу в цехах или офисах предприятий. Сегодня “синие воротнички” составляют всего пятую часть армии работающих. Интеллектуальные работники (две пятых) тоже могут работать под началом супервизора, но не как подчиненные.

Их можно назвать скорее “коллегами”. Они сами раздают указания в рамках своей сферы знаний и в пределах своей компетенции. Но важнее всего то, что интеллектуальные работники — группа очень неоднородная. Ведь знание эффективно в том случае, если оно узкоспециализировано. Особенно справедливо это утверждение в отношении самой быстрорастущей части сообщества интеллектуальных работников — и самого быстрорастущего сегмента рынка труда в целом — интеллектуальных техников: специалистов по компьютерной технике, помощников юриста, программистов и т.д. И поскольку интеллектуальный труд специализирован, он глубоко диверсифицирован даже в самых крупных организациях.

Лучшим примером этого служат клиники — самые сложные из созданных человеком институций, а в последние тридцать-сорок лет и самые быстроразвивающиеся в сегменте стран с развитой экономикой. В не самой большой общественной клинике, рассчитанной на 275-300 больничных коек, трудится около трех тысяч человек. Почти половина из них — интеллектуальные сотрудники той или иной специализации. Две группы этих специалистов — медицинские сестры и административные специалисты — довольно многочисленны и насчитывают примерно по сто человек. Но кроме них в клиниках работают около тридцати средних и младших медицинских работников: физиотерапевты и сотрудники лаборатории, патронажные сестры психиатрических отделений, техники отделения онкологии; два десятка специалистов, готовящих пациентов к хирургическим операциям; сотрудники реанимационного отделения, техники по ультразвуку, специалисты по кардиологии и многие другие.

Каждый из этих специалистов руководствуется в своей работе своими правилами и нормами, имеет специальное образование и аккредитацию, выполняет предъявляемые к нему особые требования. И каждая из перечисленных групп в любой клинике насчитывает несколько человек — больница на 275 коек может иметь семь или восемь диетологов, например. Тем не менее специалисты каждой из этих групп рассчитывают на особое отношение к себе. Над каждой из этих групп должен стоять кто-то, кто понимает, чем она занимается, в каком оборудовании нуждается, какие взаимоотношения должна строить с лечащими врачами, медсестрами, администрацией. Кроме того, в масштабах отдельно взятой клиники ни у кого из них нет перспектив карьерного роста; мало кто из них не хочет попасть в администрацию клиники, и не у каждого есть такой шанс вообще.

Не многие компании сегодня могут похвастаться таким обилием специалистов, как клиники. Но они близки к этому. Одна из известных мне сетей супермаркетов содержит штат сотрудников, в котором насчитывается 15-16 разных интеллектуальных специальностей, и по каждой из них в любом из магазинов сети работает лишь несколько человек. В сфере финансовых услуг тоже усиливается тенденция к сужению специализации служащих и растет потребность в их концентрации на выполнении очень узких функций. Человек, подбирающий взаимные фонды, которые компания предлагает своим клиентам, не занимается их продажей и обслуживанием. И чем дальше, тем меньше карьерных возможностей представляется для интеллектуальных специалистов внутри отдельно взятой организации. Эксперты, выбирающие взаимные фонды, которые будет

предлагать компания клиентам, не собираются становиться менеджерами по продажам этих фондов. Не проявляют они и особого стремления руководить горсткой подчиненных, выполняющих работу по подбору фондов.

Американские клиники решают проблему специализации за счет частичного аутсорсинга. Во многих клиниках (пожалуй, даже в большинстве) управление каждой из специальностей осуществляется разными агентствами. Специалист по переливанию крови, к примеру, подчиняется фирме, специализирующейся на переливании крови и управляющей отделениями переливания крови в целом ряде независимых клиник. Как и другие организации по трудоустройству специалистов, такая фирма выступает так называемым “сонанимателем” специалистов по переливанию крови. Внутри своей цепочки отдельные специалисты по переливанию крови имеют возможности профессионального роста. При хороших результатах работы они могут претендовать на должность заведующего отделением переливания крови в более крупной клинике и получать более высокий оклад или на должность супервизора нескольких подразделений по переливанию крови, входящих в сеть, обслуживаемую фирмой.

И крупные агентства по трудоустройству временных сотрудников, и организации по трудоустройству специалистов поступают аналогично тому, как клиники решают свои проблемы управления работой сотрудников узкой специализации. Никто из клиентов этих организаций, даже самых крупных, не может похвастаться наличием возможностей для эффективного управления работой своих высококвалифицированных специалистов, их размещением и удовлетворением всех требований. С этой задачей справляются именно специализированные агентства и организации.

И агентства по временному трудоустройству, и организации по трудоустройству специалистов выполняют очень важную функцию не только для работодателя, но и для работника. Именно поэтому организации по трудоустройству специалистов могут утверждать и подтверждать документально, что люди, трудоустройству которых они содействуют, более чем удовлетворены их услугами вопреки всем прогнозам теорий человеческих взаимодействий. Metallург, работающий в небольшой химической компании, может иметь хорошую зарплату и интересную работу. Но фирма нуждается лишь в нескольких металлургах, которых может реально устроить на работу. Никто из высшего руководства компании не понимает, чем занимается металлург, чем он должен заниматься и что мог бы делать. У металлурга нет возможности (разве что в самой отдаленной перспективе) стать руководителем. Но даже если таковые перемены в его карьере и могли бы произойти, это заставило бы его отказаться от дела, которому он отдал долгие годы и которое любит. Хорошее агентство может устроить металлурга на такую работу, на которой он сможет внести свой максимальный вклад. И конечно, агентство может — и именно так и делает — перевести хорошо проявившего зарекомендовавшего металлурга на лучшую и более высокооплачиваемую работу по специальности. В контракте на оказание полного цикла услуг (а многие организации по трудоустройству профессиональных специалистов других и не заключают) отдельным пунктом отмечено, что организация обязана и имеет право переводить специалиста, с которым заключен контракт, на такую работу и в такую компанию, которые ему больше всего будут подходить. Самой сложной работой организаций по трудоустройству профессиональных специалистов является умение уравнивать свои обязательства перед работодателем и работником.

Чего не понимают компании

Политика взаимоотношений внутри коллектива все еще принимает за отправную точку тот факт, что большинство работающих на компанию специалистов являются ее

постоянными штатными сотрудниками. Но как мыс вами уже убедились, это не так. Многие из сотрудников компании могут быть временными работниками или специалистами, которых специализированное агентство устраивает в компанию для выполнения определенной работы — например, управлять компьютерными системами или call-центром. В компании могут трудиться на неполную ставку и пожилые специалисты, вышедшие на пенсию, но все еще выполняющие определенные виды работ. При таком положении вещей сложно оценить организацию как целостную структуру. Агентства по трудоустройству и организации, трудоустраивающие специалистов, заботятся исключительно об интересах и проблемах людей, официально оформленных на работу. Агентства по временному трудоустройству заявляют о том, что продают производительность — иными словами, обязуются выполнять надзорную функцию вместо компании- клиента; однако как они реализуют эти обещания на практике, понять сложно. Продуктивность труда людей, которые эти агентства поставляют компаниям, зависит от того, какое место достанется специалисту, насколько эффективно будет осуществляться управление его работой, эффективна ли мотивация. Агентства по временному трудоустройству не имеют возможности контролировать все эти сферы, равно как и организации по трудоустройству специалистов.

Низкая эффективность контроля — настоящая проблема для многих компаний. По сути, каждой организации нужны специалисты по управлению персоналом, которые следили бы за всеми сотрудниками компании, от производительности и эффективности труда которых зависит ее успешность на рынке, независимо от того, работают ли они на полставки, являются ли сотрудниками самой организации или предоставлены агентством, поставщиком или дистрибьютором.

Признаки того, что мы уже движемся в этом направлении, налицо. Одна из европейских мультинациональных компаний, занимающаяся производством потребительских товаров, планирует выделить функцию управления своим огромным и очень дифференцированным штатом в отдельную корпорацию, которая аналогично организациям по трудоустройству специалистов будет заниматься подбором и управлением кадров для головной компании и ее отделений по всему миру. Кроме того, она будет управлять отношениями между компанией и ее сотрудниками, увольнением и выходом на пенсию специалистов, которые юридически не будут числиться ее штатными работниками. Вероятно, такая внутренняя организация по трудоустройству будет позиционировать себя как сонаниматель по отношению к персоналу многочисленных поставщиков и дистрибьюторов компании, а также по отношению к более чем двум сотням ее совместных предприятий и альянсов. Точно так же и японский гигант индустрии производства потребительской электроники Sony проводит эксперимент. Компания разработала план, согласно которому специалист, претендующий на постоянное место на одном из крупнейших заводов компании, сначала должен отработать на этом месте десять месяцев в качестве временного сотрудника компании *Adecco*. В течение этого срока компания *Sony* выступает для этого работника менеджером по персоналу, а юридически работодателем считается *Adecco*.

Ключ к конкурентному преимуществу

Сегодня для любой организации намного важнее внимательно относиться к здоровью и благополучию своих сотрудников, чем это было пятьдесят лет назад. Интеллектуальные работники представляют собой рабочую силу, в качественном отношении разительно отличающуюся от менее профессиональных рабочих. Это правда, что интеллектуальные работники составляют меньшинство в общей структуре рабочих сил, и соотношение это вряд ли когда-либо изменится в противоположную сторону. Но они очень быстро

становятся крупной объединенной группой и уже стали основным продуцентом материальных ценностей. Все больше успех в бизнесе, и даже выживание, будет зависеть от того, насколько эффективно будет трудиться эта группа сотрудников. А поскольку, согласно законам статистики, единственный способ для компании интеллектуальной эры заполучить “лучших людей” — это выжать как можно больше из них, т.е. повысить эффективность и продуктивность их труда за счет правильного управления их интеллектуальным потенциалом. Перефразируя старую поговорку — заставить обычных людей творить необычные вещи.

Работать продуктивно людей всегда заставляла система, будь то сборочная линия Генри Форда или система всеобщего управления качеством Эдварда Деминга. Система воплощает знания в жизнь. Система продуктивна потому, что позволяет отдельно взятым работникам выполнять поставленные задачи при отсутствии особых знаний или навыков. Фактически на той же сборочной линии (да, впрочем, и в системе всеобщего управления качеством) более совершенные навыки кого-либо из рабочих могут создавать угрозу для его коллег или всей системы. Однако в интеллектуальной организации производительность системы обеспечивает производительность труда именно отдельно взятого сотрудника. В структуре традиционной рабочей силы работник обслуживает систему. В структуре интеллектуальной рабочей силы система сама должна обслуживать работника.

Вы найдете массу примеров повсюду. Что делает успешным университет? То, что он привлекает в свои стены лучших преподавателей и ученых и, главное, дает им возможность развиваться, эффективно преподавать и заниматься научной работой. То же самое можно сказать и об оперном театре. Симфонический оркестр — интеллектуальная организация, более всего вписывающаяся в каноны интеллектуального бизнеса. Тридцать совершенно разных инструментов оркестра играют как единая команда. Великий оркестр состоит не из великих музыкантов, а из компетентных специалистов, максимально отдающихся делу. Когда для того, чтобы воскресить оркестр, несколько лет пребывавший в забвении, приглашается новый дирижер, ему, как правило, не дают возможности уволить всех старых музыкантов — лишь нескольких самых небрежных или пожилых. Не может он пригласить в оркестр и слишком много новых музыкантов. Он должен заставить продуктивно трудиться тот состав оркестра, который ему достался. Преуспевающие дирижеры добиваются этого, вплотную работая с отдельными членами и секциями коллектива. Их деловые отношения с персоналом определены трудовыми соглашениями и контрактами и практически неизменны. Все дело в человеческих отношениях.

Сложно переоценить важность умения концентрироваться на продуктивности труда интеллектуального работника. Ведь решающей характеристикой интеллектуальной рабочей силы является то, что интеллектуальный специалист воплощает собой не труд, а капитал. А в том, как работает капитал, главное не его стоимость. Важно не то, как инвестируется капитал, — иначе Советский Союз легко стал бы образцом экономического процветания. Важна производительность капитала. Экономику Советского Союза привело к краху именно то, что продуктивность, капиталоотдача ее инвестиций была чрезвычайно низкой — она составляла менее трети капитальных инвестиций в рыночную экономику, а иногда имела и отрицательное значение (взять, к примеру, огромные инвестиции в земледелие времен Брежнева). Причина этого проста — никто не принимал во внимание производительность капитала, никому не вменялось это в обязанность, и никто не получал за это денег.

Тот же пример иллюстрирует и частный сектор рыночной экономики. В новых отраслях добиться лидерства и удержать его можно лишь за счет инновационных подходов. В традиционных отраслях лидера от остальных игроков рынка практически всегда отличает выдающаяся продуктивность капиталовложений. В начале XX века, например, преимуществами компании *General Electric* перед ее старыми конкурентами, в

частности европейской компанией *Siemens*, были инновационные технологии и продукты. Но в начале 1920-х годов, когда эра стремительных технических инноваций в электромеханике подошла к концу, *GE* сосредоточилась на производительности капитала как решающем факторе лидерства на рынке, и с тех пор придерживается именно этой стратегии. Точно так же во времена своего величия компания *Sears Roebuck* — с конца 1920-х до начала 1960-х — строила свою политику не на ценовых факторах или особенностях системы сбыта. Ее конкуренты — например, *Montgomery Ward* — не менее преуспели и в том, и в другом. В основе лидерства *Sears* лежало умение получать в два раза больше прибыли с каждого доллара, чем получала любая другая американская розничная компания. Подобно описанным примерам, интеллектуальному бизнесу нужно сосредоточиться на производительности капитала, которым являются его интеллектуальные работники.

Управлять людьми должны свободные менеджеры

Агентства по временному трудоустройству и особенно организации по трудоустройству специалистов освобождают менеджеров, чтобы те могли сосредоточиться на бизнесе, а не трудовых нормах, правилах и бумажной работе. Расходование четвертой части рабочего времени на решение трудовых вопросов — это напрасная трата действительно ценных, дорогих и ограниченных ресурсов. Это скучное, унижительное и нечестное занятие, и, если чему-то и можно научиться, занимаясь решением этих проблем, так это мошенничеству.

Таким образом, у современных компаний есть достаточно причин, чтобы попытаться положить конец рутинным операциям, сопутствующим трудовым отношениям, прибегнув либо к систематизации управления персоналом внутри компании, либо к аутсорсингу этих функций агентству по временному трудоустройству или организации по трудоустройству специалистов. Однако в процессе перехода к новой системе управления персоналом важно не разрушить человеческие отношения. Главное преимущество уменьшения объема бумажной волокиты заключается в том, что остается больше времени на выстраивание отношений между людьми. Руководителям придется научиться тому, что давно известно и декану университета, и дирижеру симфонического оркестра: ключ к успеху лежит в умении раскрывать человеческий потенциал и развивать его. Чтобы сделать факультет университета выдающимся, нужно потратить время на то, чтобы многообещающие выпускники аспирантуры и ассистенты профессоров отшлифовали свое преподавательское мастерство. Чтобы создать оркестр мирового уровня, нужно один и тот же пассаж повторять до тех пор, пока первый кларнет не будет играть его так, как того хочет дирижер. То же самое делает успешным и руководителем промышленной лаборатории. Точно так же для того, чтобы достичь статуса лидера в сфере интеллектуальных разработок, нужно потратить время на подающих надежды интеллектуальных сотрудников: узнать их лучше и позволить им узнать вас; наставлять и выслушивать их; ставить перед ними сложные задачи и поощрять. Эти специалисты могут юридически и не быть штатными сотрудниками организации. Тем не менее они будут ее ресурсом, капиталом и ключом к преуспеванию. Отношения с персоналом можно и нужно систематизировать; а это значит, что они могут — и, наверное, должны — стать безличными. Но тем более важными должны стать человеческие отношения. Если функция управления трудовыми отношениями компании возлагается на внешнее агентство, руководители компании совместно с коллегами этого агентства должны тесно сотрудничать в вопросах профессионального развития, мотивации, удовлетворенности и продуктивности интеллектуальных специалистов, от эффективности и результатов труда которых зависит и успех всей компании. И это, пожалуй, самый главный урок, который

можно извлечь из истории компании *VP Atoso*, изложенной нами.

Двести пятьдесят лет назад во времена так называемой промышленной революции появились первые из крупнейших в истории организаций. Самыми первыми стали текстильные фабрики и железнодорожные компании. Но каким бы беспрецедентным явлением они ни были, в основе их деятельности все равно лежал ручной труд, как это было повсюду в то время. Ручной труд — будь то работа в фермерском хозяйстве, на производстве, заполнение вручную платежного чека или страховой претензии — пятьдесят или шестьдесят лет назад преобладал даже в странах с наиболее развитой экономикой. Появление интеллектуального труда и интеллектуальных специалистов — даже не принимая во внимание их роль как основного капитала интеллектуального сообщества и интеллектуальной экономики — стало достижением не менее знаковым, чем сама промышленная революция, а может, и еще более важным. Их развитие потребует чего-то большего, чем создания пары-тройки новых программ и практик, какими бы полезными они не были. Это потребует от нас создания новых систем ценностей, и оценочных критериев, новых целей и политик. Можно с уверенностью сказать, что пройдет много лет, прежде чем мы справимся со всем этим. Нас окружает такое множество процветающих интеллектуальных организаций, что уже сегодня легко сказать, какое утверждение будет девизом управления персоналом в интеллектуальной организации: наши сотрудники могут быть нашей самой тяжелой ношей, но наши люди должны быть нашей величайшей возможностью.

2002 год

9. Финансовые услуги: совершенствуйся или умри

Возрождение Сити — делового центра Лондона — как крупнейшего в мире финансового центра, происходившее в последние сорок лет, стало событием не менее захватывающим, чем история успеха Силиконовой долины. Да, сегодня Сити далеко не так могуществен и важен, как сто лет назад в промежутке между битвой при Ватерлоо и Первой мировой войной. Тем не менее современный Сити с его межбанковским рынком считается “центральной банкиром” мира. Здесь находится крупнейший в мире валютный рынок. Средства для среднесрочного финансирования (например, для получения так называемых “ссуд-мостов” либо финансирования слияния или поглощения компаний) можно найти и в Америке, но чаще всего структура этих сложных сделок разрабатывается в Лондоне. Даже в области долгосрочного финансирования, например в сделках, связанных с гарантированным размещением, Сити уступает только Нью-Йорку. А ведь еще в 1960-е годы никто даже предположить не мог, что ему удастся снова встать на ноги. После пятидесяти лет непрекращающегося спада возрождение казалось нереальным даже самим обитателям Сити.

В определенной мере возвращение Сити на мировую финансовую арену стало возможным благодаря двум событиям, произошедшим в Америке во времена администрации Кеннеди. В период Кубинского кризиса Государственный банк России, опасаясь замораживания своих счетов в Американских банках, перевел свои резервы иностранной валюты в Лондон. Но русские хотели по-прежнему хранить свои деньги в долларах. Тогда и родился евродоллар — международная валютная единица, выражаемая в долларах и сберегаемая в Лондоне. Вскоре после этого американская администрация опрометчиво ввела штрафное налогообложение для процентных выплат иностранцам, тем самым одним махом разрушив процветавший нью-йоркский рынок иностранных облигаций. Этот рынок просто исчез, уступив место рынку еврооблигаций, которые опять-таки выражались в долларовой эквиваленте, но хранились и контролировались Лондоном.

Произошедшие в США события создали благоприятную возможность, которой лондонские банкиры — в частности, компания *S. G. Warburg* — не преминули воспользоваться. На самом деле *S. G. Warburg*, созданная в 1930-е годы двумя немецкими иммигрантами, предложила Лондону предпринимательскую форму банковских услуг еще раньше, в 1959 году, когда начали финансировать сделки по приобретению компаний. До этого данный вид предпринимательского финансирования в течение семидесяти пяти лет считался прерогативой американцев.

Но ключевым фактором возрождения Сити в качестве финансового центра стало то, что лондонский финансовый рынок восстановил свои позиции штаб-квартиры международных финансовых учреждений, которые занимал в XIX веке. Сити образца девятнадцатого века был детищем одного из первых немецких иммигрантов — Натана Ротшильда. После наполеоновских войн он создал рынок ссудного капитала, начав финансировать правительства стран Европы и только что получившей независимость Латинской Америки посредством облигаций, размещение которых гарантировалось в Лондоне и которые обращались на Лондонской фондовой бирже. Вскоре его примеру последовали другие иммигранты — среди них немец Шродер, норвежец Хамброс, француз Лазард, американец Морган (названы лишь некоторые имена).

Эти нувориши обычно основывали в Лондоне компании и часто сами оседали навсегда в Англии. И вместе с некоторыми старыми английскими коммерческими банкирами (например, *Baring Brothers* — банком, основанным в 1770 году сыновьями немецкого иммигранта), они создали поистине мировой финансовый центр.

Этих иммигрантов привлекало не только то, что Англия в XIX веке была крупнейшей

торговой державой. Дело было еще и в том, что очень скоро Лондон должен был стать крупнейшим в мире центром финансовых знаний (как на но впервые указал Уолтер Бейджхот в 1873 году в своей книге *Lombard Street*). Это тоже в большой степени было заслугой и наследием Натана Ротшильда. Пятеро братьев Ротшильд, которые располагали собственными крупнейшими в Европе капиталами, но действовали единым фронтом под началом Натана как главы компании, были авторами ранней версии сети “интранет” с ее знаменитыми голубями в качестве электронных посланий до электронной эры. До сегодняшнего дня, несмотря на все превратности нашего века, Сити сохранил дух всемирного центра знаний в области бизнеса, финансов и экономики. И именно Сити как межнациональный центр знаний в 1960-1970-х годах снова стал привлекать в Лондон “финансовых иммигрантов” со всего мира. Юридически все эти лондонские организации и учреждения представляют собой ответвления и подразделения, полноправно принадлежащие американским, швейцарским, голландским или немецким компаниям. Но в условиях экономической реальности все они стремятся быть отдельными и автономными, т.е. самодостаточными “штаб-квартирами”. На Уолл-стрит бытует расхожее мнение, что даже нью-йоркские офисы таких гигантов, как *Goldman Sachs* и *Citibank*, занимаются в первую очередь и главным образом бизнес-вопросами американского рынка. Руководство же международными делами компаний осуществляется в основном в Лондоне.

Глубокие преобразования

Однако возрождение Сити стало лишь первой главой в истории успеха сферы финансовых услуг последних сорока лет. Международный финансовый рынок — отрасль относительно молодая, несмотря на старинные имена ее крупнейших игроков. Действительно, многие из этих названий ведут свою историю еще из XIX века. Но *Goldman Sachs* образца 1999 года очень отличается от *Goldman Sachs* 1899, 1929 или даже 1959 года. То же самое можно сказать и о *J.P. Morgan*, *Merrill Lynch*, *First Boston*, *Citibank*, *GE Capital* или любой другой крупной фирме, американской или европейской. Даже в 1950 году масштабы деятельности всех этих компаний ограничивались пределами внутренних рынков.

Когда я впервые приехал в Соединенные Штаты из Англии, а было это в середине 1930-х годов, только два из всех нью-йоркских банков — *Manufacturers* и *Guaranty Trust*, на данный момент оба давно поглощены другими компаниями — имели в своем штате менеджера, отвечавшего за международную деятельность компании, но и в этих банках даже речи не было о создании поста вице-президента по международным операциям. Единственными обязанностями этих двух “ассистентов вице-президента компании” было оформлять аккредитивы для американских экспортеров и снабжать импортеров иностранной валютой. Все остальные дела переадресовывались банкам-корреспондентам за рубежом.

Даже среди финансовых компаний в то время было мало таких, которые имели подразделения за пределами своего отечества (как этим могли похвастаться *Deutsche Bank* и компания, ныне известная как *Citibank*, которые имели таковые в Южной Америке), да и те использовали их главным образом для обслуживания отечественных клиентов, выезжавших за рубеж. “Наша первейшая задача, — сказал мне глава одного из самых процветающих южноамериканских подразделений *Citibank* в начале 1950-х, — стать для американских бизнесменов тем, чем для американских туристов является *American Express*”.

Сегодня все эти компании стали международными и осуществляют операции в транснациональных масштабах. Они повсюду, во всех центрах мирового капитала. Каждое заграничное представительство или филиал — это полноправный бизнес-центр.

Его миссия Польше не ограничивается обслуживанием клиентов- соотечественников головной компании. Основная задача — стать главным игроком как на местном рынке, так и на международных.

Столь радикально изменились не только компании, но и сам бизнес. Сегодня финансовые институты больше не являются ни коммерческими, ни инвестиционными, ни торговыми банками, ни фондовыми брокерами, как это было в 1950-х. Некоторые из них по-прежнему предлагают традиционные услуги, но совсем немногие пытаются активно продвигать их. Фактически основных современных финансовых услуг в то время и не существовало вовсе. К примеру, беспрецедентными стали такие операции: управление и финансирование слияния, поглощения и отчуждения компаний, как по обоюдному согласию сторон, так и без него; финансирование лизинга оборудования во всем мире; финансирование мировой экспансии производственных и коммерческих компаний. Еще 50 лет назад не было ничего даже отдаленно похожего на разнообразнейшие операции с валютой, сопровождающие сегодня любые торговые и инвестиционные операции в мире.

Несмотря на то, что новая эра индустрии финансовых услуг началась с возрождения лондонского Сити в начале 1960-х, очень скоро она покорила весь земной шар. Однако вопреки бурному развитию — а может быть, именно благодаря ему — этой отрасли придется заново открывать себя, если она планирует процветать и в XXI веке. Продукты, которые питали ее рост, — начиная с появления евродоллара и еврооблигаций периода восстановления Лондонского Сити, — не могут больше поддерживать развитие этого рынка. Сорок лет назад это были новинки. Сегодня же они стали весьма привычными и будничными вещами, а это означает, что чем дальше, тем менее прибыльными они становятся (если не сказать неприбыльными вовсе). При этом на рынке оперирует огромное множество компаний, готовых предлагать эти услуги. Да, тот единственный счастливчик, которому удастся заполучить клиента, может отхватить немалые деньги, несмотря на то что и сопутствующие затраты немалые. Но вся остальная братия только несет расходы. Поэтому все большая часть прибыли крупнейших компаний — и американских, и английских, и голландских, и швейцарских — формируется не за счет платы клиентов за оказанные услуги. Она обеспечивается другой деятельностью компании: прибылью от акций, облигаций и производных ценных бумаг, от валютных операций и торговли предметами потребления.

Каждой компании, предоставляющей финансовые услуги, приходится приторговывать. Это рутинная часть управления финансами самой компании, цель которой — минимизировать ее риски (например, если возникает разрыв между сроками погашения ее собственных долгов и сроками выплат долговых обязательств клиентов). Кроме того, собственная торговля может и должна приносить определенную прибыль при минимальном риске, поскольку при этом компанией используется знание рынка. Но когда торговля становится основной деятельностью компании, она перестает быть торговлей как таковой, а превращается в азартную игру, в авантюру. А согласно теории вероятности, каким бы ловким ни был игрок, рано или поздно он потеряет все, что выиграл, и даже больше.

Это уже происходит с ведущими фирмами, предоставляющими финансовые услуги. Практически каждая крупная компания на сегодняшний день уже объявляла о существенных убытках от торговых операций. В нескольких случаях потери были настолько серьезными, что погубили эти фирмы. Один из примеров — *Barings*, старейший в мире и один из самых уважаемых лондонских частных банков. То, что осталось от него, ныне принадлежит голландской финансовой группе. Аналогичные потери заставили нью-йоркский *Bankers Trust*, не так давно считавшийся одним из самых уважаемых международных банков, позволить поглотить себя немецкому банку *Deutsche Bank*. Нескольким японским гигантам индустрии финансовых услуг удалось пережить понесенные огромные

убытки от торговых спекуляций (например, компании *Sumitomo*, спекулирующей на сделках с медью) только потому, что на помощь им пришла *Japan Inc.* Но даже *Japan Inc.* не удалось спасти *Yamaichi*, одну из крупнейших брокерских компаний Токио, после того как та понесла убытки от операций с недвижимостью.

И каждый раз компания, понесшая убытки от спекулятивных операций, заявляла, что даже не подозревала о том, что кто-то из ее сотрудников вообще занимался спекуляциями, и что этот кто-то грубо нарушил установленные в компании правила. Однако таких совпадений слишком много, чтобы им можно было верить. Подобные кризисы стали слишком частыми, чтобы их можно было считать случайными. Напротив, они свидетельствуют о том, что в системе произошел серьезный сбой. Кроме того, каждый раз, когда разражался очередной подобный скандал, казалось, руководство компании упорно не замечало происходившего до тех пор, пока торговые операции приносили прибыль (или, по крайней мере, так казалось). До тех пор, пока потери не становились настолько ощутимыми, что скрывать их было невозможно, злостный биржевой спекулянт считался героем и осыпался денежными поощрениями.

Ни одна отрасль не может выжить, не говоря уже о процветании, если не будет продавать услуги посторонним, т.е. внешним клиентам и покупателям. Но клиенты финансовых компаний, приторговывающих на свой страх и риск, это другие финансовые компании, точно так же торгующие на свой страх и риск. А это игра с нулевой суммой, где прибыль одной компании становится убытком другой, а средств на покрытие расходов обеих сторон не остается вовсе.

В мире современных финансовых услуг остался единственный островок для настоящего развития: Япония. Ее финансовая система все еще остается на стадии развития 1950-х годов и во многом давно устарела. Япония понемногу позволяет иностранцам снабжать ее современными финансовыми услугами; и если уж иностранцев впускают — в основном американцев, немцев, французов и англичан, — то они быстро добиваются успеха. Например, именно иностранцы являются главными игроками токийского валютного рынка. Аналогично иностранные компании управляют неапонскими инвестициями японских пенсионных фондов и страховых компаний — и, возможно, очень скоро им позволят управлять и самими японскими пенсионными фондами. А одна из американских компаний, *Merrill Lynch*, сегодня может обслуживать розничные компании и инвестиционные организации в Японии благодаря тому, что ей удалось приобрести японскую компанию *Yamaichi*.

Но Япония может оказаться последней высотой для индустрии финансовых услуг в ее нынешнем виде. В принципе потребность в продуктах современной отрасли финансовых услуг в ближайшие несколько лет может существенно вырасти, если европейские и азиатские промышленные отрасли, все еще отстающие от американских, ускорят темпы развития. Но прибыльность отрасли уже вряд ли вернется на прежний уровень. Традиционные для этой отрасли продукты и услуги слишком долго обращались на рынке, поэтому сегодня мы наблюдаем избыток их предложения. Различия между предложениями разных финансовых фирм постепенно стираются. Клиентам это тоже известно, поэтому они долго раздумывают, пытаясь найти самые выгодные предложения.

Время инноваций настало

Причины того, что индустрия финансовых услуг оказалась в глубоком кризисе, просты. Лидирующие институты финансовых услуг за последние тридцать лет не предложили рынку ни одного нововведения.

В течение двух десятилетий — в промежутке между 1950 и 1970 годами — новшества появлялись на рынке одно за другим. Евродоллар и еврооблигация стали лишь двумя из

множества новинок рынка. Тогда появились организации-инвесторы, начало которым положил первый современный пенсионный фонд, созданный компанией *General Motors* в 1950 году. Его появление не только вызвало настоящий бум в системе корпоративных пенсионных фондов, но и превратило малоприбыльные в то время взаимные фонды в важные финансовые институты. Всего через несколько лет после этого была создана первая фирма, целью которой было обслуживать только что появившиеся организации, занимающиеся инвестициями: нью-йоркские *Donaldson*, *Lufkin* и *Jenrette*. Практически в это же время в Нью-Йорке Феликс Рохатин (впоследствии американский посол во Франции) впервые отвел частным банкирам новую роль инициатора и менеджера в сделках, связанных с поглощением компании, особенно враждебным.

В 1960-х появилась и кредитная карточка, ставшая привычным и вполне законным платежным средством сегодня, особенно в странах с развитой экономикой. Именно кредитки помогли выжить коммерческим банкам, даже несмотря на то, что львиная доля их традиционных операций, связанных с предоставлением коммерческих ссуд, была отхвачена новыми организациями, предоставляющими финансовые услуги. Остальные инновации были введены Уолтером Ристоном (родившимся в 1919 году) и явились миру вскоре после того, как в 1967 году он возглавил *Citibank*. Практически сразу же после вступления в новую должность он превратил свою компанию из американского банка с многочисленными зарубежными подразделениями во всемирный банк с множеством штаб-квартир. Спустя пару лет его идея о том, что смысл банковского дела заключается не в деньгах, а в информации, сформировала то, что я бы назвал “теорией бизнеса” индустрии финансовых услуг.

С тех пор единственными инновациями были так называемые “научные” производные этой теории. Но все созданные за последнее время финансовые инструменты не предполагают предоставление услуг клиентам. Они созданы для того, чтобы сделать спекулятивные сделки трейдеров более прибыльными и в то же время менее рискованными, что, конечно же, противоречит основным законам риска и вряд ли будет работать на практике. Они, вероятно, не будут работать лучше, чем равноценные “научные” системы заядлых игроков, жаждущих сорвать банк в Монте-Карло или Лас-Вегасе. И в этом уже убедились многие трейдеры. Все остальное — несущественные усовершенствования тех инструментов, которые и так были вполне эффективны. В результате продукты отрасли, о которой идет речь, становятся все более привычными, и чем дальше, тем меньше прибыли они приносят и тем больших затрат требуют на продвижение.

Конечно, такое положение вещей вполне предсказуемо, как с точки зрения экономической теории, так и с позиции практического опыта. Фактически траектория развития индустрии финансовых услуг представляет собой книжный пример двух классических теорий инноваций: французского экономиста Сея, изложенной им в книге 1803 года *Traite de l'economie politique* (Трактат о политической экономике), и австро-американца Шумпетера в его книге 1912 года *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (Теория экономического развития).

Говоря простым языком, на заре промышленной революции могло быть очень много текстильных фабрик, использующих такие новшества, как машины пароструйной очистки и паровой двигатель, и все они приносили немалую прибыль. Сей доказал, что такие изобретения поначалу формируют собственный ненасытный спрос и тем самым на ранних этапах гарантируют более высокую прибыльность для всех компаний. Шумпетер чуть больше века спустя доказал, что эта стадия не может продолжаться слишком долго по одной простой причине: высокая прибыль “новатора” очень скоро начинает привлекать слишком многих “имитаторов”. И тогда отрасль меняется: на смену созданию и продаже очень прибыльных товаров и услуг приходит создание и продажа малоприбыльных

продуктов массового спроса, даже если спрос по-прежнему высок.

Сегодня есть только три пути развития индустрии финансовых услуг. Самый простой из них, и обычно самый трудный — продолжать следовать стратегиям, работавшим в прошлом. Однако этот путь неминуемо ведет к спаду. Отрасль может выжить, ведь сегодня все еще существует множество текстильных фабрик. Но каким бы тяжелым ни был этот путь, это все равно путь вниз.

Второй путь — полная замена индустрии новаторами- аутсайдерами, — так называемая “созидательная деструкция” Шумпетера. Практически именно так и произошло с лондонским Сити тридцать пять лет назад. За исключением *Rothschild* и *Schroder*, ни одна из ведущих компаний Сити периода 1950-1960-х годов не принадлежит сегодня англичанам, даже *Warburg*. Все они стали подразделениями тех или иных иностранных компаний — американских, голландских, немецких или французских.

Для современной отрасли финансовых услуг первый путь закрыт. Слишком много перемен происходит сегодня в мире — социальных, экономических, технических, политических, — чтобы они не затронули нездоровой, но очень важной отрасли. Слишком большие деньги можно заработать, оторвав кусок от пирога прибыльного бизнеса у борющихся за место под солнцем гигантов, особенно тех, которые увлеклись спекуляцией в ущерб легальному бизнесу. А учитывая возможности интернет-сайтов и электронной коммерции, пришедшей компании будет совсем несложно выйти на этот рынок, если она сумеет предложить что-то действительно новое.

Второй путь — уступить место новичкам — оставляет кое-какие шансы сегодняшним участникам отрасли. Но есть еще и третий путь: они сами должны стать новаторами и “созидательными разрушителями”.

Возможности для новых и очень прибыльных услуг безграничны. Самая прекрасная и, пожалуй, самая прибыльная возможность вообще не требует никакого новаторства. Она требует только упорного труда. Ключ к ней — демография, т.е. обслуживание новых и совершенно необычных финансовых потребностей стремительно растущего и обеспеченного стареющего среднего класса в развитых и развивающихся странах. Эти люди не супербогаты, а следовательно, не привлекательны для традиционных финансовых фирм. Но несмотря на то, что прибыль от их индивидуальных финансовых трат не слишком велика — она редко превышает 30-50 тыс. долл. в год в расчете на семью, — в сумме она превосходит все капиталы, которыми располагают самые богатые в мире люди, включая шейхов, индонезийских раджей и компьютерных миллиардеров.

Этот рынок был открыт тридцать лет назад компанией *Edward Jones*, в то время неприметной провинциальной брокерской конторой из города Сент-Луис, штат Миссури. Когда фирма обнаружила этот рынок, она решила отказаться от всех остальных своих занятий и обслуживать только частных инвесторов, принадлежащих к среднему классу, — владельцев небольшого бизнеса, менеджеров среднего звена, преуспевших специалистов и т.д. — и не продавать никаких услуг, не соответствующих интересам этой группы. Сегодня фирма стала крупнейшей национальной компанией, и ее прибыль неслыханна. А то, что этот рынок далеко не ограничивается пределами Соединенных Штатов, компания *Edward Jones* доказала несколько лет назад, когда вышла на рынок Англии и открыла офисы в небольших городах, прилежащих к Лондону. Абсолютно никому не известная компания, с ее подходом к бизнесу, инвестициям и клиентам, который был и остается новым и ни на что не похожим, моментально завоевала доверие целевой аудитории.

Целевая группа компании представляет собой самую быстрорастущую группу населения в любой развитой и развивающейся стране. Помимо Америки можно говорить обо всей Европе, наиболее населенных странах Латинской Америки, Японии, Южной Корее, а также урбанистических районах Китая, — вот вам и половина земного шара.

Этот рынок в XXI веке может стать преемником первого мирового финансового

массового рынка — рынка страховых услуг. Предлагая финансовую защиту от основных рисков XVII и XIX веков — преждевременной смерти, — страхование жизни стало крупнейшей отраслью того времени, прибыль которой неизменно росла в течение 150 лет, то есть до 1914 года. Предложение финансовой защиты от новых рисков изменившегося мира вполне может сделать индустрию финансовых услуг главной и самой прибыльной отраслью следующего века.

Еще одна возможность — аутсорсинг. Заметьте, что в описываемом случае бизнес еще только предстоит выстроить: к примеру, на основе аутсорсинга компания может взять на себя роль финансового менеджера компании средней руки. За исключением Японии и Южной Кореи, средние по размеру фирмы преобладают во всех развитых странах, а также в странах с развивающейся экономикой, будь то Латинская Америка или Тайвань. Восемьдесят тысяч средних компаний составляют костяк немецкой экономики. То же самое касается Америки, Франции, Голландии, Италии, Бразилии и Аргентины.

С точки зрения продукта, технологий, маркетинга и обслуживания клиентов, компании средних размеров, как правило, имеют необходимую критическую массу. Но в вопросах финансового менеджмента многие из них — я бы сказал, большинство — недостаточно велики, чтобы быть компетентными. Например, они обычно работают при очень низкой продуктивности капитала и располагают средствами, которых либо слишком много, либо слишком мало. Все больше компаний прибегают к аутсорсингу процессов обработки данных и управления информационными системами; управления офисом, управления персоналом и даже исследования и разработки продуктов. Сколько времени пройдет, прежде чем они будут готовы прибегнуть к аутсорсингу управления финансами компании?

Инструменты, необходимые для выполнения этой задачи, давно созданы, например анализ экономической стоимости или прогнозирование денежных потоков. Потребности этих небольших компаний в финансовом управлении предсказуемы. И по всему миру их можно разделить на несколько категорий, известных каждому опытному банкиру. Того, кто возьмется за создание компании, предлагающей услуги управления финансами компаниям средних масштабов, ждет немалое вознаграждение — не только в виде платы клиентов, но и в виде существенной прибыли от “секьюритизации” финансовых потребностей клиентов, например, конвертации компании в инвестиционный продукт, который был бы исключительно привлекателен для стареющего среднего класса частных инвесторов.

И наконец, последний пример потенциальных возможностей в сфере новейших финансовых услуг: финансовые инструменты, способные защитить бизнес от катастрофических последствий потерь на валютных рынках от рисков, связанных с конвертацией валют, при умеренной и фиксированной ставке премиальных, возможно в пределах 3-5% от объема валютных операций компании. Опять-таки знания, необходимые для создания подобного инструмента — наполовину страхового, наполовину инвестиционного, — уже накоплены: актуарная концепция для определения комплекса рисков; теория управления рисками; экономические знания и данные для определения подверженных опасностям валют и т.д.

Потребность в услугах такого рода очень велика, повторюсь, для огромного числа средних компаний, которые внезапно обнаружили собственную уязвимость в условиях хаотичности мировой экономики. Ни одна компания, за исключением очень крупных, не может самостоятельно защитить себя от рисков. Только агрегация, сопоставляющая риски и вероятность их наступления, способна на это. И опять-таки подобные фирмы, предоставляющие финансовые услуги, смогут еще и “секьюритизировать” свои портфели и тем самым создавать привлекательные инвестиционные предложения для нового розничного финансового рынка.

Это всего лишь один из возможных примеров — не считая уже существующего и уже обслуживаемого розничного рынка обеспеченных пожилых людей среднего класса. Если бы описанные инструменты уже были созданы, они оказали бы невероятное влияние на существующие институты финансовых услуг. Аутсорсинг финансового менеджмента средних размеров компаний может практически за ночь поглотить немалую долю бизнеса самых прибыльных финансовых компаний, таких как *GE Capital*. Страхование катастрофически рискованных валютных рисков может сделать устаревшим бизнес большинства валютных рынков, не говоря уже о яростных валютных торгах и спекуляциях с производными ценными бумагами.

После двадцати пяти лет бездействия многие традиционные американские финансовые компании недавно приняли факт существования рынка инвесторов среднего класса. Например, агрессивно продвигается в этом направлении *Merrill Lynch*. Посмотрим, сработает ли это. Вполне вероятно — как и во многих других видах розничного бизнеса, — успех на этом рынке требует исключительной концентрации компании именно на этой работе, а компания *Merrill Lynch* пытается комбинировать роль провайдера финансовых услуг на этом особенном рынке с предложением других, в основном очень традиционных финансовых услуг.

Нам доподлинно не известно, что происходит сегодня внутри международного рынка, которому ни много ни мало тридцать лет. Мы не видим никаких признаков того, что крупные компании, предоставляющие финансовые услуги, хотя бы экспериментируют с этими или подобными возможностями и пытаются увеличить огромный потенциал этого бизнеса с помощью инноваций. Новым компаниям понадобятся годы терпеливой, честной и упорной работы — а это может не вписываться в каноны ментальности трейдеров, которые сегодня, похоже, командуют крупными и лидирующими компаниями, предоставляющими финансовые услуги. Однако весьма вероятно, что кто-то где-то уже работает над этими или похожими финансовыми услугами, которые очень скоро заменят неприбыльные современные финансовые услуги.

Возможно, для уже существующих крупных компаний еще не слишком поздно стать новаторами в своем бизнесе. Но они наверняка надолго опоздали.

1999 год

10. Жизнь после капитализма

Это интервью автор книги дал Натану Гарделсу, редактору журнала *New Perspectives Quarterly* в своем офисе в Клермонте (штат Калифорния). Оно построено на вопросах журналиста и развернутых ответах автора. Автор лично редактировал черновой вариант статьи. Интервью было опубликовано в журнале *New Perspectives Quarterly* весной 1998 года.

В последнее время самые горячие сторонники капитализма стали его самыми активными критиками (к примеру, Джордж Сорос). Как вы это оцениваете?

Я сторонник свободного рынка. Даже несмотря на то, что он не всегда дает отличные результаты, это самый эффективный путь развития экономики. Однако я очень скептически отношусь к капитализму как системе, потому что она идеализирует экономику. Капитализм предполагает, что экономика — самое главное в жизни, что это и есть жизнь. Это очень одномерный подход к экономике и к жизни.

Приведу пример. Я всегда советовал менеджерам придерживаться определенной пропорции в уровнях заработной платы. Так, зарплата менеджеров высшего звена не должна более чем в 20 раз превышать размер заработной платы рядовых сотрудников компании. Это та граница, которую руководители компаний не должны пересекать, чтобы не вызвать негодования работников и моральной деградации высших должностных лиц организации.

Я боюсь, что мы можем прийти к ситуации, сложившейся в 1930-е годы, когда чудовищное неравенство, возникшее вследствие индустриальной революции, породило чувство безысходности и отчаяния в низших слоях общества. Я боюсь, что повторение той же ошибки может иметь чудовищные последствия. Мне очень не хочется, чтобы мы снова столкнулись с фашистскими настроениями.

Я уверен, что менеджеры, которые сами себе платят сумасшедшие зарплаты и в то же время сокращают рядовых служащих, поступают аморально. Такое поведение непростительно с точки зрения этических и общественных норм. Нашему обществу очень дорого обойдется такое неуважение к менеджерам среднего звена и рядовым сотрудникам организаций.

В общем, нормы морали и этики просто противоречат законам капитализма. Столь близорукая система и доминирование экономики над жизнью человека вредят любому обществу.

Что касается рынка, то в самой теории капитализма есть несколько серьезных проблем.

Прежде всего, эта теория предполагает, что существует один-единственный гомогенный рынок. В реальности же существует три рынка разных уровней, которые частично перекрывают, но не заменяют друг друга: международный рынок денег и информации, национальные рынки, локальные рынки.

Все, что мы говорим о транснациональных экономических деньгах, — это лишь виртуальные деньги.

Лондонский межбанковский рынок ежедневно пропускает через себя денежную массу, которая в долларовом эквиваленте превышает количество денег, необходимых на годовое финансирование всех экономических операций в мире.

Это нефункциональные деньги. А так как у них нет функции, то они не могут дать прибыли. Они не обладают покупательной способностью. Таким образом, это чисто спекулятивные деньги, порождающие то там, то тут кризис и панику.

Существует еще и крупная национальная экономика, которая не подчиняется тенденциям интернациональной коммерции. Около 24% экономики США — это экономика торговли. В Японии этот показатель составляет всего 8%.

Еще есть местная экономика, которая также развивается по своим законам. Недалеко от моего дома расположена больница. Она предоставляет своим клиентам высокий уровень обслуживания и очень успешно развивается. Эта больница не конкурирует ни с одним другим медицинским учреждением, расположенным на расстоянии 40 миль от места ее нахождения. Практика показывает, что эффективная зона сбыта для больниц составляет около 10 миль. Причина этого экономического закона неподвластна даже самым профессиональным экономистам — просто люди хотят быть поближе к своим больным матерям.

Кроме того, факторы, определяющие развитие экономики, также меняются. За последние сто лет экономические акценты менялись несколько раз. В XIX веке экономика основывалась на стали и паровых двигателях, а предложение порождало спрос. Однако ситуация кардинально изменилась в период Великой депрессии (1929- 1933 годы). Практически во всех отраслях экономики, начиная от строительства и заканчивая автомобилестроением, спрос стал определять предложение. Хотя сегодня, в эпоху информации и электроники, предложение снова стимулирует спрос.

Кроме того, теория рынка основана на глубоком убеждении в том, что рынок должен находиться в состоянии равновесия. А там, где установилось равновесие, нет места изменениям, не говоря уже об инновациях.

Гораздо правдоподобнее другая модель рынка, о которой говорил Йозеф Шумпетер еще в 1911 году: “подвижный дисбаланс”, вызванный творческой деструкцией.

Новые рынки, новые товары и услуги, новый спрос постепенно приходят на смену старым.

Результаты развития рынка не зависят от прогнозов экономических теорий. Рынок — непредсказуемая система, нестабильная и изменчивая по своей сути. А если система непредсказуема, она не может быть основой поведения. Этот факт значительно ограничивает теорию человеческого поведения.

В итоге можем сделать вывод: любое долгосрочное равновесие — это результат многочисленных краткосрочных адаптаций к рыночным сигналам.

В этом, по сути, и заключается сила рынка. Рынок строго следит за дисциплиной его участников в краткосрочном периоде. Обеспечивая обратную связь через цены на продукцию, рынок препятствует расточению времени и ресурсов.

Старая мудрость гласит: если долго идти по одной дороге, то рано или поздно она куда-нибудь приведет. Рыночная же мудрость говорит по-другому: если за пять недель вы ни к чему не придете, лучше сменить направление и заняться чем-нибудь другим.

За пределами краткосрочного периода рынок беспомощен. Вы знаете, что я очень много времени посвятил исследованиям долгосрочного планирования крупных компаний. Подобное занятие для менеджера — это испытание веры. Когда финансовый директор компании спрашивает: “Каковы же будут результаты этого проекта?”, единственное, что я могу ему ответить — это “Узнаем через десять лет”.

Несколько лет назад вы писали о том, что американской экономикой завладел пенсионный фонд, называя это явление капитализмом без капиталистов. Вы говорили, что средства производства сегодня находятся в руках работников, вышедших на пенсию.

Сегодня это рассеивание богатства пошло еще дальше, распространившись и на взаимные фонды, — около 51% американцев владеют акционерным капиталом.

К чему же мы пришли: к массовому капитализму или посткапитализму?

Назвать то, что мы имеем сегодня, посткапитализмом, все равно что честно

признаться в том, что мы просто не знаем, как это называется.

Мы также не можем говорить о преобладании экономической демократии, так как сегодня не существует организованных форм управления, которые ассоциировались бы с этой массовой собственностью.

Можно точно утверждать лишь то, что с подобным явлением мы сталкиваемся впервые в истории человечества.

Мой садовник — не очень богатый человек — регулярно изучает раздел “финансовые рынки” в журнале *Wall Street*, каждый экземпляр которого я оставляю ему на пороге моего дома, после того как прочитаю сам. Он изучает рынок, чтобы правильно распоряжаться своими инвестициями в акции.

Мой друг, который работает в финансовой компании, рассказал мне, что его постоянный клиент, ежегодно инвестировавший 10 тысяч долларов во взаимные фонды, с недавнего времени стал вкладывать 25 тысяч.

Сегодня капиталисты уже не играют той роли, которая принадлежала им на протяжении многих лет. В те времена, когда богачей обожествляли, очень распространенными были такие убеждения в обществе: “Нам нужны богачи для накопления капитала” или же “Богачи просто эксплуатируют нас”. Сегодня не услышишь подобных их мнений.

Капиталист Морган когда-то очень много значил для американской экономики. В зените своей славы Морган обладал ликвидным капиталом, достаточным для финансирования всех финансовых потребностей Америки на протяжении четырех месяцев.

С учетом инфляции Морган владел капиталом, который составлял около трети тех денег, которыми сегодня владеет Билл Гейтс. Такого богатства, сосредоточенного в руках одного человека, мир не видел со времен великого китайского хана. Однако своими 40 миллиардами долларов Билл Гейтс мог бы обеспечить финансирование Америки всего на один день.

Билл Гейтс имеет значение для нас как основатель компании *Microsoft*, которая производит очень важное для нас программное обеспечение. Однако сегодня совсем не важно для нас, богат он или нет. Для Америки не имеет значение, как Билл Гейтс тратит свои деньги или во что он их вкладывает.

Капитал, который действительно имеет значение для Америки, сегодня рассредоточен и находится в руках десятков миллионов мелких инвесторов.

История показала, что социализм как государственный строй провалился. Социализм оказался неспособен производить капитал и обеспечивать общество социальными услугами. Однако капитализм игнорирует любые жизненные проявления, кроме экономического обмена. И, как вы заметили, рынок краткосрочен. Как тогда жить обществу в долгосрочном периоде?

Сегодня мы уже точно знаем, что нуждаемся не в двух сферах общественной жизни, а в трех. Нам нужны не только бизнес и правительство, но и то, что сегодня принято называть гражданским обществом. Гражданское общество — это третий аспект, который находится между экономикой и политикой.

Я действительно верю в то, что золотой серединой между иллюзиями социализма и теориями свободного рынка может стать рассредоточение прав собственности на экономику через пенсионные и взаимные фонды, дополненное некоммерческим третьим сектором. Только так можно удовлетворить все потребности общества, начиная со здравоохранения и заканчивая образованием.

Некоторые мои друзья из республиканской партии верят, что мы сможем удовлетворить потребности общества и без правительства. Это просто глупо. Такие убеждения не менее безосновательны чем вера в то, что правительство может

удовлетворить все общественные нужды.

Столь слепо в правительство верили только в послевоенные годы. Но мы уже знаем, что правительство, как и любой другой инструмент управления, эффективно в одной сфере, но абсолютно беспомощно в другой. Правительство незаменимо в сфере обороны, к примеру, без него не обойтись при развитии экономики и создании инфраструктуры за счет сбора налогов.

Но пытаться удовлетворить потребности общества с помощью правительства — это все равно что стричь ногти с помощью молотка. Все, что делают органы государственного управления, они делают на общенациональном уровне. Правительство просто не может адаптироваться к условиям локальных сообществ.

Государство определяет проблему стандартными способами и затем монополизировать свое решение. Однако это решение может дать результаты в Сент-Луисе, но оказаться неэффективным в Канзас-Сити, не говоря уже о Нью-Йорке или Лос-Анджелесе.

Рынок же, с его акцентом исключительно на прибыли, совершенно не интересуется социальными проблемами. У рынка даже нет механизмов влияния на потребности общества.

Хоть многие знают меня как консультанта по вопросам менеджмента в бизнесе, я провел большую часть моей жизни, консультируя некоммерческие организации. 15 лет назад в Америке было зарегистрировано всего три сотни не облагаемых налогами некоммерческих групп, в том числе всем известные организации *American Heart Association* и *American Lung Association*. Сегодня таких организаций около миллиона.

Я также участвовал в основании ассоциации некоммерческих организаций. Наша идея была проста: общественные организации не плохо управляются, как это принято считать, а вообще не управляются. Без дисциплинарного надзора рынка некоммерческим организациям очень сложно установить правильные стратегические цели и результаты деятельности, которые заменили бы акцент на прибыли.

Наша ассоциация столкнулась с тем, что такие непохожие друг на друга страны, как Япония, Бразилия, Аргентина и Польша, ощущают огромную потребность в некоммерческих организациях. Все эти страны очень нуждаются в социальных институтах различного рода; например, им нужны ассоциации сиделок и медсестер, приюты для обездоленных женщин. Такие местности, как Патагония, нуждаются в школах для крестьян.

В Японии общество всегда было развитым и сильным. Почему даже там существует потребность в развитии социального сектора?

По двум причинам. Во-первых, традиционная структура общества в Японии сегодня трещит по всем швам. Во-вторых, там растет количество образованных безработных женщин. Женщины получают образование, работают несколько лет, затем рожают детей и уходят с работы. Когда дети подрастают и идут в школу, японкам скучно сидеть дома, они ищут себе занятие.

Какого рода социальные проблемы возникают в современной Японии? Преодолев 55-летний рубеж, японцы оказываются выброшенными на обочину жизни, даже несмотря на то, что они проживут еще лет 30. Поэтому пожилые японцы организуют специальные клубы по интересам. Они ходят в клуб, чтобы заняться спортом или созданием икебаны, — в общем, чтобы чем-то себя занять.

Самый успешный и перспективный социальный сектор в Японии — это “обед на колесах”, т. е. система доставки горячей пищи престарелым и инвалидам.

Молодые японцы уже не заботятся о своих престарелых согражданах. С другой стороны, правительство отказалось заниматься “обедом на колесах”, так как это означало необходимость признаться в том, что престарелые японцы в чем-то нуждаются. Это

огромное пятно на репутации Японии, но факт остается фактом.

Существует еще одна ниша в японском социальном секторе. Японские школьники нуждаются в том, чтобы их отвозили в школу и забирали домой, помогали делать домашние задания, подтягивали по некоторым предметам.

Мало кто знает, что среди японских студентов лишь 20% справляются с обучением. Об остальных государство просто забыло. Некоммерческие социальные структуры стараются окружить заботой неуспевающих студентов.

В Японии сегодня очень распространены кружки английского чтения и разговорной речи для женщин. Японки, которые некоторое время изучали английский в институтах или на работе, хотят усовершенствовать свое знание языка. Сейчас в Японии существует около 185 тысяч подобных клубов, причем многие из них расположены в маленьких городках.

В Японии уже существуют даже ассоциации анонимных алкоголиков.

Масштабы и количество социальных проблем в США говорят о том, что их невозможно решить силами одних только волонтерских ассоциаций. Не так ли?

Возможно, все и не решить. Однако размах деятельности некоммерческих организаций поистине велик. Почти половина американцев как минимум четыре часа в неделю работают добровольцами в некоммерческих структурах.

Кроме того, предлагаемые некоммерческими организациями варианты решения социальных проблем очень креативны. За многие годы работы в этой сфере я понял одну очень важную вещь: практический пример того, как можно решить социальную проблему, очень важен, потому что за первопроходцем обязательно потянутся другие добровольцы.

Именно с этой целью ассоциация Drucker Foundation ежегодно вручает призы волонтерским организациям. Мы хотим не столько наградить их за успешную деятельность в социальном секторе, сколько показать их пример другим, чтобы и другие организации также могли решить ту или иную социальную проблему в Америке.

Недавно мы вручали приз совсем маленькой некоммерческой организации, которую основал один иммигрант. Он придумал вот что: собрать самых неопытных безработных нянь и сиделок и посвятить их труд обездоленным детям. Благодаря этой акции обездоленные дети узнали, что такое материнская забота, а няни стали квалифицированными работниками и смогли найти себе оплачиваемую работу.

Был еще один интересный случай в нашей практике. Лютеранская церковь в Сент-Льюисе пришла к выводу, что бездомным семьям чаще всего не хватает совсем немного средств, чтобы снова стать на ноги.

Первое, что сделали служители этой церкви, — собрали сведения о том, в чем больше всего нуждаются обездоленные семьи. Оказалось, что больше всего им не хватает самоуважения.

Затем прихожане занялись тем, что покупали старые недорогие дома и находили добровольцев, которые приводили жилища в порядок, превращали развалины в комфортабельные коттеджи для среднего класса. В такие дома заселяли обездоленные семьи. Буквально в одночасье несчастные кардинально меняли свои взгляды на жизнь. Прихожане церкви помогали своим подопечным в оплате счетов и в поисках работы. И очень скоро 80% таких семей полностью адаптировались к новой жизни и не нуждались более в помощи церкви.

Существуют различные организации, которые учат современных американцев эффективному сотрудничеству. Например, ассоциация Girl Scouts. Всего несколько лет назад эта организация могла рассчитывать на помощь всего пяти сотен добровольцев. Сегодня же Girl Scouts сотрудничает с 900 тысячами волонтеров.

Раньше волонтерами становились в основном домохозяйки среднего класса, которым

наскучило сидеть дома. Сегодня же все чаще в ассоциацию Girl Scouts приходят работающие женщины, которые по каким-либо причинам откладывают собственное материнство, но выходные дни хотят провести с девочками, таким образом отдыхая от трудовой недели, проведенной преимущественно в обществе сотрудников-мужчин.

За последние 25 лет я много сотрудничал с протестантскими общинами Америки. Я уверен в том, что протестантская церковь — это самый удивительный феномен социальной сферы в мире. Эта церковь учит людей активной жизненной позиции и поощряет их посредством своей веры улучшать жизнь других людей.

В то время как некоторые церкви сегодня сходят с мировой арены, другие просто трансформируются.

Возьмем, к примеру, католическую церковь в Америке. Римский папа Иоанн Павел II с опаской относился к настоятелям американских церквей, они просто пугали его. И дело вовсе не в том, что среди американских духовников много женатых мужчин, много женщин в сане. Дело не в теологических спорах. Его пугала все возрастающая активность прихожан, направленная на мирские проблемы и не контролируемая священниками.

В одной из самых крупных епархий среднего запада США всегда было около 700 священников. Сегодня их всего 250. Все меньше становится монахинь, и все больше женщин-священников. Каждый приход имеет своего мирского администратора, причем это всегда женщина.

Все, что делает сегодня священник католической церкви в Америке, — это служит мессы и совершает таинства.

Остальное делают женщины, к тому же на добровольных началах.

Почему в Америке по сравнению с другими западными странами так развит социальный сектор?

Ни в одной другой стране мира некоммерческие организации не развиваются так быстро и так масштабно, как в Америке. Причина проста: государственные чиновники современных государств просто-напросто разрушили социальный сектор в своих странах.

Во Франции, к примеру, делать что-либо для сообщества — это почти преступление. В викторианской Англии волонтерство было очень развито. Сообщества добровольцев отлично справлялись с решением таких общественных проблем, как бедность, преступность, проституция, бездомность. Но в XX веке государство практически разрушило этот сектор социальной жизни.

В Европе основная цель борьбы общества состояла в том, чтобы освободиться от господства церкви. Вот почему в центрально-европейских странах так развиты антиклерикальные традиции.

В США сложилась совсем другая ситуация. Когда в 1740-е годы Джонатан Эдвардс разрабатывал доктрину разделения церкви и государства, он преследовал совершенно противоположную цель — вывести церковь из-под государственной власти. Антиклерикализма в Америке никогда не было.

Благодаря такой степени свободы американцы развили традиции религиозного плюрализма, вследствие чего в США возникло множество конфессий. Конкуренция привела к тому, что каждая церковь пыталась создать высокий уровень вовлеченности паствы в дела сообщества. Вот куда уходят корни волонтерства в Америке.

До 1833 года все высшие учебные заведения Америки, за исключением Университета Джефферсона в Вирджинии, относились к различным конфессиям.

Азиатский кризис

Экономические проблемы Азии не очень беспокоят меня потому, что я глубоко убежден: проблемы, которые можно решить с помощью денег, — это не проблемы для

вас, если вы, конечно, не полный идиот.

А азиаты не идиоты. Если смотреть в глубь проблемы, то азиатские проблемы вовсе не экономического характера. Это не экономический, а социальный кризис. Социальное напряжение во всем азиатском регионе столь высоко, что я невольно вспоминаю свою европейскую юность, оказавшуюся в заложниках у двух мировых войн.

Во многом азиатский кризис напоминает мне “великий дисбаланс” в Европе, ставший следствием чрезвычайно высоких темпов индустриальной революции и огромных масштабов урбанизации. Однако скорость нарастания дисбаланса в современной Азии значительно выше, чем в Европе того времени.

Когда я только начал узнавать Корею, а было это в начале 1950-х годов, она на 80% состояла из сельских поселков. Практически ни один кореец не имел высшего образования, так как оккупанты-японцы просто не позволяли жителям Кореи учиться. (И только лишь христианские миссионерские школы продолжали функционировать, потому что японцы не смогли сломить их сопротивление. Вот вам объяснение тому факту, что 30% корейцев — христиане.)

В Корее не было промышленности, потому что Япония не позволяла никому держать больше нескольких рабочих.

Сегодня Корея на 90% урбанизирована. Это мощная промышленная держава, большая часть населения которой — высокообразованные люди. Все эти перемены произошли всего за 40 лет.

Такой переворот, который страна совершила всего за четыре десятилетия, напоминает взрыв.

Нужно еще учесть упрямство корейских предпринимателей, которые напрочь отказались хоть немного поучиться у своих соседей-японцев умению управлять людьми. Японцы за долгие годы и ценой двух кровавых забастовок, фактически свергших правительство в 1948 и 1954 годах, научились относиться к людям по-человечески. (Мало кто знает, что сегодня Япония столкнулась с самыми серьезными за всю историю своего существования проблемами в сфере управления рабочей силой.)

Если на фабрику электроники в Корее приезжали гости, и кто-нибудь из работников цеха позволял себе улыбнуться визитерам, то эту женщину снимали с рабочего места и били за то, что она не уделяет должного внимания своей работе.

Тираны корейского бизнеса не только ужасно относились к своим работникам, они крепко держали в своих руках контроль над всеми деньгами и мощностями своих компаний. Они относились к менеджерам среднего звена так, как относились к неграм в Америке периода рабовладения.

Деспоты корейского предпринимательства сотрудничали с военными, чтобы укрепить свою власть и не дать рабочим подняться с колен.

Сегодня все изменилось, и между корейскими бизнесменами и корейскими рабочими нет больше ненависти.

В Малайзии, несмотря на многочисленные усилия властей, все еще остро ощущается конфликт между малайцами, которые составляют 70% местного населения, и китайцами, которых в стране около 30%.

Однажды премьер-министр Малайзии попросил у меня совета. Он не знал, что власть может сделать для того, чтобы удерживать малайских детей в школах. Я предпринял поездку по деревням страны и увидел, какое там изобилие. Там все растет — бананы, яблоки, кокосы, бегают многочисленные куры и поросята. Для того чтобы прокормить себя и свою семью, малайцам не нужно даже пальцем о палец ударять. Если малайские подростки могут легко заработать себе деньги на телевизор или мотоцикл, работая всего несколько часов в год, то чего же им еще желать? Зачем оставаться в школе дольше, чем три года?

Китайцы в Малайзии, напротив, не только охотно учатся в школах, но и едут продолжать свое образование в США. Они говорят на английском, и знают еще по три китайских диалекта.

Таким образом, китайцы в Малайзии пользуются большим авторитетом, чем того хотят малайские лидеры. Поэтому их обида и возмущение понятны и объяснимы.

Статистика говорит, что этнических китайцев в Малайзии всего 3% среди двухсотмиллионного населения страны, из которого сто миллионов живут за пределами острова Ява. Но это правда только с точки зрения статистики, так как китайцы составляют около 20% населения трех основных городов Малайзии, в том числе и Джакарты.

С тех пор как в 1960-е годы почти полмиллиона китайцев Малайзии было убито, они поняли, что нуждаются в своей армии и армейском лидере, каким стал Сухарто. И китайцы заработали денег для клана Сухарто и для его армии. Такой поворот событий привел мусульман Малайзии в негодование.

Китайцы в более общем значении стали самой сильной с экономической точки зрения нацией. Где есть китайцы, там есть и китайский бизнес. Обычно китайцы образуют класс профессионалов в американских компаниях и имеют значительное влияние на руководство. Помимо Сингапура, Тайваня, Гонконга — которые на 100% китайские — китайские предприниматели представлены во всех странах мира.

Начиная с 1700 года каждые 50 лет в Китае происходят крестьянские бунты. Последнее такое восстание было во времена Мао — в 1949 году.

Таким образом, сейчас настало время для нового мятежа крестьян в Китае. Проблемы всегда были одни и те же. Исчезли они и сегодня: в Китае слишком много безработных или нетрудоспособных крестьян, которым просто некуда идти.

По некоторым статистическим данным, сегодня в Китае около 200 миллионов крестьян составляют текучее народонаселение, которое бродит по стране в поисках работы. Но вряд ли они найдут себе место. Китайские власти серьезно поговаривают о сворачивании неэффективных отраслей. А это значит, что очень скоро еще 80 или 100 миллионов китайцев окажутся на улице.

Возможно, история фашизма и войн в Европе сделали меня слишком чувствительным к таким проблемам, но я на собственном опыте убедился в том, что когда социальное напряжение возрастает, то достаточно всего лишь незначительной случайности, чтобы разжечь огонь.

Вот почему мне страшно за Азию.

О Японии

Ведущая сила в Азии — это Япония. Но Япония по своей сути страна европейская. Что еще хуже, Япония — это европейская страна образца XIX века. Вот почему Японию сегодня сотрясают конвульсии.

Как Австрией во времена моего отца, или Францией во времена своего расцвета, Японией сегодня руководит гражданская государственная бюрократия. Политики — совсем другое дело, они всегда под подозрением граждан. Если политик оказался некомпетентным или коррупционером, то это ничего, никто от него другого и не ждал. Но если в коррупции оказался замешанным государственный гражданский чиновник, то это шок. Япония сегодня находится в полнейшем шоке.

Точно так же, как в Японии, высшие государственные гражданские чиновники Германии или Франции XIX века могли легко спрогнозировать, какая отрасль будет развиваться успешнее, и к 55 годам обязательно становились членами совета директоров соответствующей компании или руководителями с очень внушительной зарплатой.

Только Япония намного организованнее. Японский бюрократ остается верен своему

министерству до конца и защищает свои сферы влияния от любых посягательств, даже ценой падения экономики (если дело касается министерства финансов). За это министерство назначает бюрократа на очень выгодный пост “советника” в соответствующей отрасли.

Мнение о том, что японская промышленность эффективна и конкурентоспособна, — это полная иллюзия. В Японии все еще самый низкий процент экономического развития всех регионов страны — всего 8%, причем в основном за счет автомобилестроения.

У Японии самый бедный экономический опыт среди развитых стран мира. Большинство сфер промышленности Японии защищено государственной политикой протекционизма. Эти сферы фантастически неэффективны.

Если, к примеру, Япония откроет свой рынок для импорта бумаги, то ее собственные компании по производству бумажной продукции сойдут с экономической сцены всего через 48 часов.

Как только Япония открыла свой рынок финансовых услуг для иностранных игроков, американцы и прочие иностранцы очень быстро прибрали его к рукам. Сфера обмена иностранных валют в Японии сегодня полностью принадлежит иностранным компаниям.

Для того чтобы заниматься валютой в Японии, нужно быть как минимум двуязычным. Потому что без английского в этой сфере не обойтись. Сегодня очень немногие говорят по-японски в Женеве.

Когда Япония лишь немного приоткрыла свои двери в сфере управления привлечением и размещением ресурсов коммерческих банков, всего за шесть месяцев эта отрасль оказалась на 100% в руках иностранных компаний. В Японии очень мало профессиональных менеджеров по управлению активами.

Когда я смотрю на банк современной Японии, я вижу тот же банк, которым управлял мой отец в Австрии после Перовой мировой войны. Тогда банке четыре человека делали то, с чем легко мог бы справиться один специалист. В 1923 году банкиры все еще не доверяли пишущим машинкам. У них не было и счетных машинок.

Несмотря на то, что банк был чудовищно неэффективен и обладал слишком раздутым штатом сотрудников, он был прибыльным. Потому что многие дельцы из Австро-Венгерской империи не имели ничего против пятипроцентной оплаты услуг банка. Они просто не могли взять кредит в другом месте.

Но потом мир кардинально изменился. Империя была в упадке, кредиты были ничтожны, клиенты перестали брать деньги в долг. Банк, который и так уже был перегружен личным составом, был вынужден брать обратно на работу служащих, отосланных в филиалы в Праге и Кракове. Он стал терять прибыль. Банк был поглощен собственными чудовищными расходами.

Вся эта картина совпадает с ситуацией, сложившейся в современной Японии.

С 1890 года компании обязаны принимать на работу выпускников целого ряда университетов. Чтобы удержать количество принятых на работу выпускников на стабильном уровне, японские компании еще два года назад продолжали поддерживать эту традицию, даже если бизнес шел к закату. Предприниматели боялись, что их вычеркнут из списка компаний, которые принимают на работу выпускников университетов.

Я знаю одну компанию, которая приняла на работу 280 выпускников шести японских университетов, несмотря на значительное сокращение темпов производства.

Таким образом, новоприбывшие работники целыми днями сидели в офисе, не зная, чем себя занять. После работы они выходили из своих кабинетов и напивались вместе с начальником. И это называется работа?

Как может Япония образца XIX века выжить в гиперконкурентном XXI веке?

При всем, что я сказал, не следует недооценивать Японию. Японцы обладают

феноменальной способностью капитально изменить ситуацию в мгновение ока. И хотя в Японии нет места традициям сострадания, эмоциональные шрамы от таких кардинальных перемен очень серьезны.

Несмотря на то, что за четыре столетия ни одна из неевропейских стран не могла похвастаться такими высокими, как у Японии, масштабами международной торговли, в 1637 году японцы прочно закрылись от всего мира. И произошло это всего за шесть месяцев. Такие перемены были невероятны.

В 1867 году японцы снова открыли свои двери миру. И снова за рекордно короткие сроки.

1945 год — это, конечно, совсем другая история. Они проиграли войну.

Когда десять лет назад доллар был девальвирован, японцы не теряли времени даром и быстро передислоцировали свои производственные мощности в более дешевые края — в страны Азии. Они наладили партнерство со своими заморскими соседями — китайцами и в короткие сроки стали непобедимыми лидерами производства на просторах Китая.

Япония обладает потрясающими способностями внедрять глобальные перемены. Как только японцы достигнут необходимого уровня консенсуса, происходят стремительные изменения.

Я думаю, что очень скоро мы увидим скандальные события, которые дадут старт кардинальным изменениям в Японии. Банковский кризис может оказаться спусковым крючком. Японцы очень долго откладывали реставрацию ослабленной финансовой системы, надеясь на то, что проблемы исчезнут сами по себе или будут ликвидированы постепенно. Однако история показывает, что такое развитие событий маловероятно.

О Китае

В течение ближайших десяти лет Китай самотрансформируется. Если верить логике истории, то Китай, вероятнее всего, будет сегментирован на своего рода децентрализованные регионы.

Сегодня мы уже знаем о так называемых автономных регионах. Раньше они назывались феодами — территориями, контролируемые вассалами.

Сегодня эти районы дают Пекину больше обещаний, чем платят налогов. Единственная причина, по которой территории не идут на открытый разрыв с центральными властями, — это надежда на огромные субсидии для региональной промышленности.

“Капитальный ремонт” этих безнадежно неэффективных отраслей промышленности невозможен без того, чтобы спровоцировать всплеск социального недовольства. Это серьезная проблема, которую китайским властям еще предстоит решить.

Самая большая в мире фабрика по производству велосипедов расположена в Ксиане. Но качество производимых там велосипедов настолько низкое, что они разваливаются от одного только взгляда. Поэтому все местные жители ездят на велосипедах, произведенных в Шанхае, хотя импорт шанхайских велосипедов в Ксиан запрещен.

Сегодня на складах в Ксиане скопилось около пяти миллионов непроданных велосипедов. Но фабрика продолжает стабильно увеличивать темпы производства, потому что на производстве работает около 85 тысяч человек.

Однажды я общался с директором известного во всем мире пекинского тракторного завода. Он рассказал мне, что на его заводе работает около 115 тысяч человек, они производят 45 тысяч тракторов. Но если бы он мог сократить штат до 45 тысяч рабочих, завод производил бы 115 тысяч тракторов.

На этом заводе я видел оборудование, которое Форд отправил в Шанхай еще в 1926 году. У них есть чудовищное оборудование из России, произведенное в 1950-е годы. И

еще у них есть три склада, заваленных ящиками с компьютерным программным обеспечением.

“Почему вы не используете эти компьютеры?” — спросил я как-то у директора тракторного завода. Он ответил, что шесть лет назад он попросил выделить из бюджета деньги на перевод инструкций к программному обеспечению на китайский язык. Но его просьба так и не была удовлетворена.

Это очень напоминает Россию 1929-1930-х годов, когда по всем полям стояли поломанные тракторы, а министерство не разрешало импортировать запасные части, в том числе ремни для вентиляторов.

У Китая есть три ответа на сложившуюся ситуацию. Первый ответ официальный: заводы будут эффективными и современными. Есть несколько успешных примеров реализации такой стратегии, например Шанхайский велосипедный завод. Но подобных примеров очень немного.

Второй ответ взят из старой китайской пословицы: “Чтобы пройти по прямой, сначала отклонись в одну сторону, затем в другую, а потом иди посередине между этими кривыми”. Это то, чем занимается Китай последние семь лет. Сначала там финансировали свою промышленность посредством инфляционных субсидий, пока количество безработных не перестало вызывать опасения. Затем сокращали штат рабочих в крупных государственных отраслях промышленности, пока уровень безработицы снова не стал слишком высоким. Потом опять занялись расширением штата. Каждый раз они немного приближаются к прямой.

Третий ответ, который скорее всего является самым реалистичным для Китая, это сконцентрироваться на нескольких сферах производства, в которых можно найти достаточно примеров эффективности, чтобы привлечь иностранный капитал инвесторов. Такая стратегия была реализована в Шанхае. И она сработала.

После всего сказанного можете ли вы утверждать, что азиатский кризис приведет к краху процессов глобализации, или же он, напротив, ускорит их вследствие роста потребности в иностранном капитале?

В разгар кризиса мысль о либерализации экономики — это несбыточная мечта. И не только в Азии. Не забывайте, что либерализация неизменно приводит к немедленному беспорядку в экономике, а ведь все еще жива надежда на постепенное улучшение.

Посмотрите на современную Францию. На протяжении 110 лет профсоюзные деятели питали себя иллюзиями, что сокращение рабочего дня поможет создать новые рабочие места. Где бы они ни пытались реализовать свою мечту, она нигде не сработала. Новые рабочие места не создавались, а положение безработных становилось еще хуже.

Весь опыт, накопленный нами со времен Великой депрессии, заставляет поверить в неутешительную реальность: под давлением безработных страна не открывается навстречу миру. Она, наоборот, закрывается.

Если в XX веке революция в сфере производства товаров массового потребления создала предпосылки для экономического кризиса и мировой войны, то можно ли предположить, что технологическая безработица, ставшая результатом информационной революции, породит предпосылки кризиса в XXI веке?

Я не вижу никаких оснований для такого предположения. Мы стали бояться того, что автоматизация породит жуткую безработицу, с того самого момента, как появились компьютеры. Но безработица так и не материализовалась. Страхи оказались необоснованными.

В Америке, на родине *Microsoft* и *Intel*, уровень безработицы на протяжении десятилетий остается неизменно низким. Напротив, в Европе много безработных именно потому, что европейцам пока не удалось адекватно интегрировать информационные

технологии в социум. Европа не сумела адаптировать свои неэластичные рынки труда к гибким формам информационной эпохи.

Каким же будет основной кризис XXI века?

Он будет связан с демографическими проблемами. Во всех развитых странах проблема заключается не в старении населения, а в сокращении молодого поколения.

США — единственная в мире развитая страна, в которой достаточный уровень рождаемости: 2,2 ребенка на одну женщину репродуктивного возраста. Этого достаточно, чтобы поддерживать численность нации. Но эти показатели возможны лишь благодаря большому количеству иммигрантов. В латиноамериканских семьях иметь четырех детей все еще считается нормой.

1998 год

Часть III. Изменения мировой экономики

11. Зарождение великих общественных институтов

Историю западного общества можно описать одной фразой: рождение, гибель и возрождение плюрализма.

К 1000 году нашей эры Западная Европа стала совершенно новой и уникальной цивилизацией и обществом, положившим начало феодализму. По сути, это была первая в мире несокрушимая и воинственная организация — организация воинственных рыцарей, облаченных в тяжелые доспехи и восседавших на лошадях. Появление этой цивилизации стало возможным благодаря стремени — изобретению, появившемуся в Центральной Азии приблизительно в 600 году нашей эры. Именно стремя дало возможность рыцарям воевать верхом на коне. Старый Свет воздал должное этому изобретению задолго до появления цивилизации рыцарей — всадники Востока мира использовали стремя задолго до 1000 года.

Однако цивилизации Старого Света — исламские страны, Индия, Китай, Япония — отвергли то основное преимущество, которое могло дать стремя: возможность сражаться, сидя верхом на коне. Несмотря на все преимущества ведения боя верхом, восточные цивилизации отвергли их по одной причине — сидящий в седле и облаченный в доспехи рыцарь представлял собой автономный центр влияния, не подчиняющийся власти государства. Рыцари представляли собой очень дорогостоящую армию. Для того чтобы содержать одну единицу конной армии — а это рыцарь, три или пять его лошадей, несколько слуг, пять или больше человек его свиты (учеников рыцаря), необходимых по причине частых ранений и несчастных случаев, — должны были работать сотни крестьян и их семей, т.е. около пятисот человек, что в 50 раз больше, чем требовалось на содержание отлично экипированной армии пеших воинов, таких как римские легионеры или японские самураи.

Контроль над феодами

Рыцарь полностью контролировал социальную, политическую и экономическую жизнь своей земли — феода. Это привело к появлению многочисленных автономных центров власти в средневековой Европе. Такие центры ослабляли влияние религиозной и светской власти в государстве. Королю и папе римскому доставалось лишь почтение, в то время как всевозможные налоги текли в казну баронов, графов, епископов. В Европе появилось множество центров власти — светской и религиозной: графства, княжества, епископства, многочисленные монастыри, вольные города, а чуть позже, через несколько десятков лет, первые университеты и торговые монополии.

В 1066 году, когда Вильгельм Завоеватель принес феодализм в Англию, западный мир стал полностью плюралистичным. Каждый феодальный центр пытался завоевать как можно больше автономии и власти. Каждый феод пытался отстоять политический и социальный контроль над членами своей организации, добиться особых привилегий, учредить собственную систему правосудия, создать свою армию, получить право печатать собственные деньги и т.д. К 1200 году интересы феодалов взяли верх над общегосударственными. Каждый автономный центр преследовал свои цели: больше власти, богатства и влияния. Понятия общих целей у представителей различных феодалов не было. Так западный мир потерял способность развивать политику в интересах всего государства.

Реакция началась в XIII веке, изначально религиозной сфере. Папство предприняло

неуверенную попытку установить контроль над монастырями. Было проведено два церковных собора в Лионе (Франция), и только на третьей встрече представителей верхушки церковной власти в Тренте наконец удалось вернуть монастыри под контроль римского папы. Это было в середине XVI века, и к этому времени католическая церковь уже потеряла Англию и Северную Европу, проиграв битву за прихожан протестантизму. В светской сфере общественной жизни контратака на плюрализм началась на сто лет позже. Длинный лук, изобретенный валлийцами и усовершенствованный англичанами, к 1350 году свел на нет превосходство феодальных рыцарей на поле боя. Еще через несколько лет пушка, заряженная придуманным китайцами для своих фейерверков порохом, помогла взять штурмом неприступный до того рыцарский замок.

С тех пор на протяжении пятисот лет история западного мира стала историей развития национальных монархий как государственных форм правления. А это значит, что полтысячи лет власть в обществе принадлежала лишь одному человеку. Процесс становления и укрепления единого органа влияния был очень медленным, сопротивление автономных центров было весьма значительным, личные интересы никак не хотели отступить перед интересами общественными. В 1648 году в Вестфалии был положен конец Тридцатилетней войне — private армии были разбиты, монархия завоевала монополию на организацию единого национального войска, а также монополию на ведение войн. Итак, наступление на плюрализм шло медленно, но уверенно. Шаг за шагом институты плюрализма теряли свою автономию. К концу наполеоновских войн, а точнее вследствие этих войн, суверенное национальное государство восторжествовало во всей Европе. Даже духовенство стало на службу единой государственной власти. Церковь контролировалась государством, оплачивалась государством и реализовало интересы государства (т.е. короля или парламента).

Единственным исключением из этого процесса стала Америка. Здесь плюрализм выжил — и это стало причиной многообразия религий в США. Но даже в Америке плюрализм общественных институтов, закрепленный плюрализмом религиозным, был лишен власти вследствие разделения религии и государства. Не случайно в США, в отличие от Европы, никогда ни одна конфессия или религиозное движение не получала существенной политической поддержки.

К середине прошлого века социальные и политические теоретики, в том числе Гегель и либеральные философы Англии и Америки, с гордостью объявили о том, что, несмотря на все попытки плюрализма выжить, он все-таки погиб. И в тот самый момент, когда политики были готовы устроить похороны плюрализма, он возродился. Первым институтом, которому суждено было пользоваться значительным влиянием и независимостью, стала новообразованная коммерческая организация. Между 1860 и 1870 годом возник институт, не имевший прецедентов во всем мире. Как грибы после дождя в Европе стали появляться и другие общественные институты, каждый из которых претендовал на значительную автономию и пытался захватить социальный контроль. Таких институтов было множество: профсоюзы, гражданские службы, больницы, университеты и т.д. Каждая общественная организация, как и институты плюрализма за 800 лет до этого, преследовала личные интересы. Каждый институт нуждался в независимости и активно за нее боролся.

Ни одна организация не думала об общенациональных целях своей страны. Вот что сказал, например, Джон Льюис — влиятельный профсоюзный лидер Америки — Франклину Рузвельту, когда тот попросил прекратить страйк на угольных шахтах: “Президент США получает деньги за то, чтобы реализовывать интересы нации. Мне же платят за то, чтобы я боролся за интересы шахтеров”. Это лишь одно резкое высказывание, демонстрирующее интересы и убеждения современных лидеров организаций и их членов. Как и 800 лет назад новый плюрализм грозил уничтожить способность

общества проводить единую государственную политику. Как много веков назад, Запад стоял на пороге распада общества на феодалы. Развитые страны мира не могли добиться социального единства.

Однако этот современный плюрализм обладал одним очень важным отличием от плюрализма средних веков. Дело в том, что институты плюрализма средних веков — вооруженные рыцари, вольные города, купеческие гильдии и независимые епархии — базировались на власти и собственности. Современные коммерческие организации, профсоюзы, университеты, больницы по своей сути строго функциональны. Эти институты современного плюрализма получили возможности влиять на ситуацию в стране именно благодаря узкой направленности своих функций. Попытка восстановить монопольную власть в государстве, предпринятая в сталинской России, провалилась именно потому, что общественные институты, лишённые необходимой им автономности, не могли больше выполнять свои функции. Даже армия, целиком и полностью подчинённая монопольной власти государства, оказалась недееспособной, что уж говорить о больницах или коммерческих организациях.

Необходимая степень свободы

Еще вчера многие функции, выполняемые сегодня общественными организациями, были возложены на институт семьи. Семья самостоятельно давала образование своим членам, своими силами заботилась о пожилых и больных, искала работу. Ни с одной из этих задач семья справиться не смогла. Даже беглый взгляд на историю XIX века, семейные хроники и переписку, способен уловить неэффективность самостоятельных попыток в решении большинства общественных задач. Эти функции могут быть выполнены только действительно автономными общественными институтами, независимыми от государства и от отдельных социальных групп.

Самой важной задачей в следующем тысячелетии, точнее следующем столетии (мы ведь не хотим, чтобы этот процесс растянулся на несколько сотен лет), будет сохранение автономности социальных институтов. В некоторых случаях автономность общественных институтов должна быть выше независимости государства, это касается, к примеру, транснациональных коммерческих организаций. В то же время очень важно сохранить единство государственной политики и единство национальных интересов, хотя бы в мирное время. Мы можем только надеяться на то, что эту задачу нам удастся успешно реализовать, — ведь до сих пор никто в точности не знает, как это сделать. Мы только точно знаем, что для достижения столь важной задачи нам понадобится желание и способности каждой общественной организации концентрировать внимание на своих задачах и функциях, чтобы эффективно их реализовывать, и в то же время желание и способности работать вместе для реализации общих интересов государства и общества.

Именно процесс поиска баланса между общим и частным в деятельности общественных институтов станет доминирующим в развитых странах в третьем тысячелетии нашей эры.

2000 год

12. Глобальная экономика и национальное государство

Секрет выживания

Упадок национальной государственности прогнозировали задолго до экономической глобализации, около тридцати пяти лет назад. Но самые прозорливые предсказывали гибель государства-нации еще двести лет назад. Первым пророком стал Иммануил Кант, который говорил о грядущей кончине национальных государств в своем эссе *К вечному миру* (1795 год), затем эту идею поддержали Карл Маркс (в труде *Withering Away of the State*) и Бертран Рассел, продвигавший идею падения национальных республик в 1950-1960-е годы. Последними из известных серьезных людей, предсказавших грядущие изменения мировой истории, были Уильям Рис-Могг (бывший редактор *London Times*, а ныне вице-президент *BBC*) и Джеймс Дейл Дейвидсон (председатель Британского национального профсоюза налогоплательщиков). Рис-Могг и Дейвидсон утверждают, что благодаря Интернету очень скоро каждый человек сможет получать зарплату, не платя налоги в государственную казну. Причем сделать это будет настолько легко и безопасно, что каждый человек станет полностью независимым от государства, которое будет обречено на гибель от фискального голода.

При всех своих недостатках государство-нация проявило чрезвычайную гибкость и стойкость. В то время как Чехословакия и Югославия оказались жертвами перемены порядка, Турция — нация, которая никогда раньше нацией не была — стала успешно функционирующим национальным государством. Индия, объединявшаяся лишь кратковременно под давлением иностранных завоевателей, сегодня стала сплоченным государством-нацией. И каждая страна, возникшая на руинах колоний XIX века, стала национальным государством. Медленно, но уверенно становятся национальными государствами все страны, возникшие вследствие краха евразийской империи, объединенной царем и еще больше связанной царскими последователями — коммунистами. До сих пор люди не придумали другого общественного института, способного обеспечить политическую интеграцию и эффективное членство в мировом политическом сообществе. Поэтому велика вероятность того, что государство-нация все-таки выживет в нелегкое время экономической глобализации и сопутствующей ей информационной революции. Однако без глобальных изменений национального государства нам не обойтись. Особенно значимые перемены коснутся государственной фискальной и кредитно-денежной политики, внешнеэкономической политики, сферы контроля над международным бизнесом и, возможно, над военной деятельностью страны.

Плавающий курс государства-нации

Контроль над денежной, кредитной и фискальной политикой — один из трех китов, на которых и основывал свое видение независимого государства Джин Боудин — блестящий французский юрист, ставший отцом термина “государственность”. В 1576 году Боудин написал труд под названием *Six Books of the Republic*, в котором обрисовал в общих чертах понятие “государство-нация”. Этот оплот нации никогда не был прочным и надежным. К концу XIX века основной валютой стала не вычеканенная государством монета или напечатанная государством банкнота, а кредит, создаваемый быстро развивающимися коммерческими банками, которые функционировали под контролем частных лиц. Государство нанесло ответный удар — создало центральный национальный банк. К 1912 году, когда в США была учреждена федеральная резервная система (Центральный банк Америки), в каждом государстве уже был свой национальный банк, в

задачу которого входил контроль коммерческих банков и их кредитной деятельности. Однако на протяжении всего XIX века одно государство за другим ставило себя (или было поставлено) в рамки вненационального золотого стандарта, который диктовал строгие лимиты денежной и кредитной политики страны. Золотой стандарт, учрежденный в 1944 году Бреттонвудским соглашением о послевоенной валютной системе, был более гибким и либеральным, нежели золотой стандарт, существовавший до Первой мировой войны. Тем не менее и он не давал отдельной стране полной фискальной и кредитной свободы. Только в 1973 году, когда президент США Никсон отпустил доллар и ввел плавающий валютный курс, национальное государство получило полную независимость в сфере фискальной и кредитной политики (по крайней мере так было заявлено). Предполагалось, что к тому времени правительства и экономисты уже научились использовать денежную свободу с полной ответственностью.

Не многие экономисты — по крайней мере в англоязычном мире — хотели бы вернуть фиксированный валютный курс и старую финансовую систему. Однако они вынуждены признать тот факт, что государство-нация продемонстрировало свое полное неумение и безответственность в сфере фискальной и кредитной политики. Предполагалось, что плавающие валютные курсы приведут к стабильности национальных валют, а контролировать курс обмена валют будет сам рынок, постоянно внося небольшие корректировки. Однако в мировой истории еще не было периода, когда валюты национальных государств колебались бы так внезапно и резко, как в период с 1973 года. Даже во времена Великой депрессии валютный курс был стабильнее. Освобожденные от внешнего влияния, правительства устроили грандиозный финансовый кутеж.

Немецкий национальный банк — *Bundesbank* — практически не зависит от политического контроля и четко контролирует фискальную нравственность Германии. *Bundesbank* предупреждал, что рост потребительских расходов, предложенный политиками в период воссоединения Германии, — это огромная экономическая глупость. Национальный банк смело во всеуслышание заявил о своей позиции. Однако политики не обратили внимания на это предупреждение национального банка и реализовали свои замыслы, завоевав краткосрочную симпатию избирателей, но потеряв долгосрочную стабильность финансовой системы. *Bundesbank* в точности предсказал все, что повлек за собой столь неосмотрительный поступок правительства, в том числе и беспрецедентный для Германии уровень безработицы — как в восточной, так и в западной части страны. Таких масштабов безработицы немцы не видели со времен падения Веймарской республики. Такая же политическая ситуация во всех национальных государствах, независимо от того, какая партия у власти и какой уровень контроля или свободы финансовой системы она обещала избирателям.

Виртуальные деньги

Надежды на то, что правительства начнут придерживаться финансовой самодисциплины, напрасны. Однако глобальная экономика приготовила новые и более строгие ограничения для национальных правительств. Глобализация вновь заставляет государства нести ответственность за свою валютную и денежную политику. Плавающий валютный курс создал крайнюю нестабильность валютных систем, что в свою очередь породило чудовищную массу “мировых денег”. Эти деньги существуют лишь внутри глобальной экономики и ее основных денежных рынков. Вне глобальной политики этих денег просто нет. Мировые деньги создаются не инвестиционной деятельностью, производством, сферой потребления или торговлей, а исключительно денежной продажей. Мировые деньги не подпадают ни под одно традиционное определение денег. Невозможно определить и объяснить стандарты измерения мировых денег, накопление

ценности или способы их обмена. Мировые деньги полностью анонимны. Это скорее виртуальные, чем реальные деньги.

Однако несмотря на все это, мировые деньги обладают огромной властью. Объем мировой денежной массы настолько велик, что их передвижение имеет большее влияние на экономику, чем торговые или инвестиционные потоки. За один день на денежном рынке может быть продано такое количество этих мировых денег, которое необходимо на годовое финансирование торговли и инвестиций всего мира. Виртуальные деньги чрезвычайно мобильны, так как не несут никаких экономических функций. Миллиарды таких денег могут быть переведены маклером из одной валюты в другую одним нажатием на кнопку клавиатуры. И вследствие того, что мировые деньги не выполняют ни единой экономической функции и ничего не финансируют, они не поддаются экономической логике или рациональному анализу. Они непостоянны, внезапно появляются и тут же исчезают, их легко повергнуть в панику простыми сплетнями или неожиданным событием.

Приведу один пример. Весной 1995 года курс доллара начал стремительно падать, чем заставил президента Клинтона отказаться от своего плана расходов и принять сбалансированный бюджет. Причиной падения доллара стала неспособность республиканского большинства провести в Сенате поправку к Конституции, требовавшую сбалансированного бюджета. Даже если бы поправка была принята, она не имела бы смысла. У этой поправки была масса недостатков, и для того, чтобы она стала законом, ее должны были ратифицировать тридцать восемь штатов. На это ушло бы несколько лет. Однако маклеры мировых денежных рынков запаниковали и инициировали падение доллара. Американский доллар упал на 10% по отношению к японской иене, но падение не прекращалось. Курс снизился на 25% — со ста шести иен за доллар до восьмидесяти — всего за две недели. Но что еще страшнее, падение доллара едва не привело к краху американского рынка ценных бумаг. А ведь США всецело зависят от фондового рынка, посредством которого покрывается весь дефицит бюджета. Центральные банки США, Великобритании, Германии, Японии, Швейцарии и Франции мгновенно разработали план действий по спасению доллара. Этот план провалился, а центральные банки этих стран потеряли на нем миллиарды долларов. Доллару понадобился почти год, чтобы вернуться к прежнему курсу.

Похожее падение валютного курса, спровоцированное паникой, произошло в 1981 году во Франции. Падение франка заставило президента Миттерана отказаться от обещаний, данных избирателям за три месяца до кризиса. Были также панические обвалы шведской кроны, британского фунта, итальянской лиры, мексиканского песо. И каждый раз виртуальные деньги одерживали победу, доказывая, что глобальная экономика — главный судья фискальной и валютной политики государства.

Однако падения национальной валюты — не лучшее средство лечения фискальной безответственности государства. В Мексике падение курса было более страшной бедой, чем безответственность правительства. В 1995 падение курса песо уничтожило все достижения экономики, которые за шесть лет перевели Мексику из разряда самых бедных стран в категорию стран развивающихся. Тем не менее сегодня нет другого способа контролировать фискальную ответственность правительства. Единственное, что может на короткое время освободить страну от необходимости постоянных займов, — это виртуальные деньги, способные покрыть ее дефицит. Это все равно что обеспечить сбалансированный бюджет на период от трех до пяти лет. Но в этом случае фискальная политика государства окажется заключенной в некоторые рамки. Финансовая независимость будет ограничена. А ведь в 1973 году плавающий валютный курс создавался именно для того, чтобы фискальная политика государства была свободной — всегда и везде.

Процесс преодоления этих вненациональных и наднациональных ограничений идет полным ходом. Европейский банк планирует до конца столетия создать единую валюту для всего Европейского экономического сообщества и таким образом передать контроль над денежной и кредитной политикой от индивидуальных членов ЕЭС независимому транснациональному органу. Еще один подход, разработанный Федеральным резервным управлением США, предполагает передачу подобных полномочий консорциуму национальных банков. Однако оба эти подхода к регулированию мировой фискальной и валютной политики только наделят законным статусом то, что уже стало экономической реальностью. А реальность заключается в том, что основные экономические решения принимаются сегодня исключительно на уровне глобальной экономики, а не национальной.

Неограниченная фискальная и валютная независимость, достигнутая государствами двадцать пять лет назад благодаря введению плавающего валютного курса, не стала благом для правительств. Более того, она лишила правительство права сказать: “Нет!”. Она забрала у правительства возможность принимать решения и передала его группам особых интересов. Она возложила ответственность за все валютные кризисы на правительство и лишила его доверия народа — таковы явные и вызывающие беспокойство тенденции, наблюдаемые практически во всех странах современного мира. Однако вот в чем парадокс: потеря независимости и контроля над фискальной и валютной политикой не только не ослабит, но, скорее всего, укрепит национальное государство.

Вопреки правилам

Возможно, для нас даже важнее влияние глобальной экономики на базовые теории и основные правила, на которых большинство правительств, особенно в странах Запада, строят интернациональную экономическую политику. Существует множество признаков того, что в мире происходит нечто такое, что ломает многолетние правила и устои.

Почему в 1983 году доллар упал по отношению к иене на 50%, как только президент Рейган договорился с японским правительством зафиксировать курс на уровне 250:1? Когда курс доллара был в самом деле завышен, паритет покупательной способности доллара составлял двести тридцать иен. Никто не ожидал, что этот показатель опустится ниже двухсот иен. Однако свободное падение доллара не останавливалось до тех пор, пока он не достиг отметки 160% от стоимости иены. Через два года доллар стоил уже сто десять иен, а через десять лет — всего восемьдесят иен. Почему? До сегодняшнего дня объяснений этому факту нет. Но еще загадочнее то, что такие виражи доллар совершает исключительно по отношению к иене. Курс доллара в отношении других мировых валют остается стабильным и даже растет. Никто не мог предсказать такое поведение доллара, и никто не может его объяснить.

Рейган и его экономические советники стремились снизить курс доллара, чтобы ликвидировать растущий дефицит торговли с Японией. Согласно всем экономическим теориям и двухсотлетнему опыту, низкий курс доллара означал больше экспорта в Японию и меньше импорта из Японии. У Японских экспортеров, особенно автомобильных компаний и производителей бытовой электротехники, началась истерика, и они объявили, что наступил конец света. Американские экспортеры действительно быстро наладили торговлю, причем наибольшие объемы товаров сбывались в те страны, в которых курс доллара поднялся. Несмотря на снижение курса доллара относительно иены, японские производители наращивали экспорт в США быстрее, чем американские в Японию. Таким образом, экспортный дефицит США не сократился, а, наоборот, возрос. Последние пятнадцать лет каждый раз, когда доллар начинал падать относительно иены, американские эксперты прогнозировали сокращение японского импорта и увеличение

экспорта в Японию. Каждый раз японских производителей охватывала паника, и они заявляли о своей гибели. И каждый раз японский экспорт возрастал быстрее, чем американский.

Некоторые объясняют этот феномен гениальностью японских экспортеров. Но даже гений не может в одночасье преодолеть пятидесятипроцентное падение уровня доходов. На самом деле японцы выигрывают от падения доллара ровно столько же, сколько и проигрывают. Япония — крупнейший в мире импортер пищевых продуктов и сырья, цены на которые устанавливаются в американских долларах. Япония тратит на импорт этих товаров примерно столько же, сколько зарабатывает на экспорте готовых изделий. Индивидуальный японский производитель, например компания *Toyota*, может много потерять вследствие падения курса доллара, так как, экспортируя автомобили в США, она получает в два раза меньше иен за тот же автомобиль. Но в целом для экономики Японии колебания курса доллара по отношению к иене — просто капля в море.

Однако тут возникает еще одна, даже более таинственная загадка. Как объяснить, почему Япония в случае падения доллара не вынуждена платить больше за свой импорт из США? Согласно всем существующим экономическим теориям и всему накопленному человечеством опыту, цены на импортируемые товары должны расти по мере снижения курса доллара. И если бы так и было, то у Японии не было бы активного сальдо торгового баланса с Америкой. Однако цены на товары в долларах сегодня ниже, чем в 1983 году, — и объяснений этому факту нет.

Есть только одна часть пазла, которая могла бы пролить свет на эти явления, однако она еще меньше согласуется с традиционными теориями международной торговли. Министерство торговли США подсчитало, что около 40% экспорта развитых стран на самом деле отправляется в филиалы и дочерние предприятия отечественных компаний. Официально и юридически это считается экспортом. Экономически — это внутренний трансферт компании. Это может быть оборудование, материалы, полуфабрикаты, производство которых должно быть завершено в иностранном филиале компании. Чтобы изменить эту ситуацию, понадобятся долгие годы и огромные средства, и неизвестно, окупятся ли они когда-нибудь. 40% всех товаров, заявленных как экспорт, на самом деле представляют собой экспорт лишь с точки зрения юридического термина. И эта пропорция с каждым годом растет.

Теория международной торговли исходит из того, что объемы торговли товарами превышают объемы торговли капиталом. Большинство людей, услышав термин “международная торговля”, воспринимают его как торговлю именно товарами. Однако сегодняшняя реальность такова, что капитал опережает товары по объемам международной торговли. Именно международные перемещения капитала, а не перемещения товаров, стали двигателем современной мировой экономики. И если после Второй мировой войны торговля товарами развивалась быстрее, чем когда бы то ни было в истории, то торговля услугами развивалась даже стремительнее, — это были финансовые услуги, консультативный менеджмент, страхование рисков и т.д. Еще двадцать лет назад объемы экспорта услуг были настолько незначительными, что их даже не регистрировали в статистических отчетах. Сегодня услуги составляют четверть американского экспорта, и именно благодаря экспорту услуг Америке удается достичь активного торгового сальдо. При этом нужно отметить, что услуги не подчиняются традиционным законам международной торговли. К примеру, из всех услуг только туристические чувствительны к колебаниям курса валют других стран.

Я говорю о загадках американской экономики. Однако подобные примеры можно отыскать в любой развитой стране мира и в большинстве развивающихся экономик. Центры мировой экономики переместились из развитых стран в развивающиеся. Всего пятнадцать лет назад все верили в то, что рост развивающихся стран мира и их

благополучие зависят исключительно от процветания развитых стран. Однако за последние два десятка лет развитые страны не продемонстрировали экономических успехов, и тем не менее торговля развивается сумасшедшими, невиданными раньше темпами, причем наибольший объем международных торговых операций приходится именно на развивающиеся страны. Объяснения, по большому счету, заключаются в том, что знания перевернули представления экономистов о “земле, капитале и труде” как об основных ресурсах экономики. Знания, в основном в форме методов обучения и философских доктрин, развиваемых в США со времен Второй мировой войны, опровергли аксиому о том, что низкая зарплата означает низкую производительность труда. Новые методы обучения позволяют достичь в развивающихся странах мира производительности мирового уровня, в то время как зарплаты остаются неизменными на протяжении восьми-десяти лет.

Эти новые реалии требуют изменения экономических теорий и экономической политики государств. Даже если понижение курса доллара улучшит экспорт страны, оно в то же время ослабит способность страны инвестировать капитал за границу. А если объемы инвестиций превышают объемы торговли товарами, то всего за несколько лет такой валютной политики экспортные способности страны очень пострадают.

Вот что происходит в США: дешевый доллар увеличивает экспорт американских товарных производителей в краткосрочном периоде. Однако в то же время низкий курс национальной валюты уменьшает способность американской индустрии инвестировать капитал за границу и тем самым создавать экспортные рынки для долгосрочного развития. В результате Япония намного обогнала Америку по размеру рыночной доли в развивающихся странах и завоевала лидерство на рынках всех стран Восточной и Юго-Восточной Азии.

Потребность в новых экономических теориях и новой политике правительств объясняет внезапный интерес к тому, что Джеймс Фаллоуз, главный редактор U.S. News and World Report, и другие эксперты называют “эволюцией национальной политики” Фридриха Листа. В 1830-е годы немецкий экономист Фридрих Лист проповедовал протекционистскую политику по отношению к зарождающимся сферам национальной экономики. Однако эти идеи придуманы не самим Листом, и возникли они не в Германии. Это чисто американское ноу-хау, уходящее корнями в труд Александра Гамильтона Отчет по производствам (1791 год), на основе которого двадцать пять лет спустя Генри Клей разработал так называемую американскую систему. Лист — приехавший в США как политический эмигрант из Германии — позаимствовал эти идеи, работая секретарем Клея.

Самое интересное в этих идеях то, что ни Гамильтон, ни Лист, ни Клей не фокусировали внимание именно на торговле. Они не были ни приверженцами свободной торговли, ни протекционистами. Их внимание было приковано исключительно к инвестициям. После Второй мировой войны экономические системы азиатских стран, в том числе Японии, строились по принципам, разработанным Клеем для новорожденных Соединенных Штатов. Международная экономическая политика, которая появится в следующем поколении, не будет ни протекционистской, ни открытой — она будет сконцентрирована на инвестициях, а не на товарах.

Рынок величиной в целый мир

В глобальной экономике бизнесу приходится менять направленность с мультинациональной на транснациональную. Традиционная мультинациональная компания — это национальная компания, обладающая несколькими иностранными филиалами и дочерними предприятиями. Эти филиалы — просто клоны отечественной материнской компании. Немецкий филиал американской производственной компании —

предприятие с изолированными операциями, которое производит товары для продажи в Германии, покупает все ресурсы в Германии и работают на нем практически одни немцы.

Большинство компаний, занимающихся сегодня международным бизнесом, организованы по принципу традиционных мультинациональных предприятий. Однако процесс их трансформации в транснациональные корпорации уже начался. Товары или услуги могут оставаться прежними, но структура транснациональной компании фундаментально меняется. В транснациональной компании всего один рынок — это весь мир. Продажа, обслуживание, отношения с общественностью и юридические аспекты деятельности могут быть локальными. Однако оснащение, планирование, исследования, ценообразование, руководство и управление осуществляются в контексте мирового рынка. Одна из ведущих инженерных компаний Америки, например, производит одну деталь для своих сорока трех заводов, разбросанных по всему миру, только в Антверпене (Бельгия), и больше нигде. Эта компания организовала всего один департамент разработки изделий и всего четыре отдела по контролю качества. Для этой транснациональной корпорации национальные границы не имеют абсолютно никакого значения.

Транснациональная компания не может быть абсолютно неподконтрольной национальным правительствам. Она должна к ним адаптироваться. Однако подобные адаптации — лишь небольшие исключения из политики и практики компании, принятой для рынков всего мира. Успешные транснациональные компании рассматривают себя как автономные, вненациональные организации. И подтверждением этой позиции стало явление, которое несколько десятков лет назад мы и представить себе не могли: транснациональное высшее руководство компанией. Главный офис самой известной в мире консалтинговой компании *McKinsey & Co* находится в Нью-Йорке, а руководит ею индиец. На протяжении многих лет пост вице-президента американской компании *Citibank* — единственного коммерческого банка, ставшего транснациональной компанией — занимает китаец.

Американское правительство всячески препятствует этим тенденциям, изменяя законодательство и пересматривая юридические концепции. США поступают так из уважения к антимонопольному законодательству — любимому детищу Америки. Правительство США пытается управлять транснациональными компаниями посредством американских законов, разоблачая гражданские правонарушения, недостатки качества и коррупцию. Америка собирается воевать с транснациональными компаниями с помощью экономических санкций против Кубы и Ирака.

Несмотря на то, что США все еще остаются самой мощной экономикой в мире — и, вероятно, это продлится еще много лет, — попытки подстроить мировую экономику под нравственные, юридические и экономические традиции Америки и американскую мораль напрасны. В глобальной экономике основные игроки возникают и исчезают внезапно и часто, поэтому в ней не может быть господствующей экономики.

Тем не менее существует насущная потребность в моральных, юридических и экономических правилах, которые бы принимались и исполнялись всеми участниками глобальной экономики. Самая сложная задача заключается в создании международного законодательства и наднациональных организаций, которые будут следить за исполнением этих правил.

Войны в контексте глобальной экономики

Мировая война и глобальная экономика, будучи абсолютными антонимами, — дети XX века. Стратегической целью традиционных войн всегда было “уничтожить боевые силы врага”. Война, по сути, велась против солдат вражеской армии. Изначально не

предполагалось воевать против гражданского населения врага или его собственности. Конечно, были и исключения. В конце Гражданской войны отряды Шермана совершили марш по Джорджии именно с целью уничтожения гражданского населения и собственности армии Конфедерации. Однако это исключение из правил ведения войн, и именно поэтому об этих трагических событиях будут помнить всегда. А вот правило, подтвержденное всего через несколько лет после событий в США, — франко-прусская война 1870-1871 годов. Бисмарк сделал все для того, чтобы в ходе военных действий французская финансовая система не пострадала.

Но уже первая война XX века — англо-бурская — изменила правила ведения военных действий. Цель этой войны изначально заключалась в том, чтобы лишить врага способности вести военные действия, т.е. уничтожить экономику вражеской страны. Кроме того, впервые в современной истории западного мира война систематически велась против мирного населения. Чтобы сломить боевой дух буров, британские солдаты собирали бурских женщин и детей и отправляли их в первые в истории концентрационные лагеря.

До XX века на Западе строго соблюдалось правило: проживающие на территории страны, ведущей войну, граждане вражеской страны были в безопасности до тех пор, пока не вступали в политические действия. Но уже в Первой мировой войне Британия и Франция собирали всех граждан вражеских стран в концлагеря, хотя США, Германия и Австрия воздерживались от таких действий по отношению к мирному населению. До 1900 года предприятия и собственность иностранных граждан или иностранных компаний были неприкосновенны. Во время Первой мировой войны — опять-таки с подачи Великобритании — собственность иностранных бизнесменов конфисковывалась и на время войны находилась под контролем правительства.

Сегодня новые правила тотальных войн настолько укоренились в сознании людей, что кажутся вполне естественными, соответствующими законам природы и психологии человека. С ракетами, спутниками и атомным оружием мы уже не можем вернуть веру в то, что основная задача армии — удержать войну как можно дальше от мирного населения. Современные войны не предполагают существование мирного населения.

Однако уничтожая экономику врага, победитель теряет шансы выиграть мир и согласие. Это было главным уроком двух мировых войн и двух послевоенных периодов. На протяжении двадцати лет после 1918 года и пятидесяти лет после 1945 года в мире не было места согласию и спокойствию. Беспрецедентная политика Америки после Второй мировой войны, в том числе План Маршалла, принесли быстрое выздоровление экономике бывших вражеских стран и пятьдесят лет беспрецедентной экономической экспансии и процветания стран-победительниц. Эта политика стала возможной потому, что Джордж Маршалл, Гарри Трумэн, Дуглас Макартур и Дин Ачесон помнили о катастрофических последствиях разорительного мира и для проигравших в Первой мировой войне. Если война — это продолжение политики другими средствами, то тотальная война должна приспособливаться к реалиям глобальной экономики.

Так как бизнес сегодня переходит от многонациональных компаний к транснациональным, доктрины тотальных войн не подходят для ведения военных действий в условиях глобализации. Например, самым крупным производителем оружия в Италии во время Первой мировой войны была автомобильная компания *Fiat*. А главным производителем оружия в Австро-Венгрии, воюющей против Италии, был австрийский филиал *Fiat*. Это дочернее предприятие было основано через год после основания материнской компании в Италии, но уже к 1914 году филиал стал крупнее и прогрессивнее итальянской компании благодаря большим размерам австро-венгерского рынка. Для того чтобы сделать из дочернего предприятия итальянской компании центр военного производства, Австрии понадобилась самая малость — новый банковский счет.

Сегодня дочернее предприятие транснациональной компании, производящей автомобили, может собирать и продавать машины, но самостоятельно оно производит не целый автомобиль, а, к примеру, тормоза. Остальные части и детали это предприятие получает из других хозяйственных единиц компании, разбросанных по всему миру. Такая транснациональная интеграция может сэкономить компании до 50% расходов на производство автомобиля. В то же время отдельная часть транснациональной компании не может самостоятельно ничего произвести, если ее оторвать от остальной части корпорации. Во многих развитых странах транснациональный бизнес занимает треть или даже половину объема промышленного производства.

Я не претендую па звание человека, знающего все ответы на вопросы о несовместимости экономик мирного и военного времени. Однако существует прецедент. Самое инновационное политическое достижение XIX века — создание международной организации Красный Крест. Впервые идея была предложена в 1862 году швейцарцем Джином Генри Дюнантом. Через десять лет эта организация стала первой транснациональной организацией и все еще остается самой успешной организацией в мире. Эта организация установила универсальные правила обращения с ранеными и военнопленными. Теперь нужно разработать правила отношения к мирным жителям и их собственности. Для этого тоже понадобится транснациональная организация и, как и в случае с Красным Крестом, значительное урезание национальной независимости.

Со времен индустриальной революции люди верили в то, что экономическая независимость сильнее националистической страсти. Впервые это было озвучено Кантом. Правые лейбористы Америки верили в эту истину до тех пор, пока в Форте-Самтере не прозвучали первые выстрелы. Либералы Австро-Венгрии до самого конца верили, что экономика их государства слишком интегрированная, чтобы можно было растащить ее по разным странам. Точно так же думал и Михаил Горбачев. Однако за последние двести лет все столкновения политической страсти и национальных интересов государства с экономическими реалиями всегда заканчивались победой государства-нации.

1997 год

13. Это же общество!

Мнение еретика

Американская политика в отношении Японии, особенно в условиях азиатского экономического кризиса, базируется на пяти предпосылках, ставших своеобразными священными догмами для большинства американских политиков, японских ученых и многих высокопоставленных лиц в бизнес-кругах. Однако на самом деле все эти предпосылки либо неправильны, либо в лучшем случае сомнительны.

1. В Японии как нигде господствует бюрократия и процветает монополия на выработку политических решений и контроль бизнес-структур и экономики посредством “административного управления”.
2. Ослабить роль бюрократии до приемлемого уровня совсем не сложно. Все, что нужно для этого, — это желание государства.
3. Правящая элита, в частности японские чиновники, не только не нужна в современном развитом сообществе, но и нежелательна для демократического процесса.
4. Соппротивление дерегулятивной политике” со стороны бюрократической машины Японии, особенно в сегодняшнем финансовом секторе, есть не что иное, как эгоистическая попытка удержаться при власти, что чревато серьезными негативными последствиями. Откладывая неотвратимые перемены, такие попытки способны только усугубить ситуацию.
5. И наконец, японцы — люди умные, и в первую очередь думают об экономике, точно так же, как и мы.

О Японии правильным будет сказать следующее.

1. Господство бюрократии характерно для любой развитой страны. Соединенные Штаты и некоторые менее населенные англоязычные страны, такие как Австралия, Новая Зеландия и Канада, скорее исключение из правила. На самом деле японская бюрократия менее властная, чем в некоторых странах развитой экономики, в частности во Франции.
2. Бюрократическая элита намного более цепкая, чем мы готовы признать. Ей удастся десятилетиями оставаться при власти вопреки всем скандалам и обвинениям в некомпетентности.
3. Причина бюрократии и ее живучести заключается в том, что развитые страны — за исключением Соединенных Штатов — убеждены в том, что им нужна правящая элита, поскольку в противном случае обществу грозит раскол. Поэтому общество само цепляется за старую элиту до тех пор, пока не произойдет ее естественная замена, а в Японии такой замены ничего не предвещает.
4. Собственный опыт показывает японцам, что промедление работает на них. За последние сорок лет Япония сумела преодолеть важные и, несомненно, неразрешимые социальные проблемы, не “решая” их, а откладывая до тех пор, пока в конце концов они не испарятся сами. В этот раз стратегия отсрочек, очевидно, не сработает, учитывая шаткую структуру и низкую платежеспособность финансовой системы Японии. Тем не менее, судя по предыдущему опыту, отсрочка — вполне рациональная стратегия.
5. Стратегия отсрочки решений вполне логична и для японских политиков, и для государственных служащих, и для руководителей компаний, поскольку для них на первом месте стоит общество, а не экономика.

Небесный десант

Небесный десант — японский термин, означающий следующую практику: старшие государственные чиновники, дослужившиеся до своей высшей должности в возрасте 45-55 лет, становятся консультантами крупных компаний. В США это выражение употребляется исключительно по отношению к японцам. Эта практика считается наиболее явным проявлением господства власти и привилегированности японских чиновников. На самом же деле это имеет место в любой стране с развитой экономикой, включая США.

Приведу личный пример. Мой отец возглавлял государственную службу при австрийском министерстве торговли сразу после Первой мировой войны. В 1923 году, когда ему еще не было и пятидесяти, отец вышел в отставку и был назначен председателем правления и генеральным директором крупного банка. Точно так же складывалась профессиональная судьба и его предшественников, и его преемников. И точно так же поступали в министерстве финансов. Старшие государственные служащие Австрии до сих пор дня “десантируют с небес”.

Японские консультанты, спускающиеся с небес, получают отличное жалование, хотя не делают практически ничего. Чаще всего им даже не приходится появляться в офисе компании — разве что раз в месяц, чтобы получить зарплату. В Европе же, напротив, в большинстве стран “отставные” госслужащие действительно отправляются работать, как попавшие в банк австрийские министерские работники, о которых я упомянул.

Мы не будем спорить о том, мудро это или нет. Суть в том, что подобная практика универсальна. В Германии служащие второго состава, не дослужившиеся до высших министерских должностей, становятся генеральными секретарями промышленных ассоциаций — работа не только хорошо оплачиваемая, но и дающая власть. Членство в таких ассоциациях в Германии обязательно, и все, за исключением самых крупных компаний, обязаны поддерживать отношения как с правительством, так и с профсоюзами через эти ассоциации. Если госслужащий — социал-демократ, он получает аналогичный пост — столь же высокооплачиваемый и влиятельный — главного экономиста и генерального секретаря профсоюза. Во Франции государственный служащий, дослужившийся до высокой должности финансового инспектора (обычно это происходит в возрасте 40-45 лет), занимает влиятельный пост в промышленном или финансовом секторе. Практически любой влиятельный пост в экономическом и социальном секторе Франции занимает бывший финансовый инспектор. Даже в Великобритании традиционно государственные служащие министерств после выхода на пенсию пересаживаются в кресла крупных банков или страховых компаний.

В Соединенных Штатах “небесные десантники” тоже не редкость. Армии генералов и адмиралов, выйдя в отставку, занимают руководящие должности в компаниях оборонного и аэрокосмического сектора. Еще большее количество служащих Конгресса и политических назначенцев высшего и среднего уровня исполнительной власти — правящая элита Вашингтона — традиционно становятся высокооплачиваемыми лоббистами или партнерами вашингтонских юридических компаний.

Даже на пике своей влиятельности, примерно в 1970-м, японская бюрократическая машина обладала меньшим контролем над бизнесом и экономикой, чем европейские бюрократы. И во Франции, и в Германии правительственным структурам принадлежат лакомые куски экономики. Пятая часть крупнейшего в Европе автопроизводителя — компании Volkswagen — принадлежит государственным органам Саксонии, при этом они имеют абсолютное право вето. До недавнего времени французскому правительству принадлежала большая часть крупнейших банков и страховых компаний страны. То же самое можно сказать и об Италии — третьей по экономическим показателям страны на европейском континенте. Японское правительство, помимо Почтово-сберегательного

банка, не владеет практически ни одной частью экономики страны. Там, где японцы полагаются на административное руководство, или контроль через убеждение, европейцы руководствуются дирижизмом⁴ — прямой властью принимать решения, как владельцы или менеджеры, по-доброму или по-плохому.

Правила элиты

Насколько сложно уменьшить влияние японской бюрократической машины? В конце концов, досе ее деяний достаточно печально. За последние двадцать пять лет одна ошибка следует за другой. В конце 1960-начале 1970-х годов японские бюрократы поставили не на ту лошадку: они выбрали неудачников, продвигавших универсальные вычислительные машины. В результате в информационной индустрии и индустрии высоких технологий Япония сегодня очень отстает.

Новую ошибку японские бюрократы совершили в 1980-х. Испугавшись последствий довольно умеренного экономического спада, они позволили втянуть Японию в мыльный пузырь финансовых махинаций, спровоцировав нынешний экономический кризис. Административное управление давило на банки, страховые компании и коммерческие предприятия, загоняя их в силки облигационных займов и жилищных инвестиций по неимоверно раздутым ценам и в капканы самых сомнительных банковских ссуд. Когда в начале 1990-х мыльный пузырь лопнул, бюрократы не смогли вновь запустить экономическую машину. Они выделяли нереальные средства, намного превышающие любые американские правительственные дотации в рамках Нового курса⁵ — пытались повысить биржевые котировки, цены на недвижимость, уровень потребления и капитальные инвестиции, — без малейшего эффекта. Вслед за этим в 1997 году бюрократы не сумели предвидеть финансовый кризис, охвативший континентальную Азию. Они по-прежнему подталкивали японские банки и промышленные компании увеличивать инвестиции в страны Азии, даже после того, как экономики азиатских стран начали трещать по швам.

С тех пор бюрократическая машина Японии не раз обвинялась в коррупции, даже такие престижные учреждения, как Японский национальный банк или министерство финансов. Это стоило бюрократам их претензий на право морального лидерства. Даже самые убежденные сторонники бюрократов, крупнейшие компании, отвернулись от них. Крупная коммерческая организация — Keidanren — сегодня агитирует за дерегуляцию и призывает подрезать крылья бюрократам.

Но ничего не меняется. Более того, любым, даже самым робким и несмелым попыткам политиков взять под контроль бюрократическую машину незаметно дается задний ход спустя всего пару недель. В этом есть что-то ненормальное, говорят американцы, что-то “исключительно японское”.

Но правящая элита очень цепкая, особенно та ее часть, которая, подобно японской, обязана своим положением не высокородному происхождению или богатству, а выполняемым им функциям. Она остается при власти еще долго после того, как теряет кредит доверия и общественное уважение. Вспомните французские вооруженные силы. Претенциозность этой части французской правящей элиты пошатнулась после скандального дела Дрейфуса⁶, — продемонстрировало ее коррумпированность,

⁴ Дирижизм — теория и практика государственно-монополистического регулирования во Франции. — *Примеч. пер.*

⁵ Новый курс — экономическая и социальная политика президента Ф. Д. Рузвельта в 1930-х годах, направленная на преодоление кризиса 1929-1933 гг. — *Примеч. пер.*

⁶ Дело Дрейфуса — судебное дело французского офицера Альфреда Дрейфуса, спровоцировавшее политический кризис во Франции — 1898-1899 гг.; связано с подъемом антисе-

бесчестность и подлость и свидетельствовало о полной утрате “воинских доблестей”, которыми прикрывается армия, претендуя на роль общественного лидера. Тем не менее военная элита удержалась в своем кресле даже после того, как проявила абсолютную некомпетентность во время Первой мировой войны, в ходе которой она оказалась способна лишь на бессмысленные массовые убийства. И несмотря на то, что военная бюрократическая машина абсолютно дискредитировала себя, особенно в годы массового увлечения пацифизмом в Западной Европе, последовавшим за Первой мировой войной, в 1936 году у нее оказалось достаточно власти, чтобы отразить попытку правительства Леона Блюма передать власть в руки гражданской элиты. Объединившись с французскими коммунистами, военные лишили Блюма власти. В 1940 году, в очередной раз доказав собственную полную некомпетентность, позволив Франции потерпеть самое унижительное в ее истории поражение, французские военные все еще обладали достаточным влиянием, чтобы заставить коллаборационистов Виши избрать наименее дискредитировавших себя лидеров французского военного корпуса (в частности престарелого Маршала Петена), легитимизироваться и заслужить широкую поддержку своего марионеточного режима.

Выдающаяся способность правящей элиты заводить в тупик любую попытку обуздать ее ни в коей мере не присуща Японии. Развитые страны, особенно демократические, убеждены в том, что правящая элита им нужна. Без нее общество и политика могут разделиться — а за ними и демократия. От этой опасности застрахованы только Соединенные Штаты и некоторые англоязычные страны. Америка не имела собственной правящей элиты с начала XIX века. Действительно, как отмечали все иностранные обозреватели, уникальность американского общества заключается в том, что каждая социальная группа ощущает себя недооцененной, недостаточно уважаемой, если не дискриминируемой, — качество, которое многие из нас считают самой сильной стороной страны. Но Америка — исключение. А Япония — правило. Во всех основных развитых странах, кроме Соединенных Штатов, считается само собой разумеющимся, что без правящей элиты невозможны ни политическая стабильность, ни общественный порядок.

Вспомните Шарля де Голля и Конрада Аденауэра. Оба они были аутсайдерами, отвергнутыми правящей элитой общества (один — французским милитаризмом, второй — немецкой государственной машиной). Несмотря на их таланты, им было отказано во власти и продвижении по службе. Де Голль не мог стать генералом до начала Второй мировой войны и даже тогда получил под свое командование лишь небольшое военное подразделение. Аденауэр был, по всеобщему признанию, самым искусным политиком и исключительно способным управленцем, но он ни разу не получил правительственного назначения, не говоря уже о должности канцлера, для которой он был, безусловно, более подготовлен, чем посредственные политики Веймара. Оба политика мучительно переносили факт собственной отверженности элитой общества, которую, в принципе, презирали. Тем не менее, завоевав-таки власть после войны, оба принялись создавать новую правящую элиту.

Первое, что предпринял де Голль, став в 1945 году президентом Франции, это возвел в ранг элиты новую французскую государственную службу, объединив разрозненные конкурирующие бюрократические группировки в единую контролируемую структуру, отдав в руки гражданских контроль над ключевыми правительственными и экономическими постами, наделив безграничной властью финансовых инспекторов. По сути, де Голль сам же и создал новый стандарт самого понятия элиты, начинавшийся с обязательного окончания элитной школы — *Ecole Nationale d'Administration*. Именно из ее стен за последние сорок лет вышли почти все общественные, политические и бизнес-

митизма после Панамского скандала 1892 г. — *Примеч. пер.*

лидеры Франции, включая, конечно, практически всех финансовых инспекторов.

Когда в 1949 году Аденауэр стал канцлером Германии, ему в наследство досталась дискредитированная, деморализованная государственная служба, серьезно пострадавшая за время правления нацистов. Аденауэр немедленно принялся возрождать ее элитный статус. Он сам дважды попадал в заключение во время правления нацистов, но несмотря на жесткое давление, особенно со стороны англичан и американцев, он защищал госслужбу и всячески препятствовал зачистке от нацистов. Он вернул гарантии работы и привилегии, отмененные нацистами, и наделил нацистскую элиту беспрецедентной свободой от вмешательства местных властей. Этим Аденауэр дал немецкой государственной службе такой высокий статус, которого она никогда не имела, и на этот раз военный корпус не превосходил ее по силе, как это было во времена кайзера и даже Веймарской республики.

И де Голля, и Аденауэра называли отступниками демократии, и оба отвечали на это тем, что современное общество — и особенно современное демократическое общество — без правящей элиты просто расколется. И они были правы. В веймарской Германии военные дискредитировали себя поражением в Первой мировой войне, хотя за ними по-прежнему оставалось право вето. Гражданскую государственную службу, до 1918 года уступавшую в своем влиянии армейским служащим, разрывали противоречия относительно того, принимать ли республику. На только что вышедшие на публичную сцену группы, такие как представители большого бизнеса и специалисты, смотрели как на выскочек. В результате отсутствие признанной обществом правящей элиты оказалось решающим фактором раскола Веймара. Еще один пример: именно отсутствие правящей элиты было причиной политической беспомощности и социального разложения общества в Италии.

Конечно, правящая элита, которая необходима любой развитой стране, цепляется за власть. Это присуще всем правителям. Но удерживать власть элита может только тогда, когда ей нет подходящей замены. До тех пор, пока нет достойной альтернативы — такой, какой в свое время стали де Голль и Аденауэр, — правящая элита будет оставаться при власти, как бы она себя ни дискредитировала.

Не предвидится достойной замены и японской элите. Военная элита, исторически закрепившаяся в Японии (на самом деле милитаристский режим 1930-х — во многом напоминал сегунат — военную диктатуру в Японии в течение почти всей истории ее существования), не имеет общественной поддержки. Беспрецедентным уважением населения пользуется сегодня большой бизнес, но как правящая элита страны он принят не будет. Не могут рассчитывать на это и профессура или высококлассные специалисты. Поэтому бюрократия, насколько бы она себя ни дискредитировала, остается единственной группой, хоть как-то удовлетворяющей необходимые требования. И нравится это американским политикам или нет — факт остается фактом. Американская политика по отношению к Японии должна основываться на том предположении, что японская бюрократия, применяя к ней дерегулирующие меры или нет, в обозримом будущем останется единственной правящей элитой этой страны. Или, по крайней мере, сильнейшей.

Политика ничегонеделанья

Японская правящая элита ведет себя совсем не так, как ее американский “аналог”. Американская элита — это политики: назначенцы исполнительной власти и служащие Конгресса (обе группы, между прочим, являются исключительно американским). Правящая элита Японии — бюрократы, которые и ведут себя соответственно.

Макс Вебер, великий немецкий социолог, определявший бюрократию как

универсальный феномен, очертил ее функции так: систематизация событий и конвертирование их в нормы поведения. Основу для действий современной японской бюрократии, особенно в условиях кризиса, составляют три основополагающих события, закрепившихся в коллективной памяти общества, — две истории успеха и одна история поражения.

Первым успехом было ее невмешательство в самые серьезные социальные болезни общества, охватившие Японию после 1945 года: проблему безработицы и преобладание среди безработных сельского населения. Сегодня работающие фермеры и в Соединенных Штатах, и в Японии составляют не более 2-3% рабочей силы. А в 1950 году в фермерском хозяйстве было занято 20% работающих американцев, а в Японии 60% населения жило с выращенного на земле, едва зарабатывая себе на пропитание. Большая часть японских фермерских хозяйств в начале 1950-х годов были крайне непроизводительны. Тем не менее бюрократическая машина страны успешно противостояла любым попыткам решить проблему сельского хозяйства. “Да, — фактически признавали бюрократы, — села перенаселены чудовищно и непроизводительны, и это серьезно препятствует экономическому развитию. Это так, — продолжали они — но субсидировать фермеров, практически ничего не производящих, несправедливо по отношению к японским потребителям, в то время, когда большинство городских жителей Японии зарабатывают так мало, что им едва хватает на удовлетворение своих самых насущных потребностей”. Но предпринимать что-либо для того, чтобы побудить сельских жителей переехать из сельской местности в город или стремиться повысить производительность собственного труда (что чаще всего означало перейти на новые культуры типа сорго или соевых бобов, или отказавшись от выращивания риса, разводить кур и крупный рогатый скот), никто не спешил, поскольку это могло повлечь за собой разрушительные социальные последствия. Единственный разумный выход — ничего не делать. И именно так и поступили бюрократы.

В экономическом отношении японская сельскохозяйственная политика была катастрофой. С точки зрения состояния сельскохозяйственного комплекса, Япония отстает от любой страны с развитой экономикой. Точно так же, как США и другие развитые страны, она субсидирует оставшихся японских фермеров, но сегодня ей приходится импортировать как никогда много продуктов питания — больше, чем импортирует их любая другая страна. Однако в социальном плане бездействие страны по отношению к проблеме села оказалось успешным. Постепенно японские урбанистические районы поглотили больше фермеров, чем опять-таки в любой развитой стране, — без малейших социальных волнений.

Второй успех японской бюрократии тоже заключался в ее бездействии: игнорирование проблемы розничного распределения. В конце 1950-х и начале 1960-х годов Япония обладала самой устаревшей, дорогой и неэффективной системой распределения в развитом мире. Она состояла из тысяч “семейных магазинов” — крохотных лавочек с невероятно высокими ценами, безумными наценками и мизерными оборотами, едва позволявшими хозяевам сводить концы с концами. Экономисты и бизнесмены предупреждали, что Япония не сможет построить здоровую современную экономику до тех пор, пока не создаст эффективную распределительную систему. Но бюрократы отказались содействовать в этом.

Наоборот, они принимали закон за законом, тормозя рост розничного рынка — супермаркетов и дисконт-центров. “Экономически — соглашались бюрократы, — существующая розничная система — тяжелая обуза. Но она представляет собой страховочную сетку для Японии. Человек, теряющий работу или выходящий на пенсию в возрасте пятидесяти пяти лет с выходным пособием, которого хватает всего на пару месяцев, всегда найдет работу и заработает себе на хлеб в магазине своего родственника”. В конце концов, в те времена в Японии все еще не существовало ни страхования на случай

безработицы, ни пенсионной системы.

Спустя сорок лет проблема розничного распределения исчезла и в экономическом, и в социальном отношении. Семейные магазины по-прежнему существуют, но большинство из них, особенно находящиеся в крупных городах, перешли на систему франшизы и сотрудничают с крупными розничными сетями. Старые сырые лавки остались в прошлом. Современные небольшие магазинчики — чистые, прекрасно освещенные, с хорошо отлаженной системой управления и компьютеризированными рабочими местами. Сегодня можно смело утверждать, что Япония обладает наиболее эффективной и самой дешевой в мире распределительной системой, а хозяева семейных магазинов неплохо зарабатывают.

Третья история, в отличие от двух предыдущих, — это история настоящего банкротства, которое тоже научило японскую бюрократию... бездействовать. Действительно, эта история произошла потому, что были проигнорированы уроки прошлого и не учтена извечная мудрость — отложи и подожди. В начале 1980-х годов в Японии начался процесс, который в большинстве развитых стран посчитали бы даже не застоєм, а легким замедлением темпов развития экономики и роста занятости. Но эти процессы совпали с колебаниями фиксированных ставок обмена долларов и иен и резким падением обменной стоимости американского доллара, что заставило зависимую от экспорта Японию запаниковать. Бюрократы поддались общественному давлению и повели себя как западные активисты. Они выбросили на рынок огромные суммы денег, пытаясь стимулировать экономику. И последовала катастрофа. Правительство начало принимать бюджеты с таким дефицитом, какого не знала ни одна развитая страна. Фондовый рынок штормило, цены взлетели до такого уровня, что коэффициент отношения цены акции к доходу равнялся пятидесяти, а то и выше. Цены на городскую недвижимость взлетели до небес. Банки, заваленные деньгами, на которые не находилось кредитоспособных заемщиков, в панике принялись ссужать их спекулянтам. Мыльный пузырь лопнул, оставив после себя сегодняшний финансовый кризис с банками и страховыми компаниями, погрязшими в неудачах на фондовом рынке и рынке недвижимости и в проблемах не возвращаемых ссуд.

Последовавшие события только укрепили бюрократию в ее убеждении в том, что выжидание — более эффективная стратегия, чем действие. За последние два года, отчасти под давлением Вашингтона, японское политическое и общественное мнение подтолкнуло правительство выбросить в экономику суммы, несравнимые ни с одной западной страной, — абсолютно напрасно.

Социальный контраст

То, как современная японская бюрократия пытается — или, скорее, не пытается — вывести из кризиса японскую банковскую систему, расценивается Западом как обычное политическое бездействие, особенно официальным Вашингтоном: американским министерством финансов, Всемирным банком и Международным валютным фондом. Но для правящей верхушки Токио проволоочки и бездействие — единственная рациональная политика.

Никто не знает, сколько японских финансовых институций пострадало, когда лопнул финансовый мыльный пузырь. К внутренним проблемам добавились потери, спровоцированные экономическим кризисом в других азиатских странах — Южной Корее, Таиланде, Индонезии и Малайзии, где японские банки выступали едва ли не главными заимодавцами, как, впрочем, и в Китае.

Япония переживает сильнейший финансовый кризис среди всех развитых стран со времен окончания Второй мировой войны. По оценкам *Business Week*, японской банковской системе этот кризис обойдется в триллион долларов, не считая убытков по ссудам

и инвестициям в Азии. Эти цифры превышают самые пессимистичные оценки потерь, понесенных американским государством в результате кризиса банковских сбережений и ссуд, произошедший пятнадцать лет назад, хотя японская экономика едва составляет половину американской. Это примерно 12% всех средств, которыми располагают японские финансовые институты вместе взятые.

Еще более серьезными — и трудноуправляемыми — оказались социальные последствия банковского кризиса. Сегодня сокращается вся японская финансовая система. В Японии всегда было слишком много банков — не с точки зрения их количества, а с точки зрения количества банковских институтов, которые были повсюду и давали работу слишком многим. Японские и американские финансовые эксперты полагают, что в японских коммерческих банках работает в 3-5 раз больше человек в расчете на транзакцию, чем в американских или европейских. Это сделало банковскую систему Японии крупнейшим работодателем, к тому же уровень зарплат внутри нее был очень высоким. Большинство служащих этой огромной высокооплачиваемой армии — люди среднего возраста с ограниченными знаниями, которым было бы сложно найти новую работу в случае увольнения. Безработица в Японии уже достигла самого высокого уровня за последние сорок лет и составляет более 4% по официальным данным. А если бы Япония воспользовалась американскими или европейскими критериями определения уровня безработицы, то эта цифра достигла бы всех 7-8%. Всего два года назад официальная статистика по безработице называла цифру ниже 3%.

Еще более серьезной угрозой, чем безработица, является угроза нарушения так называемого социального контракта⁷ страны, особенно в плане обеспеченности работой. Если банки уволят слишком много служащих, социальный контракт будет нарушен. Серьезность, с которой японцы относятся к социальным аспектам кризиса, проявляется в том, как далеко они готовы зайти ради сохранения нескольких рабочих мест. Они предприняли практически невообразимый шаг, позволив американской финансовой компании *Merrill Lynch* (на самом деле даже пригласив ее) взять под контроль основные подразделения *Yamaichi* — четвертой по размерам маклерской конторы Японии, когда в 1997 году она обанкротилась. На такие крайние меры правительство Японии пошло только потому, что *Merrill Lynch* пообещала сохранить шестую часть сотрудников *Yamaichi* — пару тысяч человек. Всего за шесть недель до этого руководители министерства финансов Японии, осуществляющие надзор за брокерскими фирмами, в один голос заявляли, что никогда не позволят иностранцам прийти на японский внутренний рынок ценных бумаг.

Банковский кризис подрывает основу японского бизнеса и общества. Он может поглотить специфические японские экономические организации — *keiretsu*, — группирующиеся вокруг крупнейших банков компании. Вопреки общепринятому на Западе мнению, *keiretsu* служат главным образом не коммерческим целям. Их первейшая функция — выполнять роль совета директоров компаний — членов группы, поскольку официальный совет директоров каждой отдельно взятой компании — всего-навсего внешний административный комитет. *Keiretsu* выводит из бизнеса некомпетентных топ-менеджеров и следит за возможностями продвижения специалистов в высшие эшелоны компаний. Но прежде всего *keiretsu* — это ассоциации взаимной поддержки. Члены компаний коллективно владеют равными частями акций компаний-членов, чтобы обеспечивать эффективный контроль над *keiretsu*. Таким образом система защищает каждого члена объединения от аутсайдеров и возможности поглощения. Более того, она служит гарантией пожизненной занятости. Если член *keiretsu* сталкивается с настолько

⁷ Доктрина, провозглашающая необходимость согласия граждан на учреждение формы государственного правления, гарантирующей осуществление их естественных прав. — *Примеч. пер.*

серьезными проблемами, что ему приходится увольнять служащих, другие входящие в *keiretsu* компании обеспечивают их работой. Это позволяет попавшему в беду члену *keiretsu* сократить издержки и, несмотря ни на что, выполнить свои обязательства по трудоустройству персонала. Смогут ли *keiretsu* пережить финансовый кризис? Если банки, окруженные *keiretsu*, начнут распродавать свои активы, стремясь компенсировать собственные потери, то большая часть членов *keiretsu* начнет в свою очередь распродавать принадлежащие им доли в компаниях-участниках, чтобы привлечь средства и укрепить баланс. Но даже если отвлечься от проблемы угрозы, стоящей перед такими явлениями японской экономики, как пожизненный найм и гарантия работы, какие схемы и структуры придут на смену *keiretsu* как организующему принципу японской экономики?

Ответа на этот вопрос нет. Поэтому, пожалуй, единственным рациональным курсом для японской бюрократии может быть полное отсутствие какой бы то ни было политики. Отсрочки сами по себе сведут на нет банковскую проблему. В это хочется верить. Точно можно сегодня сказать лишь одно: Запад, особенно Соединенные Штаты, может только надеяться, что стратегия выжидания снова работает. Социальные волнения в Японии могут стать намного более серьезной угрозой для американских политических, стратегических и экономических интересов, чем любые принимаемые японским правительством меры, такие как стремительная дерегуляция финансового сектора, которой сегодня Вашингтон добивается от Токио.

Это же общество!

И наконец, самый важный ключ к пониманию того, как мыслит, работает и ведет себя японская бюрократия, — это приоритеты самих японцев. Американцы считают, что в принятии политических решений главную роль играет экономика, если, конечно, отсутствует угроза национальной безопасности. Японцы же — причем не только бюрократы — во главу угла ставят общество.

Опять-таки, США — скорее исключение, а Япония — правило. В основной массе развитых стран, помимо США, экономика считается зависимой от политики. В Японии на первом месте стоит идеология и влияние на общество.

Даже в Соединенных Штатах приоритетность экономики в общественной жизни и политике — тенденция совсем недавняя. Она появилась не раньше конца Второй мировой войны. До тех пор США тоже стремились в первую очередь заботиться об обществе. Несмотря на Великую депрессию, Новый курс поставил проблему экономического восстановления на первое место. Американские избиратели с удовольствием поддержали такую программу.

Для японцев отдать должное обществу важнее, чем для любой другой нации. Постороннему наблюдателю кажется, что Япония обладает невероятной социальной силой и единством. Ни одно общество в истории не умело так успешно справляться с такими исключительными проблемами, как, например, поворот на 180 градусов в ходе наступления кораблей коммодора Перри в 1860-х, в результате которого самая изолированная в мире страна, отгороженная от всего мира в течение двух столетий, в одну ночь открылась для модернизации и стала прозападной. Или не менее интересный пример — радикальный общественный переворот после поражения 1945 года и долгих лет оккупации. Японцы относятся к своему обществу как к очень хрупкой вещи. Они знают, насколько близко подошла к краху и гражданской войне их страна в обоих случаях; отсюда и исключительная важность для японцев пожизненного найма как своеобразного клеящего материала для общества.

Мы не будем спорить о том, насколько крепким или хрупким является японское общество. Важно то, что японцы принимают за должное его первичность. И если бы

американцы осознавали этот факт, сотрудничая с Японией в сложные для нее времена, они меньше придирались бы к мифу о бесполезности японской бюрократии. Защищать бюрократию, конечно, ересь, но ересь часто бывает ближе к правде, чем так называемый здравый смысл.

1998 год

14. Городская цивилизация

Создание городской цивилизации стало основной общественной задачей для большинства развитых стран, в том числе США, Великобритании и Японии. Однако ни государство, ни бизнес-сектор не могут обеспечить становление нового сообщества в самых крупных городах мира. Эту задачу должны будут решить негосударственные, некоммерческие, неприбыльные организации.

Когда я родился — а было это перед Второй мировой войной, — всего лишь 5% населения Земли было городским. А это значит, что лишь каждый двадцатый человек жил и работал в городе. Город все еще был исключением из правил — маленький оазис в сельской пустыне. И даже в высоко индустриализованных и самых урбанизированных странах, таких как Англия и Бельгия, сельское население составляло подавляющее большинство.

Пятьдесят лет назад, в конце Второй мировой войны, четвертая часть американского населения все еще жила в селах. А в Японии сельским было две трети населения страны. Сегодня в обеих этих странах — как и во всех остальных развитых странах мира — сельское население сократилось до 5%. В развивающихся странах количество городов также неуклонно растет. Даже в Китае и Индии — традиционно сельскохозяйственных государствах — города растут, а сельское население в лучшем случае способно прокормить только себя. В развивающихся странах сельские жители только и мечтают о том, чтобы переехать в город, даже если там нет для них ни работы, ни жилья.

Единственный прецедент такой резкой перемены образа жизни в истории человечества произошел 10 тысяч лет назад, когда наши далекие предки-кочевники осели на земле и занялись сельским хозяйством. Однако эта трансформация заняла тысячи лет. Современная смена устоев общества произошла всего за сто лет. В современной истории нет примера столь стремительных общественных изменений, как нет и необходимых для этого институтов и приемлемых концепций. И единственный способ сохранить жизнь и здоровье человечества в условиях тотальной урбанизации — это создание городских сообществ.

Реальности сельской жизни

В селе сообщества воспринимаются как данность. Сообщество — семейное, религиозное, социальное или классовое — это фактическая характеристика сельской жизни. Мобильность в сельском обществе очень низкая.

На протяжении тысяч лет жизнь в селе романтизировалась, особенно в западном мире, где сельский образ жизни считался идеалом. Однако сообщество в селе не только носит принудительный характер, но и навязчиво.

Приведу пример из собственной жизни. Моя семья 50 лет назад жила в селе под Вермонтом. В то время — а это был конец 1940-х годов — самым популярным национальным героем была телефонистка местного отделения связи из рекламы *Bell Telephone Company*. Каждый день реклама говорила нам о том, что героические телефонистки объединяют сообщество, охраняют его и во всем помогают.

Реальность сильно отличалась от рекламы. В Вермонте у нас не было дисковых телефонов — только ручной аппарат, по которому ты мог передать звонок через телефонистку местного узла связи. Поднимая трубку, мы не слышали никакого звукового сигнала и порой могли лишь надеяться на то, что одна из воспетых рекламой героических телефонисток услышит наш зов о помощи. Когда наконец нам установили дисковый аппарат, это было в 1947 или 1948 году, в нашем селе был настоящий праздник. Теперь

телефонистка была всегда на связи. Но если вам нужно было вызвать врача для больного ребенка, телефонистка запросто могла ответить, что не может соединить вас с доктором, потому что он занят своей подружкой. Или же она говорила: “Вам вовсе не нужно вызывать врача. Ребенок не так уж и болен. Подождите до завтра, может, температура спадет сама по себе”. Сообщество в селе было не только принудительным, но и назойливым.

Это объясняет тот факт, почему на протяжении тысячи лет сельские жители мечтали сбежать в город. “Городской воздух дарит свободу” — гласит старая немецкая пословица, возникшая еще в XI или XII веке. Если крепостной сбежал из села и был принят в городе — он получал свободу. Он становился гражданином. Вот откуда возникли идиллические представления о городе. Однако город так же далек от идеала, как и село.

То, что делало город привлекательным, делало его и отталкивающим — анонимность, отсутствие обязательных сообществ. Город действительно был центром культуры. Только там ученые, художники и артисты могли своим мастерством зарабатывать себе на жизнь, а порой и добиться процветания. Именно из-за отсутствия общин горожане обладали мобильностью. Однако помимо узкой прослойки профессионалов, художников, артистов, ученых, богатых купцов и ремесленников из гильдий, город был обезличенным — полная моральная и социальная анонимность. Город был рассадником проституции и бандитизма. Кроме того, он был еще и очагом болезней и эпидемий. Вплоть до XIX века уровень смертности в городе был значительно выше уровня рождаемости. Города росли и развивались только благодаря постоянному притоку людей из села. И только в XIX веке благодаря водопроводу, канализации, вакцинации и карантину продолжительность жизни в городе сравнялась с продолжительностью жизни в селе.

Так было в Риме при цезарях, в византийском Константинополе, Флоренции династии Медичи, Париже Луи XIV (о котором блестяще написал Александр Дюма в Трех мукетерах — величайшем бестселлере XIX века). Так было и в Лондоне Чарльза Диккенса. Да, столица Англии была центром “высокой культуры”, однако в то время вдоль городских дорог тянулись узкие желоба со зловонной водой — канализация тех времен. И до 1880 года ни в одном городе мира приличная женщина не могла выйти на улицу одна. Ночью же на улицу боялись выходить и мужчины.

Потребность в сообществе

Город всегда был привлекателен благодаря свободе и отсутствию принудительных сообществ. Но в то же время именно потому, что город не обеспечивал своим жителям эффективных сообществ, он был разрушителен для общества.

Человек нуждается в сообществе. Если у него нет возможности вступить в конструктивное сообщество, приходится идти в сообщество деструктивное — жестокое и кровавое. Примером таких деструктивных сообществ были шайки бандитов викторианской Англии. Крупные города страдают от банд и сегодня.

Первым о потребности человека в сообществе написал великий немецкий социолог Фердинанд Теннис в своей книге Общество и община (1887 год). Теннис мечтал сохранить и развить традиционное сообщество села. Прошло всего сто лет, и сельское сообщество исчезло навсегда. Поэтому сегодня перед нами стоит новая задача — создать новое городское сообщество, не существовавшее ранее. В отличие от традиционного сообщества, сообщество города должно быть свободным и добровольным.

Со времен Первой мировой войны люди во всех странах — демократических и тоталитарных — верили в то, что государство должно и способно удовлетворить потребность своих граждан в сообществе с помощью социальных программ. Теперь мы знаем, что это была лишь иллюзия. За последние 50 лет социальные программы доказали

свою неэффективность. Многие правительства потратили уйму денег на разработку и реализацию всевозможных социальных программ. Результата нет, а потребность в сообществах осталась.

Однако не менее очевиден сегодня и тот факт, что частный сектор также не может удовлетворить эту потребность современного общества. Еще 50 лет назад я и сам верил в то, что бизнес-организации смогут создать эффективные сообщества городских граждан. Эта концепция сработала только в одной стране — в Японии. В 1943 году в своей книге *The Future of Industrial Man* я предлагал создать так называемое “саморегулируемое бизнес-сообщество” — сообщество внутри новой социальной структуры, своеобразную бизнес-организацию граждан. Однако даже в Японии сегодня понимают, что бизнес не может обеспечить полной защищенности граждан и их уверенности в своем будущем — пожизненный найм японцев оказался опасной иллюзией национального масштаба. Пожизненный найм и саморегулируемое бизнес-сообщество не соответствуют требованиям нового общества знаний. В Японии частный сектор стал не просто способом обеспечить себе жизнь, а способом самой жизни. Бизнес должен и будет давать возможность человеку реализовать материальный успех и личные достижения. Бизнес-сообщество — это именно то, о чем писал Теннис, но только не сообщество, а общество.

Единственный способ

Только социальной сектор, т.е. негосударственные, некоммерческие, неприбыльные организации, может создать то, в чем мы сегодня так нуждаемся, — сообщества городских граждан. Особую потребность в такого рода сообществах ощущают высокообразованные знающие работники, которые уже сегодня стали доминирующей силой во многих развитых странах мира. Только некоммерческие организации могут обеспечить огромное множество нужных нам сообществ — от церковных до профессиональных, от организаций, заботящихся о больных и бездомных, до клубов здорового образа жизни. Это должны быть свободные сообщества, доступные каждому и абсолютно ненавязчивые. Только некоммерческие организации могут обеспечить вторую потребность современного города — потребность в эффективной реализации гражданской позиции его жителей. Только институты социального сектора дают возможность каждому человеку стать добровольцем — т.е. найти сферу, которую он сможет контролировать и которая даст ему возможность сделать свой вклад в важное дело.

XX век, идущий сегодня к закату, стал веком невиданного расцвета государства и бизнеса — особенно в развитых странах. Грядущее XXI столетие должно стать столетием столь же мощного расцвета некоммерческого сектора и сообществ в преобладающей теперь социальной среде — в современном городе.

1998 год

Часть IV. Общество будущего

15. Общество будущего

Неизвестно, наступит ли эра новой экономики, но новое сообщество, без сомнения, уже не за горами. В странах с развитой экономикой, да, пожалуй, и в развивающихся тоже, сообщество будущего будет явлением не в пример более важным, чем экономика будущего (если таковую нам суждено увидеть). Общество будущего будет совсем не таким, как общество конца XX века, — но и не таким, каким его представляют большинство из нас. Многие из того, что нас ждет, не имеет прецедентов во всей истории человечества. И основные признаки будущего общества уже очевидны или станут заметны очень скоро.

В развитых странах доминирующей характеристикой общества будущего станет то, на что все мы только сегодня начинаем обращать внимание: стремительный рост сегмента пожилых людей и такое же стремительное сокращение молодого поколения. Повсеместно политики обещают сохранить существующие пенсионные системы, но они прекрасно понимают — впрочем, как и их избиратели, — что в ближайшие двадцать пять лет людям придется работать лет до семидесяти пяти, пока будет позволять здоровье.

Одну простую вещь мы пока что не осознали: старение населения, т.е. увеличение сегмента людей старше пятидесяти, не позволяет сотрудникам работать как раньше — на полную ставку с девяти до пяти. Каждому придется испытать себя в новом качестве — в роли временного служащего; сотрудника, работающего на полставки; куратора отдельного участка работы и т. д. Бывшие сотрудники отделов кадров, или, как сегодня принято говорить, HR-менеджеры, все еще считают аксиомой то, что работники организации — это только те ее служащие, которые трудятся полный рабочий день и числятся в штате. На том же предположении основаны и нормы трудового права. Но через каких-то 20-25 лет мы придем к тому, что как минимум половина всех сотрудников компании не будут сотрудничать с организациями в качестве штатных специалистов и уж, конечно, не будут работать полный день. Особенно это касается людей более старшего возраста. Главным вопросом для менеджера станут новые формы сотрудничества с персоналом организации. И касается это не только коммерческой сферы.

Сокращение сегмента молодежи приведет к еще большим потрясениям хотя бы по той простой причине, что ничего подобного в мире не наблюдалось со времен заката Римской империи. В каждой развитой стране, и даже в Китае и Бразилии, рождаемость сегодня намного ниже уровня воспроизводства населения, соответствующего показателю в 2,2 ребенка на каждую женщину репродуктивного возраста. В политическом аспекте это означает, что во всех странах с высоким уровнем жизни особую остроту приобретет важный — и крайне противоречивый — вопрос иммиграции. По сравнению с ним все остальные политические проблемы отойдут на второй план. В экономическом отношении сокращение молодого населения вызовет коренные рыночные изменения. Возрастающий уровень создания семей всегда был движущей силой развития внутренних рынков стран развитой экономики, в ближайшем будущем этот показатель в развитых странах будет неизменно падать, если количество населения не будет подкрепляться масштабной иммиграцией молодежи. Однородный рынок, сформировавшийся во всех развитых странах после Второй мировой войны, изначально был ориентирован на молодежь. Но уже скоро он будет ориентироваться на людей среднего возраста или, что вероятнее, расколется на два сегмента: более обширный, массовый рынок, рассчитанный на людей среднего возраста, и намного меньший, рассчитанный на молодых потребителей. И чем стремительнее будет падать процент молодежи в общей численности населения страны,

тем большее значение будет приобретать необходимость создания новых форм найма — достаточно интересных, чтобы привлечь и удержать на рабочих местах увеличивающуюся армию людей старшего возраста (особенно с высшим образованием).

Знание — сила

Общество будущего будет интеллектуальным. Знания станут его основным ресурсом, а интеллектуальные работники станут основной группой в армии рабочей силы. Тремя основными ее характеристиками будут следующие.

- Независимость от границ — поскольку информацию передавать еще проще, чем деньги.
- Мобильность — поскольку информация доступна каждому благодаря обязательному образованию.
- Одинаковая вероятность успеха и поражения — поскольку овладеть “орудиями труда”, т.е. необходимыми для работы знаниями, может каждый, но не каждый сумеет преуспеть в их использовании.

В комплексе эти три характеристики сделают интеллектуальное сообщество будущего высококонкурентным и для организаций, и для отдельных личностей. Информационные технологии — один из множества новых атрибутов общества будущего — уже оказывают значительное влияние на нас: они позволяют знаниям распространяться практически мгновенно и делают их доступными для каждого. Учитывая простоту и скорость передачи информации, каждая организация интеллектуального сообщества — не только из сферы бизнеса, но и из некоммерческой сферы (школы, университеты, больницы и правительственные ведомства) — должна уметь конкурировать в мировых масштабах, даже несмотря на то, что большинство организаций будут по-прежнему продолжать работать в масштабах своего региона, на местных рынках. Все это произойдет благодаря Интернету, который позволит потребителям со всего мира легко и быстро находить информацию о том, что и где можно купить и сколько это стоит.

Новая интеллектуальная экономика будет полагаться главным образом на интеллектуальных работников. В настоящее время этот термин широко используется по отношению к людям, обладающим широкими теоретическими знаниями и практическими навыками: врачам, юристам, преподавателям, бухгалтерам, инженерам-химикам. Наиболее поразительный рост будет наблюдаться в сфере интеллектуальных технических специалистов: компьютерщиков, разработчиков компьютерных программ, аналитиков клинических лабораторий, промышленных технологов, юристов. Эти люди в равной мере являются работниками физического и умственного труда. Фактически они большую часть своего времени тратят на выполнение физической работы, а не умственной. Но в основе их физического труда лежат глубокие теоретические познания, которые может дать только серьезное специальное образование, а не формальное наличие диплома. Как правило, оплата труда интеллектуальных работников не обязательно выше, чем у упомянутых теоретиков. Однако интеллектуальные работники относятся к себе с большим уважением, как к высококлассным профессионалам. Подобно тому, как в XX веке доминирующей социальной и политической силой общества были неквалифицированные работники физического труда, так работники интеллектуальных технических профессий могут стать главной социально-политической силой следующих десятилетий.

Новый протекционизм

Общество будущего и в структурном отношении уже начало отходить от норм того общества, в котором до сих пор живет большинство из нас. В XX веке мы стали сви-

детелями стремительного заката экономического сектора, который вот уже десять тысяч лет доминирующего в нашем обществе, — сельского хозяйства. Если говорить языком цифр, объем продукции сельскохозяйственного сектора сегодня вырос в четыре или пять раз по сравнению с периодом, предшествовавшим Первой мировой войне. Но в 1913 году сельскохозяйственная продукция составляла 70% от объема мировой торговли, а сегодня — максимум 17%. В начале XX века в развитых странах мира сельское хозяйство было крупнейшей отраслью, влиявшей на объем валового внутреннего продукта. Сегодня доля сельского хозяйства в объеме ВВП развитых стран сократилась до минимума. Соответственно и численность сельского населения в этих странах невероятно сократилась.

Во многих отношениях тем же путем развивалось и производство. Со времен Второй мировой войны объемы внутреннего валового продукта развитых стран выросли, наверное, в три раза. Однако привязанные к инфляции цены на продукцию этого сектора экономики постепенно падали, в то время как цены на услуги в основных интеллектуальных сферах — здравоохранение и образование — выросли в три раза (опять-таки с учетом инфляции). Относительная покупательная способность в отношении продуктов промышленного производства сегодня составляет всего одну пятую или одну шестую от того, какой она была 50 лет назад. Процент рабочей силы, занятой в сегменте промышленного производства США, за последние 50 лет упал с 35 до 17, не вызвав при этом социального раскола общества. Однако не стоит питать особых надежд на то, что так же гладко этот процесс пройдет в таких странах, как Япония или Германия, где рабочие производственного сектора все еще составляют 25-30% рабочей силы.

Упадок сельского хозяйства как источника благополучия и средств к существованию спровоцировал распространение сельскохозяйственного протекционизма в таких масштабах, о которых до Второй мировой войны и думать никто не мог. Аналогично этому спад в производственном секторе вызовет всплеск производственного протекционизма. Это не значит, что он обязательно примет форму государственного ценового регулирования в сфере производства. Вероятнее всего, речь будет идти о субсидиях, квотах и прочих регуляторных мерах. Еще выше вероятность возникновения региональных блоков, предполагающих свободную торговлю внутри объединения и высокий протекционизм по отношению к внешней торговле. В этом направлении уже движутся Европейский Союз, НАФТА⁸ и Mercosur⁹.

Будущее корпорации

Статистика говорит о том, что мультинациональные корпорации играют в современной мировой экономике ту же роль, что и в 1913 году. Однако с тех пор корпорации стали совсем другими. Мультинациональные компании образца 1913 года были отечественными компаниями, имеющими дочерние подразделения за рубежом, каждое из которых было независимо, отвечало за политически очерченную территорию и пользовалось широкой автономией. Сегодня мультинациональные компании стремятся к организации по принципу линий продуктов или услуг. Так же, как и корпорации 1913 года, современные их аналоги объединены под одной крышей правом собственности. Это право обеспечивает и единство управленческих принципов. Но в отличие от корпораций начала прошлого века мультинациональные компании образца 2025 года будут объединяться и управляться на основе единой стратегии. Конечно, право собственности

⁸ Североамериканское соглашение о свободной торговле, заключенное в январе 1994 года, членами которого стали Канада, США и Мексика. — *Примеч. пер.*

⁹ Общий рынок стран Южной Америки (Аргентина, Бразилия, Парагвай и Уругвай). — *Примеч. пер.*

не исчезнет. Но все в большей степени основой сотрудничества будут становиться альянсы, совместные предприятия, долевое участие, соглашения по использованию ноу-хау, контракторы. Такой тип организации будет нуждаться в новом уровне высшего руководства.

В большинстве стран и в большинстве крупных и разветвленных компаний функции топ-менеджмента до сих пор рассматриваются как продолжение функций операционного менеджмента. Топ-менеджмент завтрашнего дня станет отдельной независимой структурой: он будет поддерживать организацию. Одна из главных задач топ-менеджмента крупной компании будущего, особенно мультинациональной, — уравнивать противоречивые краткосрочные и долгосрочные результаты деятельности компании, работать с многочисленной армией клиентов, акционеров (особенно инвесторов и пенсионных фондов), интеллектуальных работников и с общественностью.

В этом свете цель нашего исследования — найти ответ на два вопроса: что может и должен сделать топ-менеджер сегодня, чтобы во всеоружии встретить общество будущего? И какие существенные перемены ждут нас впереди?

Новая демография

К 2030 году люди в возрасте от шестидесяти пяти в Германии — стране с третьей крупнейшей экономикой мира — будут составлять почти половину взрослого населения. Сегодня эта цифра составляет одну пятую. И если показатель рождаемости в стране не сдвинется с нынешней точки (1,3 ребенка на каждую женщину детородного возраста), численность населения Германии в возрасте до тридцати пяти лет сократится вдвое с той же скоростью, с какой увеличится численность пожилых людей. Это приведет к тому, что общая численность населения — на сегодняшний день это 82 миллиона человек — сократится до 70-73 миллионов. Численность людей трудоспособного возраста сократится на четверть — с сорока миллионов до тридцати.

Демографические проблемы Германии — отнюдь не исключение. В Японии, чья экономика занимает второе место в мире, рост численности населения достигнет пика в 2005 году, приблизившись к 125 миллионам, затем начнется затяжной спад. К 2050 году, согласно самым пессимистичным прогнозам правительства, население сократится до 95 миллионов. При этом доля людей старше шестидесяти пяти превысит половину численности взрослого населения уже к 2030 году. Рождаемость в Японии, как и в Германии, уже упала до показателя 1,3 ребенка на одну женщину детородного возраста.

Такие же цифры характерны практически для каждой страны с развитой экономикой — Италии, Франции, Испании, Португалии, Нидерландов, Швеции — и для большинства развивающихся стран, в том числе и Китая. В некоторых регионах, например в Центральной Италии, на юге Франции и Испании, показатель рождаемости еще ниже, чем в Германии или Японии.

Средняя продолжительность жизни — а вместе с ней и численность пожилых людей — планомерно увеличивается вот уже триста лет. Но сокращение численности молодого населения — явление новое. Единственная развитая страна, которой удалось избежать подобной участи — Америка. Но даже там показатель рождаемости гораздо ниже показателя воспроизведения численности населения, а соотношение между пожилыми и молодыми людьми будет постепенно меняться в пользу первых в следующие тридцать лет.

Все это свидетельствует о том, что умение заручиться поддержкой пожилых людей станет приоритетной задачей для каждой развитой страны. Пенсионный вопрос уже стал обязательным пунктом избирательных программ. Все громче звучат споры о поощрении и

стимулировании иммиграции с целью улучшения демографической картины и соотношения рабочих сил. В комплексе эти два вопроса уже серьезно меняют политическую платформу каждого развитого государства.

Максимум к 2030 году пенсионный возраст будет продлен до семидесяти пяти лет во всех развитых странах, а социальный пакет здорового пенсионера станет гораздо скромнее, чем сегодня. Фактически фиксированный возраст выхода на пенсию для людей, находящихся в здравом уме и хорошей физической форме, может быть отменен вообще, как таковой, чтобы обязанность содержать вышедших на пенсию граждан не лежала непосильной ношей на плечах работающих членов общества. Уже сегодня работающие люди среднего и молодого возраста подозревают, что к моменту их выхода на пенсию средств пенсионных фондов окажется недостаточно, чтобы и они могли получать традиционное содержание после завершения трудовой деятельности. Политики же продолжают притворяться, что способны сохранить пенсионную систему в ее нынешнем формате.

Необходимая, но нежелательная иммиграция

Еще более горячие споры ведутся по поводу иммиграции. Всеми уважаемый берлинский институт DIW прогнозирует, что к 2020 году Германия будет вынуждена “импортировать” в страну около миллиона иммигрантов трудоспособного возраста только для того, чтобы сохранить численность своей рабочей силы. Другие развитые страны Европы очень скоро столкнутся с такой же необходимостью. В Японии речь идет о том, чтобы ежегодно давать пристанище пятистам тысячам молодых корейцев — которых через пять лет будут отправлять домой. Для всех крупных стран, кроме США, такие масштабы иммиграции беспрецедентны.

Политические последствия сложившейся ситуации проявляются уже сегодня. В 1999 году европейцы были шокированы успехом, который одержала на выборах в Австрии ксенофобская правая партия, принципиальным тезисом предвыборной программы которой был запрет иммиграции. Аналогичные движения набирают силу в среде фламандских бельгийцев, в традиционно либеральной Дании и Северной Италии. Даже в Америке иммиграция стала камнем преткновения для давно сформировавшихся политических блоков. Протесты американских торговых профсоюзов против масштабной иммиграции объединили их в единый корпус антиглобалистов. В 1999 году участники этого корпуса организовали массовые акции протеста во время заседания Всемирной торговой организации в Сиэтле. Следующему кандидату в президенты США от партии демократов придется выбирать — бороться за голоса профсоюзов, выступая против иммиграции, или за голоса латиноамериканцев и прочих меньшинств, поддерживая ее. Точно так же и потенциальному кандидату от республиканцев, возможно, придется выбирать между поддержкой крупного бизнеса, нуждающегося в дешевой рабочей силе, и белого среднего класса, все громче протестующего против иммиграции.

Америка, конечно, в плане иммиграции опередила все страны развитой экономики на несколько десятков лет. С 1970-х годов США постоянно принимает огромное количество иммигрантов — легальных и нелегальных. Большинство из них молоды, поэтому уровень рождаемости женщин из эмиграции первого эшелона выше, чем уровень рождаемости коренных американок того же возраста. Это означает, что в ближайшие тридцать-сорок лет население Америки будет продолжать расти, пусть даже медленно, в то время как в остальных развитых странах количество населения будет стабильно сокращаться.

Страна иммигрантов

Америка выигрывает не только в количественном отношении. Важнее то, что страна культурно подготовлена к иммиграции и давно научилась интегрировать иммигрантов в общество и экономику. Иммигранты последней волны, будь то испанцы или азиаты, могут интегрироваться в структуру американского общества еще быстрее, чем их предшественники. К примеру, третья часть недавно приехавших в США испанцев, по статистике, вступают в браки с мужчинами и женщинами не испанской национальности и не иммигрантами. Единственное серьезное препятствие на пути полной социальной интеграции новых американских иммигрантов — низкая эффективность американских бесплатных общеобразовательных школ.

Среди всех стран развитой экономики только в Австралии и Канаде сложились аналогичные американским традиции иммиграции. Япония полностью была закрыта для иностранцев, за исключением волны иммигрантов из Кореи в период 1920-1930-х годов, чьи потомки до сих пор ощущают дискриминацию по отношению к себе со стороны коренных японцев. Объектами массовых миграций XIX века были либо незаселенные территории (каких было много в США, Канаде, Австралии, Бразилии), либо — для жителей сельской местности — крупные города своей же страны. Иммиграции XXI века, напротив, присущ международный характер: люди со своей культурой, языком и традициями переезжают в заселенные и развитые страны. И страны Европы намного меньше подготовлены к интеграции приезжающих иностранцев.

Сильнейшим эффектом демографических изменений может оказаться расщепление на отдельные сегменты до настоящего времени однородных сообществ и рынков. До 1920-х или 1930-х годов многообразие культур и рынков отличалась каждая страна. Они были жестко дифференцированы классово, по роду занятия и месту проживания. Вспомним хотя бы сельские рынки и торговлю, рассчитанную на покупателей, имеющих автомобили, — оба понятия исчезли как таковые где-то в промежутке между 1920 и 1940 годами. Но после Второй мировой войны во всех странах развитой экономики сложилась одна массовая культура и один рынок массового потребления. Сохранится ли эта однородность сегодня, когда демографические силы рвут сообщества развитых стран на куски?

На рынках развитого мира доминировали ценности, привычки и предпочтения молодого населения. Некоторые из самых успешных и прибыльных компаний прошлого века — такие как *Coca-Cola* и *Procter & Gamble* в Америке, *Unilever* в Великобритании и *Henkel* в Германии — своим процветанием во многом обязаны росту численности молодого населения и высоким показателям создания семей в период между 1950-ми и 2000-м годом. То же самое справедливо и по отношению к автомобильной отрасли этого периода.

Крушение единого рынка

Сегодня налицо все признаки распада единого рынка. В сфере финансовых услуг — пожалуй, самой быстрорастущей американской индустрии — за последние 25 лет разделение уже произошло. Мыльный пузырь 1990-х, с характерными для экономики этого периода безумными дневными сделками на рынке ценных бумаг высокотехнологичных компаний, был детищем людей, не достигших 45 лет. Потребителями же инвестиционного рынка — клиентами взаимных фондов и отсроченных рент — являются те, кому за пятьдесят, и этот рынок растет гигантскими темпами. В разряд самых быстрорастущих сегментов экономики любой развитой страны может войти и дополнительное образование людей старшего возраста, уже получивших хорошее высшее образование. В основе этой тенденции лежат ценности, несовместимые с ценностями

молодежной культуры.

Велика вероятность того, что высокоприбыльными станут и некоторые молодежные рынки. В городах континентального Китая, где правительству удалось насадить политику одного ребенка в семье, семьи среднего класса тратят сегодня на своего единственного ребенка больше, чем раньше тратили на четверых или пятерых детей вместе взятых. Аналогичная ситуация, похоже, складывается и в Японии. Многие американские семьи среднего класса тратят большие средства на образование своего единственного ребенка. Основной тенденцией по-прежнему остается стремление переехать в дорогой пригород с хорошими и дорогими частными школами. Но этот новый дорогой молодежный рынок совсем не тот массовый рынок, что сложился за последние пятьдесят лет. Массовый рынок, к которому мы привыкли, быстро слабеет вследствие сокращения численности молодых людей, достигших совершеннолетия.

Вероятнее всего, в будущем будут иметь место две четко выделенные рабочие силы, состоящие соответственно из тех, кому меньше пятидесяти, и тех, кому за пятьдесят. Они будут существенно отличаться своими потребностями и поведением, равно как и профессиями. Более молодое поколение будет нуждаться в стабильном доходе и постоянной работе, или по крайней мере в карьерном росте на основном месте работы. У быстро растущего сегмента старшего поколения будет большой выбор. Эти люди будут иметь возможность комбинировать традиционные виды работы с нетрадиционными и совмещать работу с отдыхом в такой пропорции, которая будет наиболее удобна для людей старшего возраста.

Разделение рабочей силы на два лагеря, вероятно, начнется с женщин интеллектуальных технических специальностей. Женщина, имеющая профессию медицинской сестры, программиста или юриста, может 15 лет исполнять исключительно одну роль — роль матери собственных детей, а после этого вернуться к полноценной работе по специальности. Женщины с высшим образованием, которых сегодня в США гораздо больше, чем мужчин, все чаще ищут работу в сфере интеллектуальных технических знаний. Такие профессии впервые в истории легко адаптируются под особые потребности женщин-матерей, а также под постепенно увеличивающуюся продолжительность их жизни. Именно увеличение продолжительности жизни и станет одним из факторов разделения на рынке труда. Пятьдесят лет трудового стажа — беспрецедентный в человеческой истории факт — слишком длинный срок, чтобы посвящать себя одной-единственной профессии.

Вторая причина разделения рынка труда — сокращение среднего периода существования компаний и организаций всех типов. В прошлом нанимающие организации переживали своих наемных сотрудников. В будущем, наоборот, — наемные работники, особенно интеллектуальные, будут переживать даже самые преуспевающие организации. Не многие компании и даже правительственные организации или программы существуют дольше тридцати лет. Исторически трудовой стаж большинства работников составлял меньше тридцати лет, поскольку многие занятые физическим трудом работники просто-напросто быстро истощались и старились. Интеллектуальные же сотрудники, пополняющие ряды рабочей силы после 20 лет, к пятидесяти все еще будут находиться в отличной физической и умственной форме.

Вторая карьера и вторая половина жизни уже стали словами, не сходящими с уст американцев. В современной Америке люди уходят на пенсию рано — как только им позволяет система пенсионных и социальных страховых выплат. Но это вовсе не значит, что они перестают работать. Наоборот, они строят вторую карьеру, часто нетрадиционную и необычную. Они могут работать внештатными сотрудниками (и зачастую “забывают” сообщить своему налоговому инспектору о таком заработке, тем самым увеличивая собственный доход), по совместительству, как временные работники, как

внешние подрядчики или же, наоборот, — как подрядная организация. Ранний выход на пенсию с целью продолжить работу — очень распространенное явление в среде интеллектуальных работников, все еще составляющих меньшинство среди людей, которые сегодня достигают своих пятидесяти или пятидесяти пяти лет, но к 2030 году эта группа станет крупнейшим сегментом американцев пожилого возраста.

Будьте готовы к демографическим переменам

Демографические прогнозы на ближайшие двадцать лет вполне могут быть реалистичными, поскольку практически каждый представитель рабочей силы образца 2020 года уже родился. Но, как показал американский опыт последних нескольких десятков лет, демографические тенденции могут меняться внезапно, непредсказуемо и оказывать мгновенный эффект на экономику. К примеру, бум рождаемости в США периода 1940-х годов спровоцировал строительный бум 1950-х.

В середине 1920-х годов в Америке впервые упала рождаемость. В промежутке с 1925 по 1935 год рождаемость сократилась в половину — ниже уровня воспроизведения (который составляет 2,2 ребенка на одну женщину детородного возраста). В конце 1930-х годов созданная президентом Рузвельтом Комиссия по вопросам американского народонаселения (состоявшая из выдающихся отечественных демографов и статистиков) с уверенностью прогнозировала, что пик роста американского населения придется на 1945 год, после чего начнется демографический спад. Однако ее теория была опровергнута взрывом рождаемости, начавшимся в конце 1940-х годов. За десять лет показатель рождаемости вырос с 1,8 до 3,6. В период с 1947 по 1957 год Америка переживала так называемый “бэби-бум”. Численность рожденных малышей выросла с 2,5 до 4,1 миллиона в год.

Затем в 1960-1961 годах произошло обратное. Вместо ожидаемой второй волны “бэби-бума”, которая должна была начаться после достижения поколением первой волны зрелости, наступил резкий спад рождаемости. С 1961 по 1975 год уровень рождаемости снизился с 3,7 до 1,8. Численность новорожденных сократилась с 4,3 миллиона в 1960-м до 3,1 миллиона в 1975 году. Следующим сюрпризом стали отголоски “бэби-бума” конца 1980 — начала 1990-х. Численность новорожденных резко выросла, превзойдя даже пиковые показатели первого “бэби-бума”. С позиции сегодняшнего дня становится понятно, что настоящие причины повторного “бэби-бума” заключались в массовой иммиграции в Америку, начавшейся в 1970-е годы. Когда в конце 1980-х годов девушки, родившиеся у иммигрантов этой волны, начали рожать собственных детей, их показатели рождаемости были ближе к тем, которые характерны для страны их происхождения, а не для их новой родины. Пятая часть всех американских школьников младшего возраста в Калифорнии в первом десятилетии нашего века имела, по крайней мере одного родителя, рожденного за пределами США.

Что же стало причиной двух спадов рождаемости и “бэби-бума” 1940-х, не знает никто. Оба периода спада приходились на времена, когда экономика процветала, что, в принципе, должно было стимулировать людей рожать много детей. По всем прогнозам, всплеска рождаемости не должно было произойти, поскольку исторически в послевоенное время рождаемость всегда падает. Правда в том, что мы попросту не понимаем, что определяет показатели рождаемости в современном обществе. Поэтому демография будет не только самым важным фактором общества будущего, но и самым непредсказуемым и неконтролируемым фактором.

Новая рабочая сила

Сто лет назад подавляющее большинство жителей развитых стран работали собственными руками: на фермах, в сфере обслуживания, в небольших мастерских и на фабриках, которые в те времена были все еще редкостью. Спустя пятьдесят лет доля рабочих ручного труда в общей структуре американской рабочей силы сократилась почти вдвое, а производственные рабочие стали самым крупным ее сегментом, составив 35% от всего работающего населения. Сегодня, спустя еще пятьдесят лет, менее четверти американских рабочих зарабатывают на жизнь ручным трудом. Производственные рабочие по-прежнему составляют основную часть рабочей силы, но их доля в общей структуре сократилась до 15% — в процентном отношении она стала почти такой же, как сто лет назад.

Среди всех развитых стран мира Америка сегодня имеет самый низкий удельный вес рабочих производства в общей структуре рабочей силы. За ней следует Великобритания. В Японии и Германии удельный вес рабочих производственного сектора все еще приближается к 25%, но постепенно эта цифра снижается. В определенной степени эти цифры зависят от того, кого следует считать рабочими производственного сектора. Например, сотрудники, обрабатывающие данные производственных компаний, таких как, например, Ford Motor Company, считаются рабочими производства. Но если Ford использует для обработки этих данных услуги внешних агентств, то те же люди, выполняющие точно такую же работу, уже считаются работниками сферы обслуживания. Однако данный факт не слишком влияет на ситуацию в целом. Многие исследования, проводившиеся в сегменте производства, показали, что сокращение численности людей, фактически работающих на заводах, практически соответствует сокращению количества работающих по стране в целом.

До Первой мировой войны никто даже не представлял себе, что зарабатывать можно не только ручным трудом.

Термин *работник сферы обслуживания* появился примерно в 1920 году, но то понятие, которое под ним подразумевалось, на самом деле оказалось не вполне адекватным такой формулировке. Сегодня менее половины всех тех, кто зарабатывает себе на жизнь не физическим трудом, действительно трудятся в сфере обслуживания. Единственный быстро растущий сегмент рабочей силы США и любой другой страны развитой экономики — «интеллектуальные работники» — люди, чьи профессии требуют высшего и специального образования. Сегодня они составляют третью часть американской рабочей силы. Их численность вдвое больше, чем количество рабочих производства. Через каких-то двадцать лет армия этих людей будет составлять две пятых всех работающих в развитых странах.

Термины *интеллектуальная отрасль*, *интеллектуальный труд* и *интеллектуальные работники* появились всего сорок лет назад. Они были придуманы где-то в 1960-м году — одновременно, но независимо друг от друга: экономистом из Принстона Фрицем Мечлапом и автором этой книги. Сегодня их знает каждый, но мало кто понимает их реальный смысл в контексте человеческих ценностей и поведения, управления людьми и повышения производительности их труда, экономики и политики. Понятно одно: формирующееся интеллектуальное общество и интеллектуальная экономика будут радикально отличаться от общества и экономики конца XX века.

Во-первых, интеллектуальные работники как собирательное понятие — это новые капиталисты. Интеллект стал главным и самым дефицитным ресурсом. Это значит, что интеллектуальные работники коллективно владеют средствами производства. Но как группа они являются капиталистами в традиционном смысле этого слова: благодаря своему участию в пенсионных и взаимных фондах они стали основными акционерами и

владельцами многих крупных компаний интеллектуального сообщества.

Эффективные знания узкоспециализированы. Это означает, что интеллектуальным работникам нужен доступ к организации — коллективу, который будет собирать воедино множество интеллектуальных работников и трансформировать их специальные знания в общий конечный продукт. Самый одаренный преподаватель математики эффективен лишь как член преподавательского состава кафедры университета. Самый блестящий консультант по развитию продукта эффективен лишь в структуре организованной и подготовленной компании, способной использовать его опыт в действии. Самый великий разработчик программного обеспечения ничего не стоит без производителя компьютерного оборудования. Но в свою очередь университет нуждается в преподавателе математики, компания — в опытном специалисте по развитию продукта, а производитель компьютеров — в разработчике программного обеспечения. Таким образом интеллектуальные работники считают себя равней тем, кто пользуется их услугами — профессионалами, а не наемными рабочими. Интеллектуальное сообщество — это сообщество старших и младших специалистов, а не начальников и подчиненных.

Он и она

Все сказанное имеет непосредственное отношение к роли женщин в общей структуре рабочей силы. Исторически участие женщин в трудовых отношениях всегда не уступало участию мужчины. Даже в благополучном XX веке леди, праздно восседающая в своей гостиной, была редким исключением. Фермой, мастерской или небольшим магазинчиком всегда управляли семейные пары. В начале XX века доктор не мог открыть практику, не вступив в брак. Ему нужна была жена, которая записывала на прием, открывала дверь, приносила истории болезни пациентов и выписывала счета.

Но несмотря на то, что женщины работали всегда, с незапамятных времен их работа отличалась от той, которую выполняли мужчины. Была мужская работа и женская работа. В Библии к источнику за водой всегда ходили только женщины. Никогда мужчина не был прядильщиком. С другой стороны, интеллектуальный труд беспол — не в силу феминистского давления, а в силу того, что его с одинаковым успехом может выполнять и мужчина, и женщина. Но первые современные интеллектуальные профессии создавались все равно в расчете на один из полов. Профессия учителя появилась в 1794 году, когда в Париже основали школу *Ecole Normale*, и власти строго следили за тем, чтобы науки преподавались исключительно мужчинами. Спустя шестьдесят лет во времена Крымской войны 1853-1856 годов Флоренс Найтингейл дала рождение второй интеллектуальной профессии — профессии медицинской сестры. Эта работа считалась исключительно женской. Но к 1850 году профессия учителя стала доступна обоим полам, а в 2000 году две пятых американских студентов медицинских школ были мужчинами. В Европе до 1890-х годов не было женщин-врачей. Одна из первых женщин, получивших докторскую степень в медицине, великая итальянка Мария Монтессори говорила: “Я не женщина-врач; я врач, который волею судьбы оказался женщиной”. То же самое можно сказать о любой интеллектуальной профессии. Интеллектуальные работники, к какому бы полу они не принадлежали, — в первую очередь профессионалы, владеющие теми же знаниями, выполняющие ту же работу, следующие тем же стандартам и оцениваемые по тем же результатам.

Высокообразованные работники — врачи, юристы, ученые, служащие и учителя — окружали нас, кажется, всегда. В последние сто лет их армия пополнилась невероятно. Самая же большая группа интеллектуальных работников едва ли существовала до начала XX века, а в самостоятельную сферу деятельности выделилась только после Второй мировой войны. Это носители технических знаний — люди, выполняющие основной

объем работы своими руками (в этом смысле их можно считать потомками квалифицированных рабочих), но чья зарплата зависит от знаний, полученных в образовательных учреждениях, а не в ученичестве. К ним относятся рентгено техники, физиотерапевты, специалисты по ультразвуку, психиатры, зубные техники и т.д. и т.п. В последние тридцать лет самым быстрорастущим сегментом рабочей силы в США и, пожалуй, Великобритании, стали медицинские техники.

В следующие 20 или 30 лет число интеллектуальных работников в компьютерной сфере, на производстве и в сегменте образования, скорее всего, будет расти еще быстрее. Растет и армия технических специалистов, работающих в офисах, например, юристов. Не удивительно, что вчерашний “секретарь” быстро становится “ассистентом” — менеджером кабинета собственного шефа, управляющего всей его работой. Через лет 20-30 обладатели технических знаний станут доминирующей группой рабочей силы всех развитых стран и займут ту же позицию, что и входившие в профсоюзы производственные рабочие в период их максимального влияния в 1950-1960-х годах.

Главное то, что эти интеллектуальные работники не идентифицируют себя с “рабочими” как таковыми, а относятся к себе как к “профессионалам”. Многие из них тратят массу времени на выполнение рутинной, не требующей специальных знаний работы: застилают кровати пациентов, отвечают на телефонные звонки или регистрируют документы. Как бы там ни было, идентифицирует их в собственных глазах и в глазах общественности та часть их работы, которая требует использования специальных знаний. Именно они и делают их полноценными интеллектуальными работниками.

Таким работникам требуется высшее образование, позволяющее им в первую очередь стать на путь интеллектуального труда, и совершенствование этого образования в течение всей жизни, позволяющее обновлять и освежать знания. Для профессиональных врачей, юристов и служащих высшее образование было доступно уже несколько веков назад. Но специалистам технического профиля подходящее образование могут предложить далеко не все страны. За последние несколько десятков лет учреждения образования, готовящие технических специалистов, растут как грибы после дождя во всех странах с развитой и развивающейся экономикой, подобно тому, как в прошлом появлялись все новые и новые учебные заведения, отвечающие требованиям времени. Разница в том, что эти уже хорошо обученные и владеющие прекрасными знаниями взрослые люди нуждаются в том, чтобы эти знания постоянно совершенствовались. Традиционно обучение заканчивается, когда человек начинает работать. В интеллектуальном сообществе обучение не прекращается никогда. Знания, в отличие от специальных навыков, меняются очень быстро. В музее под Барселоной (Испания) хранится большая коллекция ручных инструментов, которыми пользовались мастера Римской империи, — их и сегодня узнает любой мастер, потому что они очень похожи на современные инструменты. Таким образом, вполне логичным было мнение, что навыков, полученных ремесленником к 17-18 годам, должно хватить на всю жизнь.

И обратная связь: знания быстро устаревают, и интеллектуальным работникам приходится учиться снова и снова. Следовательно, повышение квалификации уже образованных взрослых станет областью, которая будет бурно развиваться в сообществе будущего. Но большую часть этих знаний будут получать нетрадиционными способами — от семинаров выходного дня до онлайн-обучающих программ, и в любом месте — от традиционного университета до домашнего компьютера. Информационная революция, которая, по прогнозам, окажет невероятное влияние на образование и привычные нам школы и университеты, скорее всего, окажет еще более серьезное влияние на сферу совершенствования знаний интеллектуальных работников.

Интеллектуальные работники самых разных сфер знаний склонны идентифицировать себя со своими знаниями. Они и представляются соответственно: “Я — антрополог” или

“Я — физиотерапевт”. Они могут гордиться организацией, на которую работают, будь то компания, университет или правительственная структура, но они работают на организацию, а не принадлежат ей. Большинство из них, скорее всего, чувствуют больше общего с такими же самыми специалистами, работающими в других организациях, чем коллегами по собственной организации, работающими в другой сфере знаний.

Несмотря на то, что появление знаний как важного ресурса означает углубление специализации, интеллектуальные работники очень мобильны внутри своей специальности. Им ничего не стоит поменять университет, компанию или страну проживания, если это позволит им работать в рамках того же поля знаний. Сегодня много говорят о попытках возродить лояльность интеллектуальных работников к нанимающим их организациям, но подобные усилия ни к чему не приведут. Интеллектуальные работники могут быть преданными организации, в которой работают, и чувствовать себя комфортно внутри нее, но в первую очередь они преданы своим знаниям.

Знаниям не свойственна иерархичность — независимо от того, уместна ли она в той или иной ситуации или нет. Например, хирург, специализирующийся на операциях на открытом сердце, может получать намного больше, чем, скажем, логопед, и иметь более высокий социальный статус. Но когда речь идет о реабилитации пациента после инсульта, то в этом случае знания логопеда намного важнее, чем знания хирурга. Именно поэтому любые интеллектуальные работники считают себя не подчиненными, а профессионалами, и требуют соответствующего к себе отношения.

Деньги так же важны для интеллектуальных работников, как и для всех остальных, но они не считают их основным критерием выбора места работы. Не рассматривают они и деньги в качестве компенсации за неинтересную работу и отсутствие профессиональных достижений. Резко отличает интеллектуальных работников от вчерашних рабочих то, что свою работу они считают своей жизнью.

Постоянно вверх

Интеллектуальное сообщество — это первое человеческое сообщество, в котором путь наверх потенциально не ограничен. Знания отличаются от остальных средств производства тем, что их нельзя передать по наследству или завещать. Каждый человек приобретает их индивидуально, и каждый начинает с нуля — полного неведения.

Знания должны иметь форму, в которой они могут передаваться, т.е. становиться публичными. Знания доступны всегда и в любой точке мира, или по крайней мере будут доступны очень скоро. Все это делает интеллектуальное сообщество очень мобильным. Каждый человек может получить любые знания в школе в ходе кодифицированного учебного процесса, а не работая подмастерьем.

До 1850 или даже 1900 года ни одно общество не могло похвастаться высокой мобильностью. Конечно, система индийских каст, в которой рождение человека не только налагает на него определенный социальный статус, но и определяет род будущих занятий, — это крайность. Но и в большинстве других обществ если отец был крестьянином, то и его сын становился крестьянином, и дочери выходили замуж за крестьян. По большому счету, вертикальное перемещение было возможно в единственном направлении — вниз по социальной лестнице, к чему приводили войны, эпидемии, личные несчастья или порочные привычки сродни пьянству или игре в карты.

Даже в Америке — стране неограниченных возможностей — подняться вверх по социальной лестнице было не так просто, как принято считать. Большинство американских специалистов и менеджеров первой половины XX века были детьми таких же специалистов и менеджеров, а не фермеров, лавочников или рабочих. Америку отличала не широкая восходящая мобильность (т.е. перемещение вверх по социальной

лестнице), а то, что, в отличие от европейских стран, людей, сумевших воспользоваться выпавшими возможностями, поощряли и уважали.

Интеллектуальное сообщество в своем одобрении стремления расти идет еще дальше: любые преграды такому росту считаются формой дискриминации. Это предполагает, что сегодня каждый человек должен быть “успешным” — идея, которая казалась смешной предыдущим поколениям. Конечно, выдающихся успехов могут достичь единицы, но очень большое количество американцев может добиться адекватных успехов.

В 1958 году Джон Кеннет Гэлбрейт впервые написал о “богатом сообществе”. Речь шла не об обществе, в котором много богатых людей, а о таком, в котором большинство людей могли чувствовать финансовую безопасность. В интеллектуальном сообществе много людей, пожалуй, даже большая его часть, будут иметь нечто более важное, чем финансовая безопасность: высокое социальное положение, или “социальное богатство”.

Цена успеха

Восходящая мобильность дорого обходится интеллектуальному сообществу — она выливается в психологическое давление и эмоциональные травмы, полученные вследствие крысиной гонки. Без побежденных не бывает победителей. О прежних сообществах этого нельзя было сказать. Сын неквалифицированного рабочего, который тоже стал неквалифицированным рабочим, не считался неудачником. В интеллектуальном сообществе это будет считаться не просто личной трагедией, а трагедией всего общества.

Японские юноши проводят бессонные ночи за зубрежкой, готовясь к вступительным экзаменам. В противном случае они не попадут в престижный университет и не получают хорошую работу. Внешнее давление вызывает только ненависть к учебе. Кроме того, создается угроза хваленому японскому экономическому равенству. Страна может оказаться втянутой в плутократию, поскольку только хорошо обеспеченные родители могут позволить себе хорошую подготовку ребенка к поступлению в университет. Другие страны, такие как Америка, Великобритания и Франция, тоже санкционировали конкуренцию в системе образования. То, что это произошло за такой короткий срок — не больше 30-40 лет — свидетельствует о том, насколько интеллектуальное сообщество пронизано страхом оказаться неуспешным.

В условиях жесткой конкурентной борьбы все больше преуспевших представителей интеллектуальных профессий обоих полов — менеджеры, преподаватели университетов, директора музеев, врачи — достигают карьерного пика уже в сорок лет. Они понимают, что достигли всего, что могли. И если работа оказывается единственным, чем живут эти люди, то перед ними встает серьезная проблема. Интеллектуальные работники должны развиваться, желательно пока они еще молоды, иметь личную жизнь и широкий круг общения, серьезное увлечение, будь то социальная работа на добровольных началах, игра в оркестре или активное участие в самоуправлении небольшого городка. Именно такое увлечение дает возможность внести личный вклад в жизнь общества и добиться личных успехов на социальном поприще.

Производственный парадокс

В последние годы XX века мировые цены в сегменте производства крупнейшего продукта сталелитейного производства — рулонов горячекатаной полосы для автомобильных кузовов — упали с 460 до 260 долларов за тонну. А были это времена экономического бума в Америке и стабильного процветания в большинстве стран континентальной Европы. Автомобильная отрасль била все рекорды. Динамика развития сталелитейного производства отражает ситуацию в производстве в целом. В период

между 1960 и 1999 годом и доля производственной отрасли в структуре американского ВВП, и доля занятости в этом сегменте сократилась вдвое и составляла около 15%. Но за те же сорок лет физические объемы выпуска в отрасли выросли вдвое или втрое. В 1960 году производственный сектор был центральным в американской экономике и в экономиках остальных развитых стран. В 2000 году финансовый сектор легко обошел производственный по показателям доли в структуре ВВП.

Относительная покупательная способность в отношении промышленных товаров (то, что экономисты называют условиями торговли) за последние сорок лет упала на три четверти. В то время как цены на промышленные товары упали на сорок процентов с учетом инфляции, цены на два основных интеллектуальных продукта — здравоохранение и образование — выросли почти в три раза, учитывая инфляцию. Следовательно, в 2000 году за единицу основного интеллектуального продукта можно было купить в пять раз больше промышленных продуктов, чем за сорок лет до этого.

Покупательная способность рабочих производственного сектора тоже снизилась, хотя и не в такой мере, как стоимость производимой ими продукции. Производительность их труда так резко выросла, что большая часть создаваемой ими прибыли оказалась попросту законсервированной. Сорок лет назад расходы на оплату труда в производственном секторе в среднем составляли 30% всех производственных затрат. Теперь же эти издержки упали в среднем до 12-15%. Даже в автомобильной промышленности, которая до сих пор остается наиболее трудоемкой из всех инженерных отраслей, затраты на оплату труда на большинстве ведущих предприятий не превышают 20%. Рабочие производства, особенно в Америке, перестали быть костяком потребительского рынка. На пике кризиса конвейерной американской экономики, когда занятость в крупных промышленных центрах безвозвратно снизилась, национальные продажи в сегменте потребительских товаров практически не изменились.

Причиной изменений в производственном сегменте и резкого повышения производительности труда стали новые концепции. Роль информации и автоматизации оказалась менее важной, чем новые теории производства, которые на восемьдесят лет опережают появление массового производства. На самом деле некоторые из этих теорий, например “неприбыльное производство” компании *Toyota*, положили конец роботам, компьютерам и автоматизации. Один из получивших самую громкую огласку примеров — замена компанией *Toyota* автоматизированных и компьютеризированных покрасочно-сушильных линий пятью фенами, купленными в обычном супермаркете.

Производство сегодня развивается в том же направлении, что и сельское хозяйство, которое начиная с 1920 года сначала медленно, а после Второй мировой войны стремительно сокращалось во всех развитых странах. До Первой мировой войны многим странам Западной Европы приходилось импортировать сельскохозяйственную продукцию. Сегодня среди них остался только один импортер продуктов сельского хозяйства — Япония. В настоящее время каждая европейская страна имеет огромный и постоянно увеличивающийся излишек этой продукции. В количественном выражении объемы сельскохозяйственной продукции в большинстве развитых стран выросли по меньшей мере в четыре раза по сравнению с показателями 1920 года и в три раза по сравнению с показателями 1950 года (за исключением Японии). Но если в начале XX века сельское хозяйство обеспечивало занятость крупнейшего сегмента работающего населения большинства стран развитой экономики, сегодня в тех же странах эта сфера дает рабочие места всего трем процентам рабочей силы. И если в начале XX века сельское хозяйство обеспечивало крупнейший вклад в объемы национального дохода в большинстве развитых стран, в 2000 году в Америке оно обеспечивало менее 2% ВВП.

Едва ли промышленному сектору удастся нарастить объемы производства в той же степени, как это удалось сельскому хозяйству, или испытать такие же сокращения в

сегменте занятости. Но по самым реалистичным прогнозам, к 2020 году выпуск продукции обрабатывающей промышленности сократится как минимум вдвое, в то время как занятость в этом сегменте упадет до 10-12% в общей структуре рабочей силы.

В Америке эта трансформация уже произошла — при минимальных потерях. Единственной серьезно пострадавшей группой оказались афроамериканцы, которым рост занятости в промышленном секторе после Второй мировой войны дал возможность быстрого экономического роста, — эти люди больше всего пострадали от сокращения на производстве. Однако в глобальном масштабе даже в той местности, благополучие которой во многом зависело от процветания нескольких крупных предприятий, безработица оставалась высокой недолго. Даже политическое влияние сложившейся ситуации на Америку оказалось минимальным.

Однако удастся ли остальным промышленным странам столь же легко пройти этот этап развития? В Великобритании занятость в промышленном секторе уже резко упала, не вызвав при этом волнений в обществе, хотя вскрылись некоторые социальные и психологические проблемы. Что же произойдет с такими странами, как Германия или Франция, где рынок труда по-прежнему остается неизменным и где до недавнего времени вертикальная мобильность посредством образования отсутствовала как таковая? В этих странах уже налицо проблема серьезной и, похоже, трудно поддающейся регулированию безработицы, в частности в Рурской области Германии и старинном промышленном центре Франции Лилле. Они вполне могут войти в болезненный переходный период с сопутствующими ему социальными потрясениями.

Под огромным знаком вопроса Япония. Откровенно говоря, в этой стране вообще отсутствует культура рабочего класса. Кроме того, японцы давно осознали ценность образования как инструмента вертикальной мобильности. Но социальная стабильность японского общества основана на пожизненном найме, особенно для “синеворотничковых” рабочих крупных промышленных отраслей, а она быстро эродировала. До того, как в 1950-х годах был введен пожизненный найм для “синих воротничков”, Япония считалась страной высокой динамичности рабочих сил. Доля производственных рабочих в общей структуре работающего населения все еще выше, чем в остальных развитых странах, — около 25%. В Японии практически отсутствует рынок труда, а мобильность на этом рынке минимальна.

В психологическом отношении эта страна тоже наименее готова к спаду производства. В конце концов, взлет Японии произошел именно благодаря огромной производственной мощи страны во второй половине XX века. Япония прослыла виртуозом производственной экономики. Тем не менее нельзя недооценивать японцев — на протяжении всей своей истории эта нация демонстрировала беспримерную способность смотреть в лицо реальности и меняться практически за ночь. Но спад производства — ключевого фактора экономического успеха — поставит перед японцами серьезнейшую проблему.

Сокращение производственного сектора как источника благополучия и рабочих мест меняет экономический, социальный и политический портрет мира. Он делает “экономическое чудо” явлением практически недостижимым для развитых стран. В основе экономического чуда экономики периода второй половины XX века, имевшего место в Японии, Южной Корее, Тайване, Гонконге и Сингапуре, лежал экспорт продукции промышленного производства в самые обеспеченные страны мира, поскольку эти страны располагали передовыми технологиями, производительностью и трудозатратами на уровне развивающихся стран. Этот принцип больше не будет работать.

Один из способов обеспечить экономическое развитие заключается в интеграции экономики развивающейся страны в экономику развитых регионов. Именно это имел в виду Винсент Фокс, президент Мексики, предлагая полную интеграцию Северной

Америки, Канады и Мексики. Экономически это имеет смысл, но политически предложение просто невероятно. Альтернативное решение — именно по этому пути пошел Китай — попытаться добиться экономического роста за счет развития внутреннего рынка страны. Население Индии, Бразилии и Мексики тоже достаточно велико, чтобы такое развитие экономики стало реальностью, по крайней мере теоретически. Но смогут ли в этом случае такие небольшие страны, как Парагвай или Таиланд, экспортировать свою продукцию на крупные рынки развивающихся стран, например Бразилии?

Сокращение промышленного сектора как источника рабочих мест и гаранта процветания неизбежно приведет к новой волне протекционизма — еще одного отголоска трансформаций, ранее произошедших в сегменте сельского хозяйства. На каждый процент снижения цен на сельхозпродукцию и такое же сокращение рабочих мест в этом секторе в XX веке субсидии и дотации в сфере сельского хозяйства всех развитых стран, включая Америку, выросли на 1%, а иногда и выше. И чем меньше остается участников этого рынка, имеющих право голоса, тем более важным этот голос становится. По мере того, как рынок сокращался в количественном выражении, работающие на селе формировали объединенную общим интересом группу, ставшую сегодня несоразмерной в каждой развитой стране.

Протекционизм в промышленном секторе уже налицо, несмотря на то что он принимает форму субсидирования вместо традиционного тарифного регулирования. Новые региональные экономические блоки, такие как Европейский Союз, NAFTA или Mercosur, действительно формируют крупные региональные рынки с низкими внутренними порогами, защищаясь барьерами от производителей других регионов. Ужесточаются и всевозможные нетарифные нормы. На той же неделе, когда в американской прессе появилось сообщение о сорокапроцентном снижении цен на прокатную сталь, американское правительство запретило импорт этого продукта, обвинив импортеров в демпинге. И какими бы благородными не были цели правительств развитых стран, их настойчивость в отношении честного трудового законодательства и адекватных норм по защите окружающей среды для промышленных предприятий развивающихся стран служит серьезным барьером для импорта из этих стран.

Меньше цифры — больше доля

В политическом отношении производственный сектор экономики приобретает все больший вес в обществе по мере того, как сокращаются рабочие места на производстве. Особенно это касается Америки. Во время последних президентских выборов голос рабочего был намного важнее, чем сорок или пятьдесят лет назад, в частности в силу того, что количество членов профсоюзов как избирателей существенно сократилось. Почувствовав опасность, они сплотились. Несколько десятков лет назад подавляющее меньшинство членов американских профсоюзов проголосовало за республиканцев, а на прошлогодних выборах предположительно более 90% членов профсоюзов голосовали за демократов (пусть даже их кандидат проиграл).

Сто с лишним лет американские профсоюзы были яркими сторонниками свободной торговли, по крайней мере на словах. В последние годы они стали непоколебимыми протекционистами и врагами глобализации. Неважно, что реальная угроза занятости в промышленном секторе исходит не из-за рубежа, а со стороны стремительного внутреннего угасания роли производства как источника рабочих мест и достатка. Непостижимо, каким образом могут расти объемы промышленного производства на фоне сокращения рабочих мест в этом секторе. Это непонятно ни политикам, ни журналистам, ни экономистам, ни общественности в целом. Основная масса населения продолжает верить в то, что, несмотря на сокращение рабочих мест на производстве,

производственную базу страны необходимо защищать. Это сложно принять, потому что впервые в истории ручной труд уже не доминирует в обществе и экономике, и страна способна прокормить, обеспечить жильем и одеть свое население при минимальном участии физического труда.

Новым протекционизмом движет одновременно ностальгия и глубоко укоренившиеся эмоции — и экономический личный интерес, и политическое влияние. Однако он ни к чему не приведет, поскольку “оказывать протекцию” стареющим промышленным отраслям — дело неблагодарное. Уроком могут служить семьдесят лет субсидирования сельского хозяйства. Старые культуры — кукуруза, пшеница, хлопок, — в которые Америка в период с 1930-х годов вложила миллиарды долларов, не дали высокой прибыли, в то время как новые культуры, по отношению к которым государство не применяло политику протекционизма и субсидирования, процветали. Урок ясен: политика поддержания старых промышленных отраслей с целью обеспечить рабочими местами избыток безработных может только навредить. Вместо этого деньги нужно вкладывать в переподготовку и переквалифичирование молодых безработных и обеспечение жизни уволенных пожилых работников.

Сумеет ли выжить корпорация?

С тех самых пор, как в 1870-е годы возникла корпорация, следующие пять основных пунктов считались аксиомой.

1. Корпорация — это “хозяин”, а работник — это “слуга”. Поскольку корпорация владеет средствами производства, без которых работник не может обеспечить свое существование, значит, работник нуждается в корпорации больше, чем корпорация в работнике.
2. Большая часть сотрудников работает полный рабочий день и числится в штате корпорации. Зарплата, которую сотрудник получает за свою работу в корпорации, — его единственный доход и единственный источник к существованию.
3. Самый эффективный способ производства состоит в том, чтобы собрать под единым началом как можно больше видов деятельности, необходимых для выпуска продукции.

Теория, лежащая в основе этого утверждения, была разработана только после окончания Второй мировой войны, когда англо-американский экономист Рональд Коуз предложил учение, согласно которому объединение всех видов деятельности внутри одной компании позволяет снизить эксплуатационные издержки, особенно расходы, связанные с обменом информацией (за эту теорию в 1991 году Коуз получил Нобелевскую премию в области экономики). Однако еще за 70 или 80 лет до возникновения официальной теории сама концепция была разработана и использована на практике Джоном Рокфеллером. Он пришел к выводу, что объединение внутри одной корпорации функций добычи, производства, транспортировки, очистки и продажи бензина позволяет повысить эффективность и снизить издержки. Именно на основе этой концепции Рокфеллер и создал *Standard Oil Trust* — пожалуй, самую прибыльную корпорацию за всю историю бизнеса. В начале 1920-х годов Генри Форд довел эту концепцию до совершенства. Его компания *Ford Motor Company* не только производила все части и детали автомобилей и собирала их, но также своими силами выпускала сталь, стекло и шины. Компания *Ford* владела собственными полями вдоль берегов Амазонки, на которых выращивались каучуковые деревья, а также собственными железными дорогами, по которым доставляла детали и сырье на заводы, а затем перевозила готовые автомобили в дилерские точки. Кроме того, компания *Ford* планировала наладить собственную сеть распространения и послепродажного обслуживания машин (хоть этим планам и не

суждено было сбыться).

4. Поставщики и особенно производители обладают рыночной властью, так как они владеют информацией о товарах и услугах, которых не имеют, не могут иметь потребители и которые и не нужны им, если есть заслуживающий доверия бренд. Это объясняет прибыльность брендов.
5. Каждая конкретная технология может принадлежать одной, и только одной отрасли. И наоборот, каждая отрасль принадлежит пользуется лишь своими технологическими разработками.

Это означает, что все технологии производства стали — собственностью сталелитейной отрасли. И наоборот, все технологии производства стали рождены исключительно внутри сталелитейной отрасли. То же самое касается производства бумаги, сельского хозяйства, банковской сферы и торговли.

Именно на основе этой аксиомы были созданы индустриальные исследовательские лаборатории, первая из которых возникла в Германии в 1869 году и обслуживала компанию *Siemens*. Последняя же традиционная исследовательская лаборатория была создана в 1952 году в Америке компанией *IBM*. Каждая из многочисленных исследовательских лабораторий занималась разработкой технологий исключительно для своей индустрии, и каждая рассчитывала на то, что эти разработки будут использованы исключительно в этой сфере.

Как данность воспринимался и тот факт, что каждый товар или услуга имеет конкретное применение, и наоборот, что для реализации каждой задачи существует конкретный товар или материал. Поэтому мед и молоко продавались исключительно в стеклянных бутылках, машины производились исключительно из стали, оборотный капитал предоставляли только коммерческие банки и только посредством коммерческих кредитов и т.д. и т.п. Вот почему конкуренция была лишь внутри отрасли. В общем, было абсолютно очевидно, чем занимается каждая конкретная компания и на какие рынки она работает.

Все на своих местах

Каждое из перечисленных выше утверждений было справедливо для всей страны. Но начиная с 1970-х годов все теории перевернулись с ног на голову. Теперь список аксиом выглядит так.

1. Основное средство производства — это знания, которыми владеют работники. Эти средства производства очень компактны и могут легко перемещаться. Подобное утверждение распространяется на высококвалифицированных специалистов, таких как ученые, на интеллектуальных технологов, таких как врачи-физиотерапевты, на компьютерных техников и юристов. Интеллектуальные работники обеспечивают корпорации “капитал” в том же объеме, что и владельцы корпорации, которые вкладывают живые деньги. Обе стороны зависят друг от друга в равной степени. Теперь интеллектуальные работники не собственность корпорации, а равноправные партнеры.
2. Многие сотрудники, пожалуй, даже большинство, все еще числятся в штате корпорации и работают на полную ставку. Зарплата все еще представляет собой единственный или хотя бы основной источник средств к существованию. Однако все чаще специалисты работают не полный рабочий день, у корпорации с каждым годом появляется все больше временных служащих, независимых консультантов, подрядчиков. Даже те сотрудники, которые работают в корпорации полный рабочий день, очень часто являются работниками не корпорации, а, к примеру, независимой организации по трудоустройству специалистов или компании,

занимающейся подбором временных сотрудников.

3. Во все времена существовали определенные ограничения тотального сокращения эксплуатационных издержек. Принцип Генри Форда “все включено” привел к тому, что огромная *Ford Motor Company* стала неуправляемой. Но сегодня традиционная аксиома “корпорация должна стремиться к максимальной интеграции” доказала свою полную несостоятельность. Одна из причин развенчания этой теории заключается в том, что знания, необходимые для выполнения каждой функции, стали высокоспециализированными. Поэтому сегодня слишком дорого содержать в корпорации такое огромное количество интеллектуальных работников. Кроме того, если современные знания не использовать постоянно, они быстро устаревают и теряют свою ценность, поэтому организации невыгодно содержать те функции, которые выполняются лишь периодически.

Вторая причина несостоятельности максимальной интеграции функций заключается в том, что расходы, связанные с обменом информацией, сегодня снизились так стремительно, что стали совершенно незначительны для корпорации. Снижение издержек началось еще до информационной революции. Пожалуй, первопричина таких стремительных изменений в структуре расходов корпорации связана с распространением профессиональной грамотности. Когда Рокфеллер создавал *Standard Oil Trust*, он столкнулся с огромной трудностью — подобрать людей, обладающих хотя бы элементарными знаниями в бухгалтерии или хоть что-то слышавших об основных условиях ведения бизнеса. В те времена еще не существовало бизнес-школ и руководств “для чайников”, поэтому расходы на то, чтобы каждый работник понял, чего от него хотят, были действительно очень высоки. Шестьдесят лет спустя, в период с 1950 по 1960 год, крупные нефтяные компании, ставшие последователями *Standard Oil Trust*, могли смело заявить, что их старшие специалисты профессионально грамотны.

Сегодня новые информационные технологии — Интернет и электронная почта — практически свели к нулю расходы на обмен информацией среди сотрудников. А это значит, что самый выгодный и самый эффективный способ организации теперь — дезинтеграция. Эта аксиома сегодня распространяется на все большее количество корпоративных функций. Аутсорсинг управления информационными технологиями корпорации, обработкой данных, компьютерными системами стал обычным явлением в современном бизнесе. В начале 1990-х годов большинство американских компьютерных фирм, например *Apple*, перевели на систему аутсорсинга даже производство деталей компьютеров — теперь все оборудование этой компании производится в Японии или Сингапуре. В конце 1990-х годов японские производители компьютерной техники ответили американцам взаимностью — подписали договор аутсорсинга в сфере производства компьютеров для потребителей США с американскими контракторами.

За последние несколько лет решение проблем занятости более двух с половиной миллионов американцев было передано по договору аутсорсинга организациям, занимающимся трудоустройством специалистов. Теперь не корпорации, а независимые агентства занимаются наймом, увольнением, обучением, награждением сотрудников корпораций. Этот сектор экономики, о котором еще 10 лет назад никто и не думал, сегодня ежегодно вырастает на 30%. Временным трудоустройством специалистов занимаются чаще всего небольшие фирмы и компании средних размеров. Однако есть и крупные игроки — крупнейший участник отрасли, компания *Exult*, основанная только в 1998 году, сегодня занимается формированием персонала для огромного количества компаний, входящих в список *Fortune 500*, в том числе для *BP*, крупнейшей англо-

американской нефтяной компании, и *Unisys*, самого известного в Америке производителя компьютеров. Согласно исследованию, проведенному консалтинговой компанией *McKinsey*, аутсорсинг управления персоналом может сэкономить корпорации до 30% издержек и увеличить уровень удовлетворенности самих работников.

4. Потребители сегодня владеют информацией. Интернет стал своеобразной адресной книгой, при помощи которой потребитель может легко найти то, что хочет. Вся существующая информация находится на сайтах, и количество фирм, готовых за определенное вознаграждение найти необходимую информацию в сети, стремительно растет. Тот, кто обладает информацией, обладает властью. Поэтому власть сегодня переходит от корпорации к потребителю — независимо от того, конечный ли это потребитель или производственный. А это означает, что поставщик, например производитель, перестанет продавать, а вместо этого сам станет покупателем относительно потребителей. Именно это сейчас и происходит. Компания *General Motors (GM)* — все еще крупнейший производитель автомобилей в мире и на протяжении многих лет самый успешный продавец — в прошлом году объявила о создании нового подразделения, которое будет покупать машины и продавать их конечным потребителям. Несмотря на то, что владельцем этой новой компании будет *GM*, она будет функционировать как совершенно автономная организация. Компания будет покупать автомобили не только *GM*, но все машины, которые соответствуют предпочтениям, вкусам и кошелькам потребителей.
5. Наконец, сегодня уже практически не осталось специализированных технологий. Все чаще знания, необходимые для успешного функционирования индустрии, появляются в совершенно иных сферах. Люди из одного сектора экономики очень часто совершенно не знакомы с технологиями, которые нужны им для эффективной реализации своих специфических функций. Так, специалисты, работающие в сфере телекоммуникаций, ничего не знали о стекловолоконных кабелях, — их разработкой занималась компания по производству стекла *Corning*. И наоборот, больше половины изобретений, сделанных в период после Второй мировой войны самой известной в сфере телекоммуникаций исследовательской лабораторией *Bell Laboratories*, нашли свое применение в сферах, не имеющих никакого отношения к телефонам.

Самое успешное за последние 50 лет изобретение *Bell Labs* — полупроводниковый триод, который положил начало современной электронной индустрии. Однако телефонная компания совершенно не понимала, как использовать свое революционное изобретение, и готова была подарить его всем желающим. Желание изъявила компания *Sony* — так японцы стали лидерами в сфере производства электробытовых товаров.

Кому нужны исследовательские лаборатории?

Сегодня исследователи и руководители компаний высоких технологий склонны считать, что внутренние исследовательские лаборатории, которыми в XIX веке так гордились крупнейшие корпорации, сегодня уже никому не нужны. Это объясняет тот факт, что развитие и наращивание бизнеса сегодня происходит в основном не внутри самой корпорации, а посредством партнерства, совместных предприятий, альянсов, долевого участия, соглашений в сфере ноу-хау с организациями из разных сфер экономики и посредством совершенно разнообразных технологий. То, что еще 50 лет назад казалось невероятным, становится обычным: альянсы между абсолютно разными институтами, например между коммерческим предприятием и университетом или между

городскими властями и коммерческими фирмами, — предметом договора между которыми может стать определенный вид услуг — уборка улиц или управление тюрьмами.

Практически ни один современный продукт не обладает специфической сферой применения, единой потребительской группой или собственным рынком. Векселя конкурируют с коммерческими кредитами. Картон, пластик и алюминий соперничают в сфере производства тары. Стекло заменило медь в производстве проводов. Сталь вытесняет дерево из сферы производства коттеджей. Отсроченная рента наступает на традиционное страхование жизни, однако страховые компании в свою очередь становятся главными участниками сферы управления коммерческими рисками, полноправными хозяевами которой традиционно были банки.

Компании много лет специализировавшиеся на производстве стекла, должны заново определить свою сферу деятельности. К примеру, крупнейший производитель стекла, компания *Coming*, продала свой выгодный бизнес и стала основным производителем высокотехнологичной продукции. Самая крупная в США фармакологическая компания *Merck* переориентировалась с производства лекарств на оптовую продажу фармакологической продукции, причем большинство продаваемых товаров производится ее конкурентами.

То же самое происходит и в некоммерческом секторе экономики. Например, в Америке независимые родильные дома сегодня конкурируют с акушерскими отделениями больниц. А в Британии задолго до наступления эры Интернета был основан открытый университет, который позволяет людям получить высшее образование и научную степень, не посещая лекций и ни разу не сев за парту.

Компании следующего поколения

По поводу компаний следующего поколения сегодня с абсолютной уверенностью можно сказать одно: в будущем будет не один тип корпораций, а несколько. Современная компания была изобретена одновременно, но совершенно независимо, в трех странах: Америке, Германии и Японии. Это было совершенно беспрецедентное изобретение, абсолютно непохожее на экономические организации, существовавшие на протяжении тысячи лет, — маленькие частные фирмы, у которых был один хозяин, он же и руководитель. В 1832 году в английском *McLane Report* — первом статистическом издании по бизнесу — было напечатано, что практически все фирмы принадлежат частным владельцам и имеют в штате не больше 10 человек. Единственное исключение составляли якобы правительственные организации по типу *Bank of England* или *East India Company*. Сорок лет спустя появилась совершенно новая организация, в штате которой значилось несколько тысяч сотрудников, — это была американская железнодорожная компания *American Railroads*, созданная при поддержке правительства страны и штата, и национальный банк Германии — *Deutsche Bank*.

Где бы ни появилась корпорация, она обладает определенными национальными характеристиками и приспособлена к конкретным юридическим нормам страны. Более того, крупные корпорации по всему миру значительно отличаются от частных компаний, которыми владеет и управляет одно лицо. Существуют значительные различия в культуре, ценностях, риторике корпораций разных сфер экономики. Так, банки всех стран мира очень похожи между собой, как похожи и розничные компании, и производственные. Однако какими бы разительными ни были отличия между компаниями различных сфер деятельности, они касаются в основном стиля работы, а не ее сути. Это относится ко всем типам организации современного общества: органов управления государством, армиям, больницам, университетам и т.д.

Существенные перемены произошли в 1970-е годы, когда возникли институциональные инвесторы нового типа — пенсионные фонды и взаимные фонды как новый тип собственников. Еще более интенсивные изменения повлекло за собой возникновение интеллектуальных работников — самого крупного источника развития экономики и нового слоя общества. Результатом стали фундаментальные изменения самого института корпорации.

Банк в сообществе будущего больше не будет похож на больницу, и руководить им будут совсем по-иному. Однако банки будут значительно отличаться друг от друга, в зависимости от того, как они будут реагировать на изменения рабочей силы, технологий и рынков. Вероятнее, всего возникнет огромное количество различных моделей корпораций, организационных структур и систем стимулирования и награждения.

Одно и то же юридическое лицо, например, коммерческая или правительственная организация либо общественный институт, будет состоять из нескольких организаций, объединенных, но по отдельности и по-разному управляемых. К примеру, одной из организаций будет традиционная компания со штатными сотрудниками. С ней будет тесно связана другая организация, руководимая отдельно и состоящая в основном из людей старшего возраста, которые являются не работниками, а партнерами и компаньонами. А еще у этой корпорации будут внешние партнеры, например люди, которые работают в организации полный рабочий день, но являются сотрудниками независимого контрактора или компании по трудоустройству. Они не должны быть управляемыми корпорацией работниками, но они должны быть эффективными работниками. Поэтому работать интеллектуальные сотрудники будут там, где их специфические знания окажутся наиболее ценными. Несмотря на все разговоры об “управлении знаниями”, никто до сих пор не знает, как же этими знаниями управлять.

Но самое главное то, что сотрудники каждой составляющей этой большой и разветвленной корпорации должны быть полностью удовлетворены. Привлечь и удержать интеллектуальных работников станет основной задачей руководства. Мы уже точно знаем, какие средства неэффективны в удержании ценных специалистов, — подкуп. За последние 10-15 лет многие компании в США использовали бонусы и фондовые опционы с целью привлечь и удержать интеллектуальных работников. Это не сработало. Как говорят бизнесмены, нельзя нанять только рабочие руки, с ними всегда приходит весь человек. Но и отдельного человека вы не можете нанять — у него наверняка есть жена или муж, которые уже потратили все деньги, или же из-за падения прибыли отменяет все денежные призы, а падение курса акций компании уничтожило ценность опциона. И интеллектуальный работник вместе со своей второй половиной чувствует себя обманутым и оскорбленным.

Конечно, интеллектуальные работники должны быть полностью удовлетворены своей зарплатой, так как недовольство оплатой труда и системой привилегий — это мощнейшее демотивирующее оружие. Однако и факторы мотивации могут быть разными. Руководство интеллектуальными работниками должно основываться на убеждении, что корпорация нуждается в сотруднике больше, чем сотрудник в корпорации. Интеллектуальный работник знает, что в любой момент он может уйти. Он обладает уверенностью в себе и свободой перемещения. Это значит, что руководить интеллектуальными работниками нужно так, как будто они добровольцы, работающие на некоммерческую организацию. Первое, что нужно добровольцам, это знать, что пытается сделать компания и к чему она стремится. Далее добровольцам нужны личные достижения и личная ответственность — это значит, что им нужно правильно подобрать должность. Интеллектуальным работникам нужны постоянное обучение и постоянные тренинги. Но больше всего им нужно уважение — не столько к ним самим, сколько к их сфере знаний. В этом отношении интеллектуальные работники ушли на несколько шагов

вперед от работников традиционных, которые рассчитывают на то, что им скажут, что делать и как делать. Хотя в последнее время и традиционные работники принимают более активное участие в жизни компании. Интеллектуальные работники согласно договору о трудоустройстве могут принимать самостоятельные решения внутри своей сферы знаний.

От корпорации к конфедерации

Восемьдесят лет назад компания *GM* впервые разработала организационные концепции и организационную структуру, на которых сегодня основана деятельность всех крупных корпораций. Этой же компании принадлежит и идея отдельно выделить топ-менеджмент. Сегодня *GM* экспериментирует с целым рядом новых организационных моделей. Она находится на этапе трансформации из унитарной корпорации, объединенной основанным на правах собственности контролем, в группу, объединенную управленческим контролем. При этом самой *GM* часто принадлежат миноритарные права. Сегодня *GM* контролирует, но не владеет активами подразделения *Fiat* — одного из старейших и крупнейших производителей автомобилей. Она также контролирует деятельность компаний *Saab* в Швеции и двух небольших японских компаний — *Suzuki* и *Isuzu*.

В то же время *GM* отказалась от существенной части собственных производственных мощностей, акционировав отдельную компанию — *Delphi*, которая сегодня самостоятельно производит автомобильные комплектующие и аксессуары, в общей сложности формирующие 60-70% стоимости готового автомобиля. Вместо того чтобы владеть, или по крайней мере контролировать работу поставщиков комплектующих и аксессуаров, *GM* будет закупать их на аукционах или через Интернет. Совместно со своими американскими конкурентами — *Ford* и *DaimlerChrysler* — *GM* намерена создать независимый закупочный кооператив, который будет закупать для своих членов все необходимое из лучших возможных источников. К новому объединению пригласили присоединиться и других автопроизводителей.

GM по-прежнему будет самостоятельно заниматься разработкой своих автомобилей, производить двигатели и осуществлять сборку. Она и дальше будет продавать свои машины через собственную дилерскую сеть. Но в дополнение к продаже собственных автомобилей *GM* намерена заняться покупкой и продажей автомобилей для конечного потребителя, подыскивая нужную ему машину, независимо от того, какая компания ее произвела.

Путь компании Toyota

GM остается крупнейшим в мире производителем автомобилей, но самым успешным производителем последние двадцать лет была компания *Toyota*. Как и *GM*, *Toyota* формирует международную группу, но в отличие от *GM* она организовала свою группу вокруг своего основного рыночного преимущества. Компания пытается уйти от сотрудничества с многочисленными поставщиками запчастей и аксессуаров, стараясь закупать каждую из деталей максимум у двух поставщиков. Поставщики ее — отдельные и независимые компании, которыми владеют местные бизнесмены, но *Toyota* фактически управляет их производственными операциями вместо них. Эти компании получают возможность сотрудничать с компанией *Toyota* только в том случае, если соглашаются на то, что специально созданная компанией *Toyota* консалтинговая организация будет инспектировать их производство и давать рекомендации. Кроме того, *Toyota* намерена взять на себя основную массу конструкторской работы поставщиков.

Эта идея далеко не нова. *Sears Roebuck* поступила точно так же со своими

поставщиками еще в 1920-1930-х годах. Английская компания *Marks & Spencer*, погрязшая сегодня в серьезных проблемах, в течение пятидесяти лет успешнее всех в мире занималась рознично торговлей. Ее превосходство тоже во многом было обусловлено тем, что своих поставщиков она держала в ежовых рукавицах. В Японии поговаривают, что в стратегической перспективе Toyota намерена продвигать на рынок консультационные услуги в производственном сегменте экономики компаниям, абсолютно не связанным с автомобилестроением, превратив собственные деловые преимущества в независимый бизнес.

Совсем другой подход решил опробовать крупный производитель брендовых фасованных потребительских продуктов. Около 60% продается в развитых странах мира через почти 150 розничных сетей. Компания планирует создать всемирный Web-сайт, на котором будут приниматься заказы напрямую от потребителей во всех странах, которые затем будут забираться в ближайшем розничном магазине или доставляться сотрудниками магазина прямо домой заказчику. Но главная инновация в том, что на Web-сайте будут принимать заказы и на не конкурирующую с ее товарами фасованную брендовую продукцию других производителей, особенно мелких. Таким компаниям очень сложно добиться, чтобы их продукция попала на переполненные полки супермаркетов. Web-сайт мультинациональной компании сможет предложить им прямой доступ к потребителю и доставку через стабильную и разветвленную розничную сеть. Выгода компании и розничной сети будет заключаться в том, что они будут получать свои комиссионные, не вложив ни копейки собственных средств, не рискуя и не жертвуя полками в супермаркетах, занятыми медленно сбываемым товаром.

На сегодняшний день существует немало вариантов такой схемы: уже упомянутые контрактные американские производители, выполняющие заказы десятка конкурирующих японских производителей потребительской электроники; несколько независимых специалистов, разрабатывающих программное обеспечение для конкурирующих производителей “железа”; независимые специалисты, разрабатывающие кредитные карты для конкурирующих американских банков и попутно находящие рынок сбыта для этих карт и обеспечивающие расчетные операции. Все, что приходится делать банкам, — это обеспечивать финансирование.

В основе этих разных, казалось бы, подходов, лежит стандартная отправная точка: корпорация. Но существует и целый ряд новых идей, в основе которых лежит отказ от корпоративной модели. Один из примеров — синдикат, опробованный несколькими неконкурирующими производителями Европейского Союза. Каждая из вошедших в него компаний имеет средние размеры, находится в семейной собственности и управляют ею члены семьи. Каждая из них — лидер в своей узкой линейке высокотехнологичных продуктов. Каждая из них зависит от экспорта. Частные компании склонны оставаться независимыми и продолжать обособленно разрабатывать собственные продукты. Кроме того, они будут продолжать выпускать свою продукцию на собственных заводах и продавать на своих основных рынках. Но для работы на других рынках, особенно рынках развивающихся и слаборазвитых стран, синдикат будет объединять усилия, направленные на разработку продуктов, которые будут производиться на принадлежащих синдикату предприятиях или на производственных площадях контрактных производителей. Синдикат будет заниматься доставкой продукции своих членов и обслуживанием этой продукции на всех рынках. Каждый участник будет владеть собственной долей в синдикате, а синдикат в свою очередь будет владеть небольшой долей капитала каждой из компаний. Вы будете абсолютно правы, если заметите, что подобная схема кажется вам знакомой. Эта модель — не что иное, как фермерские кооперативы XIX века.

Будущее топ-менеджмента

По мере продвижения корпорации в направлении конфедерации или синдиката она все больше будет нуждаться в топ-менеджменте — обособленном, влиятельном и ответственном. Обязанности топ-менеджеров будут включать ответственность за направление развития компании, ее процесс планирования, стратегию, ценности и принципы; ее структуру и взаимоотношения между ее участниками; ее альянсы, партнеров и совместные предприятия; ее исследовательскую, конструкторскую и инновационную деятельность. Им придется нести ответственность за два вида ресурсов, присущих каждой организации: ключевых сотрудников и деньги. Они будут представлять корпорацию в деловом мире и поддерживать отношения с государственными структурами, общественностью, прессой и профсоюзами.

Жизнь наверху

Не менее важной задачей топ-менеджеров корпорации будущего будет уравнивать три направления ее деятельности: как экономической организации, как человеческой организации и как социальной организации. Каждая из этих трех моделей корпорации, разработанных в прошлом веке, акцентировала внимание на одном из этих направлений и ставила в зависимость от него два других. Немецкая модель “экономики социального рынка” делала акцент на социальном направлении, японская — на человеческом, а американская (“независимость акционеров”) — на экономическом.

Ни одно из этих направлений не адекватно само по себе. Немецкой модели удалось достичь и экономического успеха, и социальной стабильности, но ценой высокого уровня безработицы и опасным отсутствием гибкости на рынке труда. Японская модель была невероятно успешной целых двадцать лет, но зашаталась при первом же серьезном испытании. Это и стало основным препятствием на пути ее восстановления после периода застоя. Независимость акционеров — тоже не самый верный путь. Эта модель рассчитана на тепличные условия, она прекрасно работает только в благоприятные времена. Очевидно, что предприятие может выполнять свои социальные функции, только если его собственный бизнес процветает. Но сегодня, когда интеллектуальные работники становятся ключевыми сотрудниками компании, организация должна быть еще и привлекательным работодателем, чтобы добиться успеха.

Как ни парадоксально, но претензии на абсолютное превосходство деловых достижений, сделавшие возможной независимость акционеров, высветили и важность социальной функции корпорации. Новые акционеры, чье появление в период с 1960 по 1970 год породило явление независимости акционеров — уже не капиталисты. Они — сотрудники компании, владеющие собственными долями в бизнесе посредством пенсионного страхования и взаимных фондов. К 2000 году на пенсионные и взаимные фонды приходилась основная масса американского капитала. Это наделило акционеров властью требовать скорейшего получения вознаграждения. Но потребность в безопасности все больше овладевает умами акционеров, заставляя их фокусироваться на будущей окупаемости инвестиций. Следовательно, корпорациям придется обращать внимание и на краткосрочные цели, и на перспективные результаты деятельности как источник будущих пенсионных выплат. Эти два направления нельзя считать несовместимыми, но они — разные, и их нужно балансировать.

За последние десять или двадцать лет управление большой корпорацией изменилось по всем параметрам. Это объясняет появление таких суперпрофессиональных президентов компаний, как Джек Уэлч в *GE*, Эндрю Гроув в *Intel* или Сендорф Вайль в *Citigroup*. Но организации не могут полагаться исключительно на подобных суперменов: их количество

непредсказуемо и ограничено. Организация может выжить только тогда, когда ею управляют компетентные люди, серьезно относящиеся к своей работе. То, что для управления современной организацией нужно быть гением, свидетельствует о кризисе топ-менеджмента.

Невозможная работа

Наблюдающаяся в последнее время тенденция, когда глава корпорации не справляется со своими обязанностями, говорит о многом. Многие президенты компаний, назначенные на руководящие посты в последние десять лет, были уволены как не справляющиеся со своей работой уже через год-два. Но ведь каждый из этих людей был выбран из многих за то, что доказал свою компетентность, и каждый из них добился успеха на предыдущем месте работы. Это заставляет нас предположить, что порученная им работа оказалась невыполнимой. Американский опыт говорит нам о том, что отказывают не люди, а система. Топ-менеджмент крупных организаций нуждается в новой концепции.

Некоторые элементы этой концепции уже начинают появляться. К примеру, Джек Уэлч, *GE*, сформировал в компании команду топ-менеджеров, в которой финансовый директор и директор по персоналу имеют практически равные права перед президентом, и оба лишены права преемственности в компании. Кроме того, он поставил перед собой и перед своей командой приоритетные задачи, публично заявив о них. За двадцать лет работы на ключевом руководящем посту Уэлч ставил перед собой три приоритетные задачи, на реализацию каждой из которых у него уходило пять и больше лет. Остальные задачи он делегировал топ-менеджменту операционных подразделений конфедерации *GE*.

Компания *Asea Brown Boveri (ABB)*, гигантская шведско-швейцарская мультинациональная инжиниринговая компания, выбрала другой подход. Горан Линдал, ушедший в отставку с поста ее президента в начале года, пошел еще дальше, чем *GE*, в попытке превратить разрозненные подразделения компании в обособленный всемирный бизнес и создать сильную команду топ-менеджеров из нескольких неоперационных руководителей. Для себя он тоже определил новую роль человека — информационной системы компании. Непрерывно путешествуя, он старается лично узнать всех менеджеров среднего звена, выслушать их и рассказать им о том, что происходит внутри организации.

Еще один подход опробовала компания, предоставляющая финансовые услуги: она назначила не одного генерального директора, а сразу шестерых. Руководители каждого из пяти ее операционных подразделений тоже являются генеральными директорами всей компании в одной области топ-менеджмента — планирования и разработки стратегии или трудовых ресурсов. Председатель правления компании представляет ее внешнему миру и занимается непосредственно привлечением, распределением и управлением капитала. Все шесть руководителей встречаются дважды в неделю на заседании комитета топ-менеджеров. Похоже, система неплохо работает, но лишь потому, что ни один из пяти операционных генеральных директоров не стремится занять кресло председателя правления компании; каждый из них предпочитает остаться операционистом. Даже человек, разработавший эту систему и впоследствии занявший кресло председателя правления, сомневается, выживет ли созданная им система, если он уйдет в отставку.

Руководители этих компаний, каждый по-своему, пытались решить одну и ту же задачу: придать неповторимую индивидуальность своей компании. И это вполне можно считать главной задачей топ-менеджера организаций сообщества будущего. За пятьдесят лет, которые прошли после Второй мировой войны, корпорации прекрасно зарекомендовали себя как экономические организации, т.е. источником достатка и рабочих мест. В обществе будущего главной задачей крупной компании — особенно

мультинациональной — может оказаться ее социальная легитимность: ее ценности, миссия, видение. Все в большей степени топ-менеджмент компаний общества будущего будет становиться самой компанией. Все остальное компания сможет получить благодаря аутсорсингу.

Выживут ли корпорации? Да, если изменятся. Нечто похожее на современные корпорации будет управлять экономическими ресурсами общества будущего. Юридически и, наверное, экономически, новые организации будут очень напоминать сегодняшние корпорации. Но вместо принятой всеми единой модели будет множество моделей. И столько же будет моделей топ-менеджмента.

Грядущий путь

Эпоха общества будущего еще не наступила. Однако уже сегодня мы можем подготовиться к изменениям, которые обязательно коснутся описанных ниже сфер.

Корпорация будущего

Организации — в том числе некоммерческие, например университеты — должны инициировать эксперименты с новыми формами структуры компании и запустить пилотные проекты. Организации всех типов должны провести эксперименты с новыми формами, особенно альянсами, партнерством, совместными предприятиями. Кроме того, нужно заново определить структуру и задачи высшего руководства. Новые модели необходимы также для географической и товарной диверсификации корпораций — они должны научиться находить баланс между концентрацией и диверсификацией.

Политика управления персоналом

Способ управления персоналом практически повсеместно основан на твердом убеждении в том, что сотрудники организации числятся в штате и работают полный день до тех пор, пока не уволятся, уйдут на пенсию или умрут. Однако уже сегодня персонал многих компаний на две пятых состоит из работников, которые не числятся в штате и работают неполный день.

Современные менеджеры по управлению персоналом также ошибочно полагают, что наиболее выгодны и наименее дороги для компании сотрудники молодого возраста. В Америке люди старшего поколения, особенно пожилые менеджеры и специалисты, вынуждены уходить на пенсию против своей воли, чтобы освободить место молодым сотрудникам. Компания уверена, что молодые специалисты обойдутся ей дешевле и что они обладают более современными знаниями. Однако опыт показывает, что за два года работы зарплата молодых специалистов достигает уровня оплаты труда их предшественников, а иногда и превышает его. Количество молодых сотрудников растет быстрее, чем уровень продаж или производства. А это значит, что продуктивность их работы не выше, чем у пожилых специалистов. Как бы там ни было, демографические изменения в обществе очень скоро расставят все по местам: уже завтра такая политика управления персоналом будет слишком дорого обходиться компаниям — она просто обречена на провал.

Политика управления персоналом прежде всего заключается в выстраивании отношений со всеми сотрудниками корпорации, независимо от того, числятся они в штате или работают на полставки. Ведь для успеха организации одинаково важен личный вклад каждого работника. Но пока еще никто не знает, как справиться с этой нелегкой задачей. Во-вторых, организация должна научиться привлекать, удерживать и повышать производительность труда сотрудников, достигших пенсионного возраста. Эти люди могут и после выхода на пенсию сотрудничать со своей организацией на условиях частичной

занятости. Высокообразованные квалифицированные специалисты вместо увольнения на пенсию должны получить возможность продолжать трудовые отношения, став, к примеру, независимыми консультантами. Таким образом организация сможет сохранить и эффективно использовать знания и опыт этих людей и в то же время дать им необходимую степень свободы и возможность работать столько, сколько они могут и хотят.

Сегодня уже существует модель подобной пролонгации трудовых отношений и после выхода на пенсию. Однако пример этот касается не коммерческой, а научной сферы деятельности. Так, заслуженный профессор в отставке освобождает свое кресло и не получает жалованья. Однако он может преподавать на своей кафедре столько, сколько сам того захочет, и получать зарплату за количество отработанных часов. Около половины заслуженных профессоров в отставке продолжают работать на своей кафедре — они преподают и проводят исследования. Подобную практику нужно применять и в сфере бизнеса. Некоторые крупные американские корпорации уже пробуют найти место для вышедших на пенсию высших руководителей в юридическом и финансовом отделах, департаменте исследований и развития. Точно такую же модель нужно разработать и для операционных работников — сотрудников отдела сбыта или производства.

Внешняя информация

Как бы неожиданно это ни звучало, но информационная революция привела к тому, что менеджеры сегодня менее информированные, чем несколько лет назад. Конечно, они оперируют значительно большими объемами данных, но большая часть информации, доступной благодаря высоким технологиям, касается внутренних показателей деятельности компании. А согласно исследованиям, наиболее значительные изменения, влияющие сегодня на организацию, это изменения внешние, о которых информационные системы практически ничего не знают.

Причина этого заключается в форме подачи компьютерной информации. Информация о внешнем мире не закодирована, ее практически нельзя измерить. Поэтому специалисты по технологиям очень часто относятся к таким данным как к эпизодическим. Более того, очень многие менеджеры придерживаются ошибочного мнения, что они уже знают об обществе все, что общество статично и будет оставаться таким всегда. Сегодня внешняя информация становится доступной благодаря Интернету. И хотя она все еще очень неорганизована, уже сейчас менеджеры могут запросить любую внешнюю информацию, которая им нужна. Итак, первый шаг на пути к созданию эффективной системы накопления внешней информации уже сделан.

Агенты перемен

Для того чтобы выжить и преуспеть, каждая организация должна превратиться в агента перемен. Самый эффективный способ управлять изменениями — это создавать их самому. Однако опыт показывает, что имплантация инноваций невозможна — современные организации отторгают их как инородное тело. Организация сама должна стать агентом перемен. Для этого ей придется сознательно отречься от всего, что доказало свою неэффективность, а затем организованно и непрерывно работать над усовершенствованием каждого товара, каждой услуги и процесса внутри организации (японцы называют этот процесс *kaizen*). Компании нужно научиться эффективно использовать каждый свой успех, особенно неожиданный и незапланированный. Инновации должны быть систематическими. Для того чтобы стать агентом перемен, компании придется полностью сменить свои установки. Вместо того что рассматривать перемены как угрозу, их нужно использовать как возможности.

А что потом?

Мы уже сегодня можем разобрать очертания многих грядущих перемен и должным образом подготовиться к ним. Но что делать с теми тенденциями и событиями, о которых мы даже не догадываемся? Если и можно сегодня сделать какие-то прогнозы, то, вероятнее всего, наше будущее примет совершенно непредсказуемые формы.

Возьмем? к примеру, информационную революцию. Практически каждый человек сегодня уверен в том, что скорость ее развития и ее влияние на человечество беспрецедентны. И то и другое ошибочно. И по скорости, и по масштабам изменений информационная революция в точности повторяет своих предшественниц — первую индустриальную революцию конца XVIII-начала XIX века и вторую индустриальную революцию конца XIX века.

Первая индустриальная революция, в середине 1770-х годов инициированная Джеймсом Уаттом, усовершенствовавшим паровой двигатель, сразу же изменила склад ума западного человека. Однако она не породила важных социальных и экономических изменений вплоть до 1829 года, когда возникла железная дорога, предоплаченные почтовые услуги и телеграф. Компьютер, изобретенный в середине 1940-х годов, такое же детище информационной революции, как паровой двигатель — революции индустриальной, изменил склад ума человека, однако только сорок лет спустя, в 1990-е годы, информационная революция привела к важным экономическим и социальным изменениям.

Сегодня люди так же озабочены растущим неравенством доходов и богатств, появлением таких супербогачей, как Билл Гейтс. Однако столь же внезапные и необъяснимые явления были характерны и для первой и второй индустриальных революций. Причем если сравнить среднюю величину современных доходов и богатств с аналогичными показателями тех периодов, мы увидим, что богачи той эпохи обладали значительно большими состояниями, чем Билл Гейтс.

Эти параллели между тремя революциями настолько точны и очевидны, что уже с определенной долей уверенности можно утверждать, что величайшие перемены информационной революции и их влияние на общество будущего еще ждут нас впереди. Десятилетия, следовавшие за первой и второй индустриальными революциями, были самыми инновационными. За эти годы было создано огромное количество важных институтов и теорий. Первая индустриальная революция превратила фабрику в основной источник накопления капитала и основу производства. Работники фабрик стали первым социальным классом нового типа (им предшествовали только вооруженные рыцари средневековой Европы). Династия Ротшильдов, ставшая основной финансовой силой мира после 1810 года, создала не только первый инвестиционный банк, но и первую мультинациональную компанию. Первая индустриальная революция кроме всего прочего породила право интеллектуальной собственности, ограниченную ответственность, профсоюз, кооперацию, технический университет, ежедневную газету. Вторая индустриальная революция дала миру современные органы государственной службы, коммерческий банк, современную корпорацию, бизнес-школу и первую профессию для женщин вне сферы обслуживания.

Две индустриальные революции привели к рождению новых теорий и идеологий. Так, первая индустриальная революция породила манифест Коммунистической партии. Вторая дала жизнь политическим теориям, которые и сформировали демократию XXI века — “государство всеобщего благосостояния” Бисмарка, Британский христианский социализм и “Фабианское общество”, американское регулирование бизнеса, а также “научное управление” Фредерика Уинслоу Тейлора (1881 год) с его взрывной производительностью.

Великие идеи

Спустя несколько лет после наступления эры информационной революции мы также стали свидетелями появления новых институтов и теорий. Новые экономические регионы — Европейский Союз, NAFTA, зона свободной торговли американских стран — это попытка найти баланс между свободной торговлей и протекционизмом, установить равновесие между экономической независимостью стран-участниц и наднациональным процессом принятия решений. Точно так же в истории нет прецедента таким современным компаниям, как *Citigroups*, *Goldman Saachs* или *ING Barings*. Это не просто мультинациональные, это транснациональные компании, которые оперируют деньгами, практически не попадающими под контроль ни единого правительства или центрального банка.

Сегодня возрастает интерес к постулатам Йозефа Шумпетера: о “динамическом дисбалансе” как единственном стабильном состоянии экономики; о “творческой деструкции” инноваторов как основном двигателе современной экономики; о новых технологиях как основном, если не единственном, агенте перемен — ведь это все абсолютные антитезисы доминирующих сегодня экономических теорий, основанных на убеждении в том, что нормальное состояние экономики — это долгосрочное равновесие, что кредитно-денежная и бюджетная политика являются двигателем экономики, а новые технологии — лишь внешнее проявление современных тенденций.

Все это говорит о том, что величайшие изменения наверняка еще впереди. Мы можем также быть уверены в том, что к 2030 году общество будущего будет разительно отличаться от того, которое нам рисуют современные футуристы. В обществе будущего не будут доминировать информационные технологии. Конечно, они будут играть определенную роль в жизни общества, но при этом будут лишь составляющей новых очень важных технологий. Основной характеристикой общества будущего по-прежнему будут новые институты, теории, идеологии и, конечно, новые проблемы.

2001 год

Предметный указатель

СИМВОЛЫ		
7-Eleven 90		
A		
Accenture 127		
Adecco 125, 138		
Amazon.com 27, 72		
American Express 149		
Andersen Consulting 127		
AT&T 87		
B		
Baring Brothers 147	barnesandnoble.com 27	
Bell Laboratories 99	Bell Telephone Company 234	
Bertelsmann 108		
BP Amoco 127		
Bundesbank 196		
C		
Call-центр 137		
CarsDirect.com 73		
Citibank 109, 148, 154, 206		
Coca-Cola 252		
D		
DaimlerChrysler 286		
Delphi 286		
Deutsche Bank 148,151		
E		
Exult 127,130		
F		
Fiat 209, 286		
Ford 80, 91, 275, 286		
Ford Motor Company 257, 277		
Fortune 500 127,130		
G		
GE Medical Electronics 86		
General Electric 141		
General Motors 62, 111, 153, 280		
German Post Office 57		
Girl Scouts 171		
Goldman Sachs 148		
H		
Henckel 252		
Honda 108		
I		
IBM 39,57,63,86,275		
Intel 41, 109,291		
Internet 193		
Internet-компания 77, 87		
Ito-Yokado 90		
		J
J. P. Morgan 148		
Japan Inc. 151		
		K
Keidanren 218		
Keiretsu 228		
Kyocera 108		
		M
Matsushita 108		
McKinsey & Co 206		
Merck 109		
Mercosur 246, 272		
Merrill Lynch 152,160, 228		
Microsoft 40, 74, 87,166		
Montgomery Ward 141		
		N
NAFTA 246,272		
NASDAQ 127		
		P
Procter & Gamble 40, 252		
		S
S. G. Warburg 146		
Sears Roebuck 141		
Siemens 99,141, 275		
Sony 108,138, 280		
Standard Oil 86		
		T
Tenneco Automotive 127		
The PeoEmp Journal 126		
Toyota 201, 268, 286		
		U
UAW 49		
Unilever 252		
		V
Volkswagen 217		
		W
Wal-Mart 27		
Wall Street 165		
Website 287		
		Y
Yamaha 108		
Yamaichi 152, 228		
		A
Автоматизация 268		
Агрегация 159		
Административное управление 213,217		

Азиатский кризис 173
 Александр Гамильтон 20, 204
 Альфред Слоун 111
 Альфред Эйнхорн 112
 Альянс 119, 120
 Антиглобалисты 54,55
 Антимонопольные процессы 86
 Антимонопольный комитет 86
 Аутсорсинг 129,135,142,157, ' 278,293

Б

Базовая компетенция 115
 Безработица 196, 225, 228
 Бертран Рассел 193
 Бизнес-центр 149
 Билл Гейтс 166, 298
 Биржевой курс 80
 Благотворительность 122
 Бреттонвудское соглашение 195
 Бухгалтерский учет 65
 “Бэби-бум“
 Бюрократия 214, 230

В

Валюта 149
 Валютные операции 67
 Валютный рынок 145
 Великая депрессия 163,182
 Вернер фон Сименс 118
 Взаимный фонд 283
 Виртуальные деньги 162, 197
 Волонтерские организации 170
 Волонтерство 172
 Восходящая мобильность 265
 Временное трудоустройство 125

Г

Гегель 190
 Генри Клей 204
 Генри Форд 111,139, 277
 Географический менталитет 22, 26
 Глобализация 54, 55, 87,182, 193,196
 Глобалисты 54
 Глобальная экономика 26,33, 63,119,197
 Глобальный рынок 26
 Городское сообщество 234
 Государство-нация 193
 Гражданское общество 166

Д

Движение денежных средств 113

Демографические прогнозы 255
 Денежная масса 197
 Дерегуляция 218, 230
 Джеймс Кларк Максвелл 34
 Джей П. Морган 100
 Джек Уэл 88, 291
 Джин Боудин 194
 Джозеф Шумпетер 163, 300
 Джонатан Эдвардс 172
 Джон Льюис 190
 Джон Уэсли Хайатт 111
 Джордж Сорос 161
 Диверсификация 294
 Дилерство 28
 Динамический дисбаланс 300
 Дирижизм 217
 Дискаунтер 27
 Долгосрочное равновесие 164
 Доля рынка 78
 Доставка 90
 Дочернее предприятие 209

Е

Евродоллар 146
 Еврооблигации 146
 Европейский Союз 272

Ж

Жан-Батист Сей 20
 Железная дорога 21
 Железнодорожный бум 22, 78

З

Закон Мура 19
 Золотой стандарт 195

И

Издержки 267
 Иммануил Кант 193
 Иммиграция 54, 242, 249
 Импорт 272
 Инвестиции 113,141,153
 Инвестиционный капитал 79
 Индекс Доу-Джонса 95
 Индустриализация 21
 Индустриальная революция 18
 Индустрия трудоустройства 128
 Инновации 83,85,97,109,118,141
 Инновационный прогресс 109
 Инновационный процесс 109,120
 Инструменты стимулирования 37
 Интеграция 277
 Интеллектуальное сообщество 243, 259, 264

- Интеллектуальный работник 36,37, 42,102, 132, 244, 258
 Информационная ответственность 60
 Информационная революция 17
 Информационные технологии 32, 44, 63,97, 243, 278
 Иоганн Гутенберг 18
- К**
- Искусственный интеллект 17
 Канал распределения 27, 28, 63, 65,90
 Капитал 36,81,140,165
 Капиталоотдача 141
 Карл Маркс 193
 Коммерческая организация 190
 Коммерческий банк 35
 Компьютерная грамотность 57,68
 Конкурентное преимущество 101
 Конкуренция 26
 Консалтинговый менеджмент 100
 Контрактор 247, 278, 284
 Контроль качества 74
 Корпоративная прибыль 95
 Корпоративная структура 94
 Корруптированность 219
 Кредит 195
 Кредитная политика 195
 Кредитный институт 119
 Ксенофобия 250
- Л**
- Лидер изменений 83
 Лизинг 149
- М**
- McKinsey&Co 130
 Майкл Фарадей 34
 Макиавелли 31
 Макс Вебер 223
 Мария Монтессори 260
 Мартин Лютер 31
 Массовый рынок 253
 Менеджмент 57,88,115
 Микрочип 19
 Милитаризм 220
 Мировые деньги 197
 Молодежный рынок 253
 Монархия 189
 Монополия 86
 Мотивация 143 Мультибренд 80
- Н**
- Натан Ротшильд 146
 Наценка 91
- Национальная экономика 163
 Национальный банк 195
 Небесный десант 215
 Некоммерческая организация 122, 168, 237
 Новая экономика 87
- О**
- Облигации 146
 Операционное управление 96
 Организационный уровень 82
 Оценка биржевых курсов 80
 Оценка эффективности 71
- П**
- Параллельная карьера 122
 Пароход 21
 Пенсионный фонд 153, 283
 Пилотный проект 294
 Плавающий валютный курс 195
 Плюрализм 187,191
 Показатели качества 114
 Покупательная способность 51, 55,267
 Пол Джонсон 20
 Политика базового планирования 103
 Политика взаимоотношений 137
 Политика протекционизма 177
 Политика управления персоналом 295
 Посткапитализм 165
 Потребители 21
 Потребительский сегмент 90
 Предпринимательство 35,107,109
 Прибыль ИЗ
 Принципы управления 94
 Продолжительность жизни 248
 Продуктивность капитала 141
 Продуктивность труда 140
 Производственные затраты 65
 Производственный сектор 267,272
 Промышленный прогресс 87
 Протекционизм 53, 246, 273
 Профсоюз 190, 250
- Р**
- Революция книгопечатания 30
 Региональный протекционизм 54
 Рентабельность ИЗ
 Рокфеллер 86
 Рональд Коуз 274
 Рынок ценных бумаг 228
- С**
- Саморегулируемое бизнес- сообщество 237

- Свободная торговля 272
 Свободный рынок 161, 166
 Сегментация 17
 Сегмент рынка 255
 Сельскохозяйственная политика 224
 Силиконовая долина 40
 Система всеобщего управления
 качеством 139
 Социализм 166
 Социальная система 121
 Социальной сектор 237
 Социальные институты 30, 168,192, 238
 Социальные проблемы 168
 Социальный контракт 228
 Спад деловой активности 79
 Спад рождаемости 256
 Спекулятивные операции 151
 Спекулятивный бум 78
 Средства массовой информации 27
 Средство производства 276
 Стандартизация 23, 35
 Старение населения 241
 Страхование рисков 203
 Страховые услуги 157
 Структура общества 168
 Субсидии 53
 Сэмюэль Морзе 34
- Т**
- Творческая
 деструкция 85,163, 300
 Теории инноваций 154
 Теория капитализма 162
 Теория международной
 торговли 202
 Теория рынка 163
 Технологическая революция 30
 Товары массового потребления 109
 Томас Эдисон 34
 Том Уотсон 57
 Топ-менеджер 57
 Топ-менеджмент 93, 247, 285
 Торговое сальдо 203
 Торговый баланс 64
 Транснациональная
 компания 206
 Требования рынка 120
 Трейдер 154,160
 Трудовые отношения 129,143
- У**
- Уильям Генри Перкин 118
- Уильям Рис-Могг 193
 Уолл-стрит 10,147
 Уоррен Баффет ИЗ
 Управление персоналом 138, 279
 Управленческая база 114
 Управленческий кризис 115
 Урбанизация 233, 234
 Уровень воспроизведения 255
 Уровень воспроизводства 242
 Уровень рождаемости 50,53
 Уровень управления 82
- Ф**
- Фактор мотивации 39
 Федеральная резервная система 195
 Феода 188
 Феодализм 187
 Фердинанд Теннис 236
 Фернан Бродель 23
 Фиксированный валютный курс 195
 Философия бизнеса 79
 Финансовая система 152,196,
 227
 Финансовые инструменты 158
 Финансовые услуги 149,150, 203,252
 Финансовые цели 104
 Финансовый кризис 218
 Финансовый менеджмент 159
 Финансовый рынок 148
 Флоренс Найтингейл 260
 Фондовый бум 28
 Франклин Рузвельт 190
 Франц Кафка 48
- Ц**
- Целевая аудитория 157
 Центр прибыли 98
 Центр стоимости 98
- Ч**
- Чарльз Диккенс 21,34,36
- Э**
- Эдвард Деминг 139
 Экономическая демократия 165
 Экономическая система 121
 Экспорт 53,108, 201, 204
 Экспортный дефицит 201
 Электронная коммерция 17,25,
 43,71,79,90
 Эли Уитни 33
 Эрнст Резерфорд 34
 Эффективность 71
 Эффективность контроля 138

Научно-популярное издание

ПИТЕР Ф. ДРУКЕР

Управление в обществе будущего

Художник А. Мусин

Литературный редактор *Л.В. Селезнева*
Верстка *О.В. Романенко*
Художественный редактор *С.А. Чернокозинский*
Корректор *А.В. Луценко*

Издательский дом “Вильямс”
127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 18.04.2007. Формат 84x108/32.

Гарнитура Petersburg. Печать офсетная.

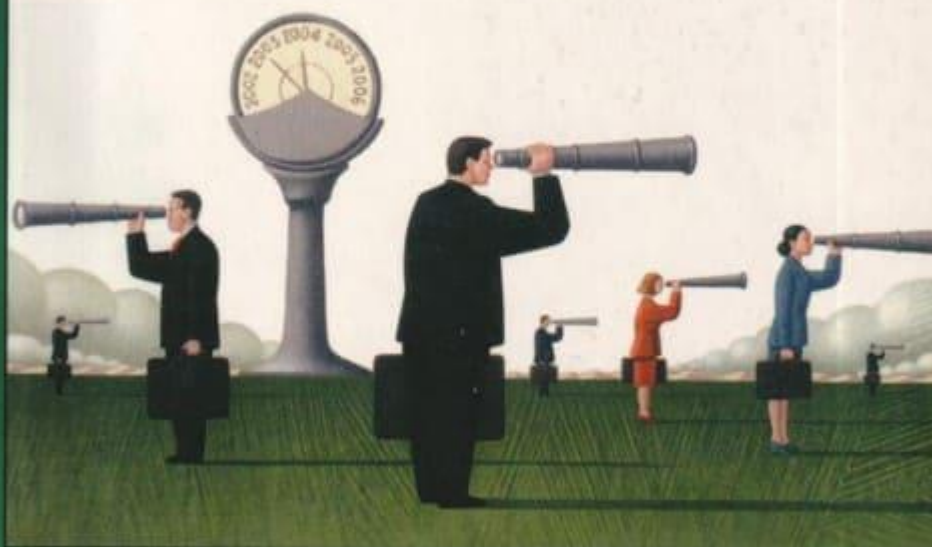
Усл. печ. л. 16,06. Уч.-изд. л. 12,8.

Тираж 3000 экз. Заказ № 881.

Отпечатано по технологии CtP
в ОАО “Печатный двор” им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

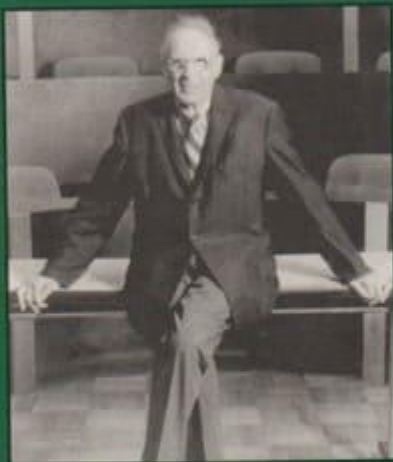
ПИТЕР ДРУКЕР

**УПРАВЛЕНИЕ
В ОБЩЕСТВЕ
БУДУЩЕГО**



ПИТЕР ДРУКЕР

УПРАВЛЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕ БУДУЩЕГО



NEW YORK
www.stmartins.com

ISBN 978-5-8459-1130-8



9 785845 911308

В книге *Управление в обществе будущего* Питер Ф. Друкер, непревзойденный мастер современного менеджмента, предлагает читателю по-новому взглянуть на постоянно меняющееся общество, в котором мы живем, и на значимость управленческой роли "интеллектуальных работников", как называет их сам автор, — директоров, руководителей, менеджеров.

В настоящей книге автор исследует две основные проблемы: стремительное влияние информационной волны 1995 года, связанной с развитием Интернет-технологий, и изменение общества, в котором нам предстоит жить очень скоро, названном Питером Друкером *обществом будущего*.

Эта книга раскрывает традиционные темы управления и затрагивает совершенно новые и современные подходы. *Управление в обществе будущего* — книга об управлении, написанная о менеджерах и для менеджеров. Основной ее тезис заключается в том, что в центре внимания руководителей в ближайшие десять лет будут оставаться социальные изменения, обусловленные становлением нового общества. Именно социальным изменениям, способным оказать не меньшее влияние на успех или провал компании, чем экономические факторы, и посвящена данная книга.

Специально для www.koob.ru