

John Micklethwait and Adrian Wooldridge  
«The Witch Doctors»

# ДЖОН МИКЛУЭЙТ и АДРИАН ВУЛДРИДЖ

Одна из самых полезных книг о современном менеджменте...  
Она написана ярко, в стиле, характерном для журналистов «Economist»,  
и станет путеводной нитью среди сотен книг менеджеров,  
«королей» менеджмента и консультантов по менеджменту.  
«Financial Times»

# МАГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



ЛУЧШАЯ КНИГА  
О БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Перед тем как купить множество книг  
о бизнесе — прочтите эту!



БИЗНЕС ДЛЯ НОВИЧКОВ И ЭКСПЕРТОВ





**БИЗНЕС ДЛЯ НОВИЧКОВ И ЭКСПЕРТОВ**

---

John Micklethwait  
and Adrian Wooldridge

# THE WITCH DOCTORS



БИЗНЕС ДЛЯ НОВИЧКОВ И ЭКСПЕРТОВ

ДЖОН МИКЛУЭЙТ  
и АДРИАН ВУЛДРИДЖ

# МАГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
ТРАНЗИТКНИГА

Москва  
2004

УДК 65.01  
ББК 65.050.2  
М59

Серия основана в 2003 году

John Micklethwait and Adrian Wooldridge  
THE WITCH DOCTORS  
1988

*Перевод с английского М.В. Измestьева*

*Серийное оформление А.А. Кудрявцева*

*Компьютерный дизайн Ж.А. Якушевой*

Печатается с разрешения авторов  
и литературных агентств The Wylie Agency и Synopsis.

Подписано в печать с готовых диапозитивов 08.06.04.  
Формат 84×108<sup>1/32</sup>. Бумага газетная. Печать высокая с ФПФ.  
Усл. печ. л. 21,84. Тираж 5000 экз. Заказ 2068.

**Миклтуэйт Дж.**

М59 Магия менеджмента / Дж. Миклтуэйт, А. Вулдридж; Пер. с англ. М.В. Измestьева. — М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Транзиткнига», 2004. — 414, [2] с. — (Бизнес для новичков и экспертов).

ISBN 5-17-023636-0 (ООО «Издательство АСТ»)

ISBN 5-9578-0839-3 (ООО «Транзиткнига»)

Идеи, которые помогут вам сделать карьеру. Все, чему вам на самом деле надо научиться у Тома Питерса, Чарльза Хэдли и Питера Дракера. Как лидеры современного менеджмента поднялись на вершину успеха? Что следует перенять у менеджеров-японцев, а что — у американцев?

Почему так стремительно растет азиатской экономики? И наконец, чем теория менеджмента поможет именно вашему бизнесу?..

УДК 65.01  
ББК 65.050.2

© John Micklethwait and Adrian Wooldridge, 1988

© Перевод: М.В. Измestьев, 2004

© ООО «Издательство АСТ», 2004

**В** теории менеджмента есть две старые добрые традиции. Первая относится к книгам с длинным, достойным целой главы перечислением тех, кому выражается благодарность, ибо каждый участник конференций, каждый научный исследователь, каждый корпоративный PR-менеджер так или иначе помогает автору серьезно вникнуть в суть рассматриваемой проблемы. По второй традиции не упоминают вообще никого, наводя читателя на мысль, что все великолепные изложенные в книге идеи принадлежат лично автору. Мы же попытаемся найти некий компромисс.

Нашу главную благодарность мы выражаем журналу «Экономист», давшему нам время для работы над книгой и разрешение использовать в ней статьи, написанные нами для журнала. В частности, огромное спасибо главному редактору Биллу Эммотту и Питеру Дэвиду, редактору отдела коммерческих предприятий, за их терпение и поддержку. Наши коллеги Брайан Берри, Барбара Бек, Маттью Бишоп, Виктор Орл, Кэрол Моуэр и Ник Валери согласились прочитать все или отдельные части этой книги. Виктор очень помог нам при проверке изложенных фактов, а Кэрол оказала неоценимую помощь при корректуре. Мы также очень признательны за неоценимую помощь Дженни Геддес и Гидеону Рачману — источнику нашего вдохновения в трудные минуты.

Три не имеющих отношения к журналу читателя — Парта Боуз, Джоэл Курцман и Алан Кантроу — любезно согласились дать книге оценку при ее подготовке к изданию. Они работали все на тот же «интерес», из-за которого, как мы сказали в книге, теория менеджмента испытывает недостаток самокритики. Пытаясь доказать нашу неправоту, они оказались уди-

вительно объективными критиками, часто заставляя нас быть еще жестче в оценках.

Когда мы решили написать эту книгу, первой нам на помощь пришла Аллегра Хастон. Она убедила нас — возможно, ошибочно, — что наш проект не так уж безрассуден.

Мы были счастливы работать с нашими агентами Джиллоном Эйткином и Эндрю Уили. Без Джиллона книга могла вообще не появиться. Судьба сделала нам еще один подарок, сведя с двумя замечательными редакторами — Томом Уэлдоном (издательство «Хейнеманн») и Питером Смитом (издательство «Рэндом хаус»). Они не только помогли нам разобраться с путаницей, но избавиться от абсурда, сделать книгу еще лучше.

Наконец, мы просто обязаны выразить признательность нашим семьям, особенно женам Февронии и Амелии. Среди полученных от них в день свадьбы обещаний не было ни слова о теории менеджмента. За это ужасное предательство мы посвящаем книгу им.

*Можно противостоять вторгшейся армии, но нельзя противостоять идее, время которой наступило.*

Виктор Гюго

*Новая власть будет осуществляться ее представителями, управляться ее чиновниками и служить потребителям. Коллектив с плоской структурой управления, где единство больше суммы отдельных личностей, где рабочие и менеджеры обладают полной властью, а решения принимаются в интересах потребителя, где царит культура познания, а не порицания, где четко определены направления деятельности и ее цели. Безусловное обязательство — предоставлять высококачественные общественные услуги посредством прямого снабжения и эффективного партнерства.*

Вербовочное объявление окружного совета Бата и Северо-Восточного Сомерсета. Взято из рубрики газеты «Прайвит ай» от 22 сентября 1995 г. Посвящено «повсеместному проникновению менеджмента во все сферы жизни»

*Выживают только параноики.*

Энди Гроув, председатель совета директоров компании «Интел»

*В 1993 г. в среднестатистической крупной компании использовались 12 из 25 самых общих методов управления; в 1994 г. — 13; ожидается, что в 1995 г. их станет уже 14. В том, что у компании, использующей правильные методы, больше шансов на успех, уверены 72% менеджеров. Ожидания отдачи 70% не оправдались.*

Результаты исследования 787 компаний по всему миру, проведенного «Бейн энд Ко», апрель 1995 г.

*Гуру? Вы сами находите жемчужину здесь или там. Но вы же знаете, что бóльшая часть их слов довольно очевидна. Вы идете в отдел деловой книги в «Даблсдей», видите эти труды с красивыми названиями, тратите на них по 300 долларов, а затем выбрасываете.*

Руперт Мердок, отвечая на вопрос, есть ли какой-нибудь гуру менеджмента, которому он следует или с которым соглашается. Март 1996 г.

*После полной победы на выборах 1994 г. Ньют Гингрич приказал своей «гвардии» готовиться к управлению страной, читая книги Питера Друкера. Тем временем Билл Клинтон, проведя анализ временно-трудоовых затрат по причине своей дезорганизации (на 62,5% увеличившей время, затраченное на определение внутренней и экономической политики), искал совета у двух весьма продуктивных гуру — Энтони Роббинса и Стивена Кави. Первая, рассчитанная меньше чем на час встреча с Роббинсом — бывшим швейцаром и автором книги «Пробуди в себе гиганта» — продолжалась почти весь день.*

Сводки новостей за 1994—1995 гг.

*Смелые новые идеи реинжиниринга, управления тотальным качеством, дополнительных полномочий и даже изменений приведут бизнесменов к грядущей перестройке или революции... Представляя новый радикальный взгляд на бизнес, Питерс предлагает следующую альтернативу: «Если, открыв книгу, вы через 30 минут чтения не пришли в ярость, за первый час так и не отшвырнули ее хотя бы раз, через два часа не потянулись за средством от изжоги — эта книга и я не достигли своей цели».*

Реклама с обложки книги «Семинар Тома Питерса: в сумасшедшее время нужны сумасшедшие организации» (1994). Для непосвященных скажем, что на обложке сам Питерс изображен в боксерских шортах

*Китай нуждается в менеджерах, как никакая другая страна в мире.*

Кандидат на поступление в Международную китайско-европейскую школу бизнеса в Шанхае. На 64 места было подано 4 тыс. заявлений

*У рабочих могут проявиться четыре основных типа реакции: самоотречение, уныние, озлобленность и замкнутость. Постарайтесь выявить и определить чувства рабочего. Чтобы он осознал суть происходящего, вам, возможно, придется повторить, что решение окончательно и принято на самом высоком уровне. Если предполагаете, что можно столкнуться с неадекватной реакцией, известите начальника отдела кадров. При необходимости он/она вызовет службу безопасности и медиков.*

Руководство по общению менеджера с не попавшими в новые штаты рабочими. Банк «Чейз Манхэттен» слился с банком «Кемикал», что привело к сокращению порядка 10 тыс. рабочих мест. Сохранив свои места, директорат банка объяснил эту меру необходимостью «экономией средств»

*В офисе компании «Парагон», занимающейся прямым маркетингом, было складировано так много экземпляров «Дисциплины», что часть тиража пришлось хранить в трейлере. Его поставили возле бывшего офиса компании на Колледж-корнер-пайк... Всего было получено 10 тыс. экз., оплаченных компанией «Си-эс-си», — последней это обошлось примерно в 200 тыс. долл.*

«Бизнес уик» от 7 августа 1995 г. Консалтинговая компания «Си-эс-си индекс» использовала эту сомнительную тактику для продвижения книги «Дисциплина рыночных лидеров» в список бестселлеров «Нью-Йорк таймс». Книга получила неоднозначную оценку. Феноменальный успех еще одной книги — «Модернизируя корпорацию» — помог «Си-эс-си индекс» вырасти в два раза

*В 1994 г. сумма гонораров в области управленческого консалтинга составила 11,4 млрд долл., а в 1999 г. от этой деятельности планируется получить уже порядка 21 млрд. В «Маккинси» — крупнейшей консалтинговой компании, занимающейся вопросами стратегического планирования, — на каждого из партнеров приходится прибыль в 468 тыс. долл. Более половины ведущих консалтинговых компаний пять лет назад еще не существовало.*

«Гартнер груп», «Менеджмент консалт интернэшнл»

*Даже в полном сюрпризов и невольной иронии городе эта реклама вызывает легкий шок. Здесь, в окружении традиционных желтых флагов «Хезболлаха» и испещренных пулеметными очередями зданий, стоит огромный щит, призывающий правоверных жителей Бейрута на семинар по управлению тотальным качеством. Водитель заметил наш интерес. «О да, менеджмент. Будущее. Но только после того, как мы избавимся от этих сирийских свиней».*

Ливан, январь 1995 г.

*Знаете, что меня беспокоит в вашей книге о теории менеджмента? Вы будете всем рассказывать, цитировать книги, уделять внимание изложенным в них нелепыми цифрам — количеству сокращенных рабочих мест, затраченных миллиардов долларов и т.д. Но при всем этом вы умолчите об одной очевидной вещи. Все это на 99% — полная чушь. И все это прекрасно знают.*

Главный редактор журнала «Экономист», лето 1995 г.

## ВВЕДЕНИЕ

---

### МИР ЗНАХАРЕЙ

#### Непризнанные законодатели

**Ш**елли как-то сказал, что поэты — это «непризнанные законодатели человечества». Сегодня эта честь принадлежит теоретикам менеджмента. Конечно, вполне вероятно, что такие имена, как Друкер и Питерс, не дотягивают до уровня Вордсворта или Китса. Но куда ни глянь, везде теоретики менеджмента устанавливают законы, изменяют общественные институты, вносят разнообразие в наш язык и реорганизуют жизнь людей. Действительно, в крайностях жизни, где теория сливается с самопомощью, гуру фактически управляют сознанием людей, уча их, что думать о различных вещах, начиная от организации рабочего стола и заканчивая переоценкой собственной половой жизни.

В конце 1994 г. выяснилось, что принцесса Диана искала совета у Энтони Роббинса — гуру деловой мотивации, призывавшего своих клиентов «дать волю внутренним силам», расхаживая для этого по раскаленным углям. Этот факт вызвал лишь краткую вспышку интереса английской прессы. По другую сторону Атлантики новость, что Ньют Гингрич, избранный спикер палаты представителей, готовится к вступлению в должность, читая работы Питера Друкера, также не вызвала большого ажиотажа.

В то время как принцесса и спикер только искали ответы на вопросы в теории менеджмента, миллионы простых смертных ощутили ее действие на собственной шкуре. В 1979—1995 гг. в Америке было сокращено около 43 млн рабочих мест (правда, при этом создано гораздо больше). В авторитарной Германии к началу 1996 г. в результате «сокращения» безработица превысила 4 млн чел., достигнув самой высокой с момента окончания Второй мировой войны отметки. В Японии — родине пожизненной работы — в настоящее время каждый четвертый занят временно или частично. В Великобритании, по просочившимся в 1994 г. из министерства труда данным, начиная с 1990 г. 6,6 млн мужчин — 44% мужской рабочей силы — некоторое время оставались без работы. С этим столкнулось также 3,9 млн британских женщин — примерно треть всех работающих.

«Синие воротнички» всегда страдают первыми в тяжелые для компаний времена. Сейчас жертвами часто становятся менеджеры. Но чтобы начать «худеть» или беспокоиться по поводу своих «стержневых компетенций», компании совсем не обязательно испытывать серьезные финансовые трудности. В результате проведенного в апреле 1995 г. лондонской консалтинговой компанией «Уотсон Уайатт» исследования оказалось, что три четверти изученных американских компаний за предыдущие два года прибегали к реструктуризации.

В США эта проблема достигла апогея в начале 1996 г., когда «АТ и Т» — старая добрая «Белл» — объявила о сокращении штатов на 40 тыс. чел. В результате заметно выросла прибыль, а акции подскочили в цене, что позволило главе компании Бобу Аллену увеличить собственное состояние еще на 5 млн долл.

В народе шутили, что название компании — пылкой поклонницы управленческих причуд, уже уволившей за прошлое десятилетие около 70 тыс. чел., — однажды будет расшифровываться как «Аллен и два временных сотрудника». Многие кандидаты в президенты подвергали критике жадность корпоративной Америки. С обложки «Бизнес уик» на нас взирал «Экономический страх Америки». Семь номеров «Нью-Йорк таймс» были посвящены «Сокращению Америки». «Увольне-

ния рабочих становятся все более модным явлением в корпоративной Америке, — жаловался «Ньюсуик», анонсировав так статью «Корпоративные киллеры», противопоставляющую растущие зарплаты боссов сокращающимся выплатам простым работникам. — «Вы можете даже ощутить запах страха и гнева американских «белых воротничков», потому что никому из боссов нет до них никакого дела».

От Огайо до Осло и Осаки большинство увольнений в первой половине 1990-х, включая значительную часть сотрудников «АТ и Т», произошло по вине реинжиниринга.

Под ужасными терминами «сокращение», «аутсорсинг» и т.п. всегда скрывалось рутинное корпоративное кровопускание. Суть «реинжиниринга делового процесса» (таково его полное название) была в общих чертах приведена еще в 1993 г. в книге «Реинжиниринг корпорации» двух теоретиков менеджмента — Майкла Хаммера и Джеймса Чампи. С тех самых пор теория реинжиниринга, включающая реорганизацию бизнеса вокруг «процессов» (например, «сбыта»), а не административных «феодов» (например, отделов маркетинга), получила широкое распространение по всему миру. В Японии исследовательский институт Номура ведет частотную статистику использования этого термина в новостных сообщениях, чтобы выяснить готовность страны к изменениям. В настоящее время в Великобритании теоретические выкладки реинжиниринга практически реализуются в государственной системе здравоохранения.

Было продано почти 2 млн экз. «Реинжиниринга корпорации», а его многочисленные «последователи» — «Реинжиниринг менеджмента» Чампи и «Реинжиниринг революции» Хаммера — попали в список деловых бестселлеров «Нью-Йорк таймс». Увлечение реинжинирингом привело к появлению многочисленных специализирующихся на нем консалтинговых компаний, десятков видеокурсов типа «Сделай сам» и бесчисленных конференций и курсов в бизнес-школах. В настоящее время среди ревизионистов теории, ставящих под сомнение возможность ее практического осуществления, растет недовольство «корпоративной анорексией». Уверены, что в свое время все станет на свои места.

## Рождение индустрии

Пристрастие к реинжинирингу — лишь самый последний яркий пример ошеломляющей силы гуру менеджмента на протяжении столетия. Хотя некоторые «антиквары» спорят, что первым мыслителем менеджмента был Никколо Макиавелли, а другие утверждают, что эта честь принадлежит некоему египтянину, организовавшему постройку пирамид, первым признанным гуру в этой области считается отец «научного менеджмента» Фредерик Тейлор. В начале XX в. его книги расходились миллионными тиражами, а его консалтинговая компания за день работы брала 35 — 630 долл. (в теперешних ценах). Теории Тейлора типа «рабочий-машина» всегда находили своих критиков. Например, Чарли Чаплин иронично высмеивал их в своих «Новых временах». Но это не останавливало многих ведущих американских бизнесменов, включая Генри Форда. Теории Тейлора активно распространялись по всему миру. С тех пор постоянный поток мыслителей менеджмента следует по его стопам.

После Второй мировой войны Уильям Эдвардс Деминг, первооткрыватель «управления тотальным качеством», стал вторым самым уважаемым американцем в Японии после генерала Дугласа Макарура.

Однако пик интереса к теории менеджмента пришелся на 1980-е, когда весь богатый мир и Америка в частности столкнулись с экономическим подъемом Японии, распространением ЭВМ и радикальными изменениями в структуре организаций. Для небольшой группы в большей мере евангелических теоретиков менеджмента во главе с Томом Питерсом помощь корпоративному самоанализу стала самым настоящим Клондайком. Летом 1982 г. вышла в свет написанная Питерсом и Робертом Уотерманом, его коллегой из «Маккинси», книга «В поисках совершенства». В ней уверенно (и верно) говорилось, что американские бизнесмены слишком сгущают краски. Книга пользовалась ошеломляющим успехом. 5 млн проданных экземпляров позволили ей оставаться в списке бестселлеров «Нью-Йорк таймс» более двух лет, превратив ее авторов в миллионеров.

С тех самых пор гуру стали пользоваться большой популярностью. Только в США ежегодно продается деловых книг на сумму 750 млн долл., а объем рынка аудио-и видеокурсов, тренингов и семинаров и того больше. Самые последние теории, например «реинжиниринг», применяются более активно и рьяно, чем их предшественницы, обеспечивая огромный рост благосостояния и статуса своих распространителей. Например, часто цитируемый другими гуру Питерс за однодневный семинар — коих у него в году набирается порядка 60 — берет не меньше 60 тыс. долл. Его газетная колонка, где он высказывает свое мнение по самым различным вопросам, начиная с личной гигиены и заканчивая дзен-буддизмом, печатается по всему миру. И правда, трудно найти гуру, имеющего дом только на одном континенте.

Сами по себе гуру — всего лишь видимая верхушка огромного айсберга менеджмента, состоящего из школ бизнеса, консалтинговых компаний и большей части деловой прессы. Едва ли можно найти еще одну научную дисциплину, построившую вокруг себя такую индустрию, как теория менеджмента. В настоящее время американские компании ежегодно тратят около 20 млрд долл. на оплату консалтинговых услуг. Такие «питомники» гуру, как компания «Маккинси», имеют филиалы там, где другие теряют деньги. По всему миру считающих себя вполне компетентными боссов зазывают на тренинги по самым разным вопросам, начиная с уверенности в собственных силах и кончая нравственным менеджментом. Даже в чопорной Великобритании около 40 компаний проводят загородные тренинги, где толстые банкиры и лысеющие торговцы долговыми обязательствами купаются в речке и у лагерного костра говорят своим коллегам все, что о них думают. Ежегодно в США более 75 тыс. чел. получают дипломы магистров делового администрирования, что в 15 раз больше, чем в 1960 г. Ежегодно четверть миллиона человек во всем мире сдают вступительные экзамены для получения этой степени. Школы бизнеса быстро распространяются в перешедших на рыночную экономику странах Восточной Европы и Азии. Даже в Оксфорде и Кембридже им нашлось место.

Необходимо сказать, что теория менеджмента больше, чем любая другая научная дисциплина, базируется на двух древних человеческих инстинктах — страхе и жадности. Обычно один из них и заставляет менеджера среднего звена аэропорта Хитроу купить очередную книгу о лидерстве или склоняет главу компании где-нибудь в Огайо спустить еще миллион долларов на консалтинговые услуги. Однако вполне очевидно, что теория менеджмента тесно связана с тремя изменениями, прямо или опосредованно влияющими на всех нас, — это обновление компаний, рода деятельности и системы управления.

Сейчас все компании сталкиваются с прессингом, о котором их предшественницы не могли даже подумать. Впечатляет коэффициент сокращения их численности — в настоящее время только треть американских компаний, в 1970 г. входивших в список 500 самых успешных по версии журнала «Форчун» (далее «Форчун-500»), дожила до настоящего времени. Даже самые лучшие из них, боясь окончить дни на переполненном корпоративном кладбище, занимаются постоянной реорганизацией. Это относится не только к сокращающим свои штаты компаниям — таким, как «АТ и Т», — но даже к таким быстро растущим, как «Электроник дата системс». Эта компьютерная компания увлекается постоянным пересмотром тактики управления, хотя, будучи основана в 1962 г. Россом Перо с уставным капиталом в одну тысячу долларов, она до сих пор не сделала ни одного неверного шага.

Даже если эти опасения не вызваны непосредственно теоретическим менеджментом, они заставляют менеджеров снова отдаваться в руки гуру. Как-никак теория менеджмента представляет собой изучение бизнеса. Она объясняет не только то, что делает та или иная компания, а чем занимаются все группы компаний и зачем. Старое утверждение, что бизнесмен должен знать только свой бизнес, больше не выдерживает никакой критики. Границы сфер деятельности повсеместно размываются: между коммерческим, инвестиционным банковским делом и маклерством, между продавцами компьютерного «железа» и программного обеспечения, между издательскими, телевизионными, телекоммуникационными компаниями и киностудиями. Даже самым несговорчивым менеджерам прихо-

дится мириться с необходимостью совместной деятельности, альянсов, управления мультикультурными организациями. Все это корнями уходит в теорию менеджмента.

Если изменяются компании, то изменяются и карьеры. Профессии подвергаются примерно такой же модернизации, что и бизнес. Прошло то время, когда мужчина — обычно это был мужчина — мог сделать карьеру в одной компании, пройдя путь от новичка по всем ступеням карьерной лестницы и уволившись через 40 лет непрерывной работы, чтобы радоваться индексированной пенсии, памятным часам от руководства и упоминанию своего имени в корпоративной истории. И компании, и их сотрудники пытаются выжить в это нестабильное время, поэтому неудивительно, что они часто заглядывают в такие книги, как «Время безрассудства» Чарлза Хэнди, «Мастера перемен» Розабет Мосс Кантер и «Управляя во времена великих перемен» Питера Друкера. Более того, число в той или иной степени интересующихся менеджментом людей постоянно растет. Из 8 млн созданных в Америке в 1991—1995 гг. рабочих мест 60% относится к категории «менеджеры и другие профессионалы». Сейчас это самая большая группа в структуре рабочей силы. Речь идет не только о «белых воротничках», обязанных знать теорию управления тотальным качеством. Сейчас даже простой рабочий западного производства знает, что самым дорогим его имуществом являются мозги, а не руки.

Под нажимом конкурентов и акционеров компаниям приходится искать ответ на вопрос об эффективности собственного управления. Так поступает правительство в условиях дефицита бюджета и налогоплательщиков. Во многих случаях это означает необходимость приватизации. Например, в Аргентине ряд государственных компаний, привыкших транжирить деньги налогоплательщиков, были проданы более чем за 20 млрд долл. В некоторых странах правительства пошли по другому пути, который можно обозначить как следующий этап управления государственным сектором экономики. Они попытались провести реорганизацию институтов, которые должны остаться под государственным контролем. Консервативное правительство Великобритании пересмотрело работу большей части одного из самых заветных государственных институтов —

системы социального обеспечения. Частные школы и больницы были наделены властью, врачи и учителя получили собственные бюджеты, тесно привязанные к количеству учеников и пациентов. Были составлены и опубликованы статистические данные об их продуктивности — количестве спасенных жизней и сданных экзаменов. Большей частью подобная реформа обязана своим проведением таким теоретикам менеджмента, как Питер Друкер и Алан Энтоуэн, а не представителям консервативной партии, как Дэвид Хьюм и Эдмунд Бурк, которые помогли объяснить, почему лейбористы голосовали за то, чтобы оставить большую часть системы в прежнем виде.

По другую сторону Атлантики одержимая мудреными идеями, уик-эндами в стиле Ренессанса и т.п. администрация Билла Клинтона еще больше увлечена теорией менеджмента. Интерес Билла Клинтона к менеджменту имеет давнюю историю: на конференции по управлению тотальным качеством он как раз домогался Пола Джонс. В начале 1995 г. выяснилось, что Клинтон консультировался с наставником принцессы Дианы Энтони Роббинсом и Стивеном Кави — еще одним специалистом в области деловой мотивации. Малопонятный, но, несомненно, толковый план реформы системы здравоохранения Хиллари Клинтон по большей части является трудом Айра Мэгэзинера — преданного поклонника менеджмента. Большую часть времени на посту вице-президента Альберт Гор затратил на приведение работы правительства в соответствие с современными веяниями. Вера в силу менеджмента — одна из немногих вещей, не имеющих партийных границ. Вспомните спикера Гингрича с книгой Питера Друкера.

## Эпоха беспокойства

Где бы ни проявлялась теория менеджмента, ее постоянными спутниками являются страх и беспокойство. Обратитесь за объяснением на баварский завод или в реорганизованную больницу в Ньюкасле. Там вы услышите уже знакомую фразу, что увольнение — это скорее научно обоснованное решение, нежели человеческая трагедия. Уволенные рабочие «сокраще-

ны», «отделены», «ограничены», «освобождены» и «переведены на другую работу в упреждающих целях». В случае с «АТ и Т» была проведена программа «силового менеджмента» для «уменьшения дисбаланса рабочей силы и квалификации».

Несмотря на то что гуру постоянно мелькают на сцене преступлений, они до сих пор не привлечены к ответу. В составленный Патом Бьюкененом, республиканским кандидатом в президенты, в ходе популистской предвыборной кампании список подозреваемых входил «злодей Хосе» (собираемый образ иностранного рабочего, занимающего чужое рабочее место) и «Голдман Сакс» (символический еврейский инвестиционный банк). Но ни Друкера, ни Питерса в этом списке не было. Более воздержанные критики старались говорить о причинах экономического характера.

С одной стороны, это верно. В основном люди теряют работу или чувствуют себя неуверенно из-за конкуренции, технологических изменений и государственного бюджета. Однако в свое оправдание гуру явно недостаточно сказать, что они всего лишь «следуют приказам» и служат макроэкономическим силам, вышедшим из-под их контроля. Как бы то ни было, теория менеджмента сыграла огромную роль во влиянии этих сил на людей. Американские компании до сих пор сокращают своих рабочих, не прибегая к реинжинирингу, который наряду с рядом других управленческих техник, несомненно, способствовал росту сокращения и оказал влияние на этот процесс.

Не случайно же большая часть самых рьяных «сокращателей» — самые ревностные поклонники теории менеджмента. Например, та же «АТ и Т» долгое время была своеобразным полигоном гуру, постоянно приглашая консультантов и отправляя своих сотрудников на управленческие курсы. Этому телефонному гиганту принадлежит, возможно, самый загадочный лозунг в истории менеджмента: «Кладя лося на стол». По идее он должен подразумевать нечто связанное с выравниванием иерархической лестницы и наделением рабочих властью. Этот лозунг стал одной из нескольких (к слову сказать, провальных) попыток внедрить современную систему управления в свою дочернюю компанию «Эн-си-ар».

Кроме того, значительная часть «беспокойства» не связана с потерей работы, она относится к реорганизации рабочей силы. Например, «отстранение» относится не только к уволенным. Оно усиливает давление на простых рабочих, которым приходится принимать все больше решений самостоятельно. Это также приводит к нарушению карьерного роста: все меньше работников стремятся подняться по карьерной лестнице, поэтому менеджерам приходится довольствоваться тем, что есть. Точно так же гуру беззастенчиво поддерживали методику измерения индивидуального вклада в успех компании, начиная с доплат за производительность труда и заканчивая новыми техниками, например, «круговой оценкой», когда сотрудники оценивают друг друга. Опять же гуру стремятся увидеть в этом «увеличение власти рабочих», однако многочисленные исследования свидетельствуют, что все больше людей относятся к этому настороженно. И действительно, хотя теория менеджмента и призвана облегчить жизнь менеджеров, зачастую она, наоборот, серьезно осложняет их жизнь.

## Парадокс теории менеджмента

Имеет ли фактор гуру — непризнанных законодателей человечества — значение? Ответ очевиден: теория менеджмента имеет такое же значение, как и его практика. Проще говоря, она изменяет формы и характер работы во всем мире, где размеры отдельных компаний превышают границы некоторых стран, где подавляющее количество людей проводят большую часть своего времени на работе, а не дома, что часто ведет к драматическим поворотам в их жизни. В то время как большинство других ученых — даже натурфилософы и экономисты — десятилетиями ждут практических результатов своих трудов, идеи гуру часто проходят испытания немедленно. Не много можно назвать дисциплин, отличающихся такой энергичностью.

Но возникает парадокс: как такая значимая научная дисциплина может быть столь неуважаемой? Даже самые передовые мыслители теории менеджмента допускают, что она дале-

ка от всеобщего уважения. Питер Друкер как-то сказал, что люди используют термин «гуру» только потому, что не хотят употреблять слово «шарлатан». На стене у Генри Минцберга — еще одного гуру — висит высказывание: «Чем выше забирается обезьяна, тем больше виден ее зад». Даже в Соединенных Штатах к профессорам бизнес-школ относятся с высокомерием и подозрением. Вне Америки реакция в кулуарах и высших школах еще больше резка. Гуру менеджмента часто интеллектуально привязываются к более старым дисциплинам, например, экономике, философии и истории, но ученые мужи редко отвечают им взаимностью.

На первый взгляд за такой реакцией скрывается простая зависть. Разве может не раздосадовать бедного историка средних веков, просиживающего в библиотеке за древними книгами ради сотни слушателей и зарплаты кондуктора автобуса, активная, насыщенная жизнь эксперта по управлению человеческими ресурсами? В этом, конечно, что-то есть, но явно недостаточно, чтобы объяснить сей парадокс. Неоспоримые факты свидетельствуют, что большинство ученых негативно относятся к теории менеджмента только потому, что не воспринимают ее всерьез. И эти сомнения живут не только в храмах науки. Спросите у любого издателя его неофициальное мнение о посвященных менеджменту книгах, и, возможно, вы прочтете в его глазах: «Удивительно, как они вообще продаются?» Это не просто научное предубеждение против скучных деловых книг: по некоторым данным, среднестатистический менеджер дочитывает до конца только каждую пятую такую книгу. Но и те, кто непосредственно имеет дело с теорией менеджмента, скупаются на комплименты. Зажмите консультанта в угол, подпоите его, и вполне возможно, что вы услышите то же самое, что и от издателя. Даже простые бизнесмены, включая тех, кто уволил тысячи во имя одной из теорий, недовольно поморщатся при вопросе, насколько «рациональна» теория менеджмента. Рано или поздно практически от каждого вы услышите — «дерьмо».

Возможно, здесь более уместен старый англосаксонский эквивалент: теории менеджмента недостает того, что жители Йоркшира называют «задницей». Даже если не все «дерьмо»,

его маленькой толики вполне достаточно, чтобы составить общее суждение. Во многих случаях вина лежит на группе напыщенных шарлатанов («Трансформируйте вашу компанию за три дня и десять тысяч долларов!»), пришедших в теорию менеджмента только потому, что среди консультантов-сексологов и диетологов им не нашлось места. Такие люди выбирают подходящих «козлов отпущения», но когда дело доходит до парадокса теории менеджмента, сами ими и становятся. Ежегодно публикуется огромное количество ужасных экономических документов и непроизносимых стихотворений, но при этом здравомыслящий мир не отворачивается от экономики и литературы. Настоящая проблема в том, что основные принципы теории менеджмента ставятся под сомнение.

### Свидетели обвинения

В соответствии с материалами уголовного дела теория менеджмента обвиняется в четырех недостатках: изначальной невозможности самокритики, сложной для понимания терминологии; редком возвышении над здравым смыслом, кратковременности и множестве противоречий, непозволительных в более строгих научных дисциплинах. Из этого следует, что гуру менеджмента — мошенники, знахари нашего времени, пользующиеся страхами бизнесменов, чтобы продавать им птичье молоко. Гуру, подозрительное большинство которых вышло из «великих университетов жизни», а вовсе не из традиционных научных дисциплин, существуют именно потому, что мы сами им позволяем. Современная теория менеджмента не более надежна, чем народная медицина. В конце концов, знахари тоже находят правильные способы лечения, и не важно как: при определенной доле везения, инстинктивно или методом проб и ошибок.

Первое обвинение в адрес теории менеджмента — недостаток самокритики — мы с готовностью принимаем. Действительно, одной из целей этой книги является именно такая критика. Второе обвинение в том, что это непонятный набор слов, мы также добровольно принимаем. В книге мы поставили себе

задачу объяснить все простым и доходчивым языком. На конференциях по менеджменту и в школах бизнеса происходит что-то такое, что мешает людям ясно выразиться и писать. Прочтите следующее высказывание, принадлежащее Г. Хэмелу и К. Прахаладу — двум не самым плохим гуру.

Волновые участники включают свои непосредственные доклады в процесс развития. Каждая волна определяет несколько «связующих звеньев», отвечающих за взаимодействие работы волны с работой других волн. Члены группы изменений играют у каждой волны роль инструкторов. Производительность каждой волны тщательно обсуждается другими волнами вместе с руководящим советом. Наконец «интеграционная команда», состоящая из более конвергентных мыслителей среди волн, сводит работу к сущности и разрабатывает проект стратегической архитектуры, которая снова должна быть обсуждена в компании.

Туманность и жаргонизмы свойственны не только печатному слову. Примером тому может служить один симпозиум на швейцарском форуме по менеджменту. Полный зал немецких бизнесменов героически пытался понять, о чем же говорит американский гуру. На каждый прямой практический вопрос из зала следовал смутный ответ из президиума. Конкретные вопросы вроде: «Как мы должны применять вашу идею?» — встречали философские размышления о природе слова «применять» и приглашение к дискуссии. Несколько малопонятных диаграмм были представлены как «свободные структуры». Удивительно, но немецкие бизнесмены искали корень зла в собственной некомпетентности.

Третье обвинение: под удобной ширмой тумана скрываются очевидные вещи — более серьезно. Очень часто стороннему наблюдателю кажется, что язык гуру прост и понятен («клиент — король»). Многие ключевые фразы («управление тотальным качеством») кажутся банальными. Часто им приписывают предсказание будущего, хотя они всего лишь описывают настоящее. Так, Ленин в своей работе «Империализм как высшая стадия капитализма» предсказывал начало Первой миро-

вой войны три года спустя после ее фактического начала. По этому можно сказать, что гуру менеджмента всегда пророчат будущее, которое уже наступило.

Что ж, в этом есть своя доля правды, но гораздо меньшая, чем считают критики. Некоторые в настоящее время волнующие нас вещи настолько очевидны, насколько они были непонятны, когда дальновидные теоретики менеджмента начинали о них говорить. Например, Питер Друкер предсказал закат эры «синих воротничков» и расцвет «высококвалифицированных рабочих» еще в 1950-х гг. Люди перестали читать об управлении тотальным качеством не потому, что качество вышло из моды, а потому, что теперь все к нему стремятся. Кроме того, в утверждении очевидного нет ничего несправедливого. Одним из доводов за приглашение консультантов является то, что они могут увидеть очевидное стороннему взгляду, но незаметное собственным сотрудникам.

Однако самой серьезной критике теория менеджмента подвергается за четвертое обвинение — свою кратковременность. Теоретики менеджмента имеют страсть ко всякого рода постоянным революционным изменениям, достойным зависти Троцкого и Мао Цзэдуна. Они постоянно рожают избыточные мудреными аббревиатурами и облеченные научным языком новые идеи, гарантирующие «конкурентоспособный успех». Через пару месяцев испытаний, когда выясняется, что этот «успех» идеи столь же призрачен, как и раньше, теоретики предлагают очередную новинку. Названия таких идей говорят сами за себя: «Теория Зет», «Управление при помощи стремлений», «Мозговая атака», «Управленческая сетка», «Т-группы» и т.д.

Популярность теорий находит отражение в моде на различные компании. Гуру постоянно находят фирмы, которые, по их мнению, нашли секрет «конкурентоспособного успеха». Но через несколько лет эти чудесные фирмы приходят в упадок, сталкиваются с многочисленными проблемами и даже разоряются. В 1982 г. Том Питерс в книге «В поисках совершенства» определил 43 совершенных американских компании и попытался выявить источник их успеха. Но уже пять лет спустя две трети из них — например, «Вонг» и «Дюпон» — уже явно не соответствовали установленным критериям. Некото-

рые, например, «Атари» и «Эйвон», столкнулись с серьезными проблемами. «Ай-би-эм» также испытывала трудности. Но вместо того чтобы помолчать, Питерс написал еще ряд книг, отстаивавших различные способы разрешения проблем американских компаний.

У этих теорий довольно большая добровольная — или сбитая с толку — аудитория среди менеджеров. Исследование, проведенное в 1995 г. консалтинговой компанией «Бейн энд Ко» среди менеджеров по всему миру, показало, что в 1993 г. из 25 ведущих управленческих техник среднестатистическая компания использовала 11,8; в 1994 г. показатель составил 12,7. В 1995 г. он должен был вырасти до 14,1. Хотя американцы считаются законодателями в этой области, их показатель (12,8) лишь немногим выше, чем у французов (11,4) и японцев (11,5), и ниже, чем у самых больших приверженцев — англичан (13,7).

Мода в сфере менеджмента отличается все меньшим постоянством. Жизненный цикл управленческой идеи сократился с десяти лет до года, а то и того меньше. Пытающиеся соответствовать последним веяниям моды простые бизнесмены часто осознают, что к моменту своего внедрения новая идея уже безнадежно устарела. В выигрыше остаются только теоретики — с каждым днем они становятся все богаче. Чтобы не выпасть из сливок общества, авторитетные гуру постоянно ищут способы скорректировать свои аргументы. Будущие гуру — будь то перегруженный работой менеджер-консультант, мечтающий провести время в кругу семьи, или частично занятый профессор школы бизнеса, мечтающий о путешествии первым классом, — постоянно стремятся изобрести революционные идеи, способные повысить их репутацию в обществе. Ну а бизнесмены отчаянно крутят колесо фортуны.

## Противоречивая корпорация

Все жалобы на кратковременность не выдерживают никакой критики. Ничего плохого в постоянной генерации идей нет. Новые теории лучше бега трусцой и силовых упражнений заставляют компании тренировать свои корпоративные мыш-

цы. Глава «Дженерал электрик» Джек Уэлч назвал свою систему управления «Тренировкой», имея в виду, что изменения в управлении компанией укрепляют корпоративное здоровье. Трудности возникают тогда, когда идеи противоречат друг другу. Настоящая проблема теории менеджмента заключается в том, что она разводит институты и личности в противоположных направлениях.

На каждую теорию, тянущую компанию в одном направлении, приходится две, тянущие ее в противоположном. В какой-то момент гуру проповедают управление тотальным качеством — важность проверки качества и сокращения недостатков. Затем они утверждают, что важную роль играет скорость, которая, однако, предусматривает менее усердный контроль за качеством. Или настаивают, что преимущество компании заключается в ее корпоративной культуре, и чем более обособленной, тем лучше. А потом вдруг советуют ей стать «поликультурной», чтобы служить зеркальным отражением общества. Сначала компанию незаметно подвигают к созданию единой сильной концепции, а затем предупреждают, что она живет в «эпоху сомнений» и единая концепция может оказаться губительной. Большинство теоретиков не акцентируют внимание на необходимости локального или мирового размаха деятельности компании, ее крупных или небольших размеров, ведении дел в интересах крупных или мелких акционеров. Обычно они советуют делать и первое, и второе.

Противоречия особенно отвратительны, когда касаются взаимоотношений компании со своими сотрудниками. Одно из самых популярных слов в лексиконе теоретиков менеджмента — «доверие». Как мы уже говорили, именно доверие должно обеспечивать лояльность высококвалифицированных рабочих и заставлять их вносить предложения по улучшению работы всей компании. Кроме того, все без исключения гуру любят слово «гибкость», за которым обычно скрывается сокращение штатов. Действительно, противоречия между интересами компании и сотрудников постоянно усиливаются. Что делают компании для своей безопасности — увольняют рабочих, сажают их на краткосрочные контракты или гибкий рабочий график. Именно это и заставляет последних чувство-

вать себя неуверенно. Тем временем единственным человеком, способным разрешить это противоречие, является босс, а уж он-то занимается этой проблемой в последнюю очередь.

Такие внутренние противоречия отражают более глубокую интеллектуальную неразбериху в самом сердце теории менеджмента, превратившейся скорее не в логически последовательную дисциплину, а в поле боя двух радикально противоположных философий. Теоретики менеджмента обычно принадлежат к одной из двух соперничающих школ, каждая из которых основывается на различных подходах к природе человека. Практический менеджмент колеблется между обеими. В основе научного менеджмента лежит идея, что среднестатистический рабочий — это движимый жадностью ленивый болван. При этом задача менеджера — разбить работу на составные части, чтобы даже самый тупой с ней справился, и разработать систему поощрения, чтобы даже самый ленивый напряг свои силы. С другой стороны стоит гуманистический менеджмент. Он основан на идее, что рабочий — это образцовое человеческое создание, умное, творческое и целеустремленное. В данном случае менеджер должен создать такие условия, при которых работа была бы достаточно интересной и привлекательной. Это достигается за счет передачи части полномочий низовым работникам для принятия ими решений, создания самоуправляющихся команд и убеждения рабочих вносить предложения по улучшению работы всей компании. В сущности, спор ведется между мягким и жестким менеджментом.

Первая теория господствовала до Второй мировой войны в форме научного менеджмента. Вторая получила широкое распространение в 1950—1960-х гг. под лозунгом «Управление коллективными отношениями». В 1980-е гг. гуманисты обратили внимание на Японию как на страну, наделившую рабочих определенной властью и воздерживающуюся от научного менеджмента. Столь мягкий подход был скрыт жесткой реальностью: несмотря на все добрые слова, японские компании начали сокращать штаты. К началу 1990-х гг. доминирующей теорией стал «реинжиниринг» — попытка применить тейлоризм в условиях компьютерной эры.

В противоречивых корпорациях проявились две настораживающие проблемы. Во-первых, усилилась всеобщая обеспокоенность, начиная от совета директоров и кончая самыми низами. Среди американских менеджеров весьма популярна аббревиатура ВОНІСА (Bend over, here it comes again — *англ.*), которую можно перевести как: «Нагнитесь, оно возвращается». Журнал «Бизнес уик» привел высказывание одного американского менеджера по поводу моды на различные теории управления: «В прошлом году были кружки качества... В этом будут нулевые материально-производственные запасы. Еще одна такая причуда, и все мы сойдем с ума». Так было в 1986 г. С тех пор скорость появления новых идей и их способность противоречить друг другу значительно возросли.

Вторая проблема — это язык теорий и сложность их практического осуществления. Теории стремительно появляются и исчезают, поэтому менеджеры, научившиеся говорить о них при полном отсутствии понимания, не беспокоятся об их исполнении. Многие менеджеры, как советские бюрократы, живут в двойном мире — реальном и мире официальной идеологии. Они говорят о «полномочиях», но сами же по привычке их придерживают или объявляют о «реинжиниринге» компании, в действительности лишь увольняя часть низкоквалифицированных рабочих.

Имеет место демагогия, так как теория менеджмента является языком международных элит. Растущее число людей, управляющих нашими компаниями и странами, говорит само за себя. Для молодых и амбициозных диплом бизнес-школы становится все более желанным — он повышает их шансы на работу в консалтинговом бизнесе. Прислушайтесь к разговорам в зале ожидания бизнес-класса в любом аэропорту от Шанхая до Сан-Франциско, и вы услышите столь знакомый жаргон. В политике старые битвы между правыми и левыми потеряли прежний смысл. Билл Клинтон и Тони Блэр пришли к власти только потому, что акцентировали внимание на защите прав человека, начиная со здравоохранения и заканчивая созданием новых рабочих мест. На смену полю боя пришло поле управленческой эффективности: кто справится с экономикой, кто реорганизует правительство, у кого есть не-

обходимые лидерские способности и т.д. Если эти вопросы обсуждаются в противоречивых и бессодержательных условиях, то от этого страдаем все мы.

## Со скальпелем, но не с топором

Некоторые готовы возразить, что эти противоречия означают только одно — теория менеджмента сама по себе противоречива. Мы будем рассматривать ее как еще не сложившуюся научную дисциплину, оберегаемую от роста частично благодаря значительному финансовому успеху.

Мы берем на себя смелость утверждать, что теория менеджмента сейчас находится в таком же состоянии, что и экономика сто лет назад. Еще не сложилась большая часть ее фундаментальных принципов. Она все еще ждет своего Джона Мейнарда Кейнса, Фридриха Хайека или Милтона Фридмана и испытывает недостаток правил ведения дискуссии, поэтому здесь все еще много желающих помахать топором. Когда-то в экономике подобным образом вели себя личности вроде Карла Маркса. Однако как если бы кто-то, желая узнать об экономике столетней давности, обратился к работам Альфреда Маршалла, Адама Смита и Дэвида Риккардо, так и у теории менеджмента уже есть свои отцы-основатели, такие, как Альфред Слоун и Питер Друкер. Она рождает споры о таких насущных проблемах, как глобализация, природа труда и изменение структуры компаний. Возможно, более важно то, что теория менеджмента рождает идеи, способные работать на практике. Так в 1980-е гг. японские промышленники утерли нос американским коллегам, воспользовавшись их теорией качества.

Если внимательнее присмотреться практически к любой сфере теории менеджмента, то в конце концов можно найти ее логическую взаимосвязь с остальными сферами. Проблема в том, что ради извлечения самородка придется перелопатить огромное количество пустой породы. В нашей книге мы попытаемся привлечь ваше внимание непосредственно к таким самородкам.

Несомненно, было бы гораздо проще (и приятнее) подвергнуть все жесткой критике. Существует огромное количество материала для тех, кто хочет провести «топорную работу». Мы же представляем себе «Знахарей» как труд хирурга, попытку отделить хорошее (во всяком случае, значительное) от плохого и не относящегося к делу и посмотреть на результаты, отразившиеся на обществе в целом и компаниях во всем мире. Это и была скорее наша основная задача. Если идеи и их носители не выдерживали проверки, мы от них отказывались, что, согласитесь, все-таки лучше, чем тратить на их разоблачение бумагу и чернила.

Мы начали с описания жизненного цикла и влияния одного из самых значительных увлечений последнего времени — реинжиниринга (гл. 1). Затем рассмотрели огромную индустрию по производству и продаже продуктов теории менеджмента (гл. 2). Потом мы уделили внимание двум отдельно взятым гуру. Глава 3 посвящена Питеру Друкеру — основоположнику современного менеджмента и объекту больших дебатов настоящего времени. Том Питерс (гл. 4) является самым влиятельным гуру двух последних десятилетий, причем не из-за того, что он сказал, а из-за того, как он это говорил.

«Переосмысление компании» — так называется глава 5, в которой мы оценили методы разрушения традиционных корпоративных структур в прошлом десятилетии. В этой же главе описываются внутренние трудности, с которыми пришлось столкнуться компаниям: проблемы в смешении знаний, обучении и инновациях (гл. 6), конфликт между концепцией и другими формами стратегии (гл. 7). В главе 8 мы предприняли попытку рассмотреть усложняющее руководство давлением на совет директоров, оказываемое всеми этими идеями, часть которых принадлежит самим боссам. Там же рассмотрены споры о природе деятельности различных компаний, об их ответственности перед мелкими или гораздо более серьезными крупными акционерами. Этот раздел мы завершили оценкой влияния корпоративной циркуляции на изменения в сфере труда, а значит, и жизни простых людей (гл. 9).

Следующим предметом нашего внимания стала глобализация и степень влияния географического фактора на виды и

способы деятельности компаний (гл. 10). В настоящее время теория менеджмента сама по себе является мировой индустрией.

«Поджарое» производство — рожденная в Америке, но получившая свое развитие в Японии идея — изменило характер работы заводов по всему миру. Сейчас японские компании стремятся перенять все лучшее у Запада, но и всем нам наверняка есть чему у них поучиться (гл. 11). В главе 12 мы обратились к новому явлению — развивающейся Азии, где китайцы испытывают новый тип организации, но вместе с тем нуждаются в идеях западного менеджмента. Появится ли там новый гибрид, как когда-то в Японии?

Наконец мы рассмотрели две сферы, где теория менеджмента делает очень быстрые (и часто довольно пугающие) шаги. Во-первых, это государственный сектор (гл. 13), где в настоящее время врачи решают, входит ли лечение людей в сферу их компетенции, учителя пишут отчеты о проделанной работе, а генералы рассматривают войну как «крайнюю форму боевой подготовки». Другой сферой является менее изученное (но чрезвычайно выгодное) царство менеджмента, где теория менеджмента смешивается с самопомощью, футурологией и явным шарлатанством (гл. 14).

Мы провели наше исследование, памятуя о двух группах читателей. К первой группе относятся те, кто уже покупал деловые книги, но находил их путанными и заумными, поэтому не читал до конца. Все большему числу людей так или иначе приходится брать на себя управленческие обязанности. Поэтому все больше менеджеров боятся потерять работу. Все они должны знать о менеджменте, и не только американском. География проиллюстрированных в нашей книге примеров простирается от Стокгольма до Шанхая и Сеула. Вторая группа — это «нормальные» читатели, которые только знакомятся с теорией менеджмента. К этой категории относится практически каждый здравомыслящий человек. Это может быть и государственная служащая из Дерби, желающая узнать, почему ее муж подвергся «реинжинирингу» в «Роллс-Ройс» (и о своих шансах сохранить работу тоже), и профессор социологии в Лондонской школе экономики, желающий поближе познакомиться

с богатой соседкой-наукой. Или это может быть политический активист в поисках ответа на вопрос, почему британское правительство увлеклось идеей внутреннего рынка.

Наша цель заключалась в том, чтобы поставить вопросы перед специалистами, не сбив при этом с толку и более широкий круг своих читателей. Приносим свои извинения, если какое-нибудь жаргонное словечко проскочило мимо нас. Снова и снова, столкнувшись с очередной теорией или отрывком текста, мы возвращались к трем вопросам: понятно ли это? Дает ли это что-нибудь новое? Имеет ли смысл? В двух словах мы попытались оценить гуру так же, как самые передовые из них, например, Питер Друкер и Майкл Портер, хотели быть судимы: как часть серьезной интеллектуальной научной дисциплины.

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

---

### **КАК ЭТО РАБОТАЕТ**



---

## ПРИЧУДА В ДЕЙСТВИИ: РЕИНЖИНИРИНГ

**И**нтересно посмотреть на людей, читающих проповеди и благодаря этому процветающих; астрологов, делающих миллионные состояния на лотереях брачных консультантов, пропагандирующих привязанность к женам. Поэтому когда в начале 1995 г. Фред Уайерсема, менеджер-консультант молодой и амбициозной консалтинговой компании «Си-эс-си индекс», и Майкл Триси, независимый консультант с крепкими связями в ней же, опубликовали «Дисциплину рыночных лидеров», казалось вполне естественным, что, несмотря на весьма посредственные отзывы, эта книга стала лидером рынка. Она оставалась в списке бестселлеров «Нью-Йорк таймс» 15 недель, поднявшись до пятого места. Было продано 250 тыс. экз.

Столь радужное состояние продолжалось до 7 августа, когда в очередном номере «Бизнес уик» появилась большая статья о том, как два молодых консультанта в тесном сотрудничестве с «Си-эс-си индекс» для продвижения на рынок своей книги использовали тактику, более уместную в грязном музыкальном шоу-бизнесе. Уже давно стало традицией, что компании покупают книги своих сотрудников, чтобы бесплатно распространять их среди действующих и потенциальных клиентов или просто для украшения офиса. Примерно в то же время компания «Джемини консалтинг» купила 5 тыс. экз. книги «Трансформируя организацию», написанной ее сотрудниками Френсисом Жилларом и Джеймсом Келли. Однако сделано это было

открыто, чтобы в «Нью-Йорк таймс» подобную корпоративную щедрость могли учесть при составлении расчетов. В случае же с «Дисциплиной рыночных лидеров» связанные с компанией неизвестные люди потратили 250 тыс. долл. на закупку 10 тыс. экз. книги небольшими партиями в книжных магазинах по всей стране. Особое внимание они уделяли тем магазинам, которые считались связанными с «Нью-Йорк таймс». Покупки часто делались не от имени компании и авторов книги — приобретением занимались сотрудники компании и третьи лица. Еще 40 тыс. экз. было приобретено сотрудниками компании через сотни мелких книжных лавок. Компания «Парагон» приобрела 10 тыс. экз. книги (покупку полностью оплатила опять же «Си-эс-си индекс») и хранила их в трейлере возле своего офиса.

Триси и Уайерсема отрицали свою вину, считая, что это всего лишь пример «остроумного маркетинга», однако другие издатели назвали его «отвратительным». Потратив 250 тыс. долл. на приобретение своей собственной книги не самым дешевым способом, на первый взгляд можно извлечь не самую большую выгоду. Но появление книги среди бестселлеров «Нью-Йорк таймс» сулит значительную отдачу. В этом случае увеличивается цена прав на заграничное переиздание и появляются преимущества при написании следующего труда. Авторы становятся более ценным товаром на рынке ораторов и лекторов. В дни скандала Триси брал по 30 тыс. долл. за интервью. Аура успеха сама по себе поднимает уровень продаж: те, кто раньше считал «Дисциплину рыночных лидеров» банальным чтивом, вдруг решили, что в книге все-таки должно быть что-то такое, что послужило поводом для столь сильного ажиотажа. Однако теоретически больше всех от этого должна была выиграть «Си-эс-си индекс». Она разделила с авторами права на идеи и только начинала продавать их своим клиентам. Стоимость таких услуг обычно составляет десятки миллионов долларов.

Статья в «Бизнес уик» имела сокрушительный эффект. «Нью-Йорк таймс» пришлось уточнить свой список. Другие издания подхватили эту скандальную тему, и шумиха разрослась бы еще больше, не объяви в следующий понедельник «Дисней» о намерении приобрести компанию «Эй-би-си/Кэпитал ситиз». На пару

недель именно эта новость захватила все газетные и журнальные полосы. Организатор конференции, пригласивший обоих скандальных авторов, жаловался на агрессивные звонки от других участников. К тому же выяснилось, что «Си-эс-си индекс» таким же способом приобрела 7500 экз. другой изданной практически в то же время книги — «Реинжиниринг менеджмента». На этот раз автором был Джеймс Чампи — один из основателей компании. Ну и в завершение провального месяца «Си-эс-си индекс» потерпела неудачу во втором туре конкурса на осуществление выгодного консалтингового проекта в той же «Нью-Йорк таймс».

## Пересмотр промышленной революции

Скандал вокруг «Рыночных лидеров» — всего лишь глава (некоторые назвали бы ее эпилогом) в более крупной истории вокруг «Си-эс-си индекс» и Джеймса Чампи. Имя ей — реинжиниринг. Чампи ушел из компании в «Перо системс» в 1996 г., но оставался председательствующим гением компании в славные дни реинжиниринга. Реинжиниринг — возможно, самая амбициозная теория менеджмента нашего времени. Ее авторы — Джеймс Чампи и Майкл Хаммер, помешанный на математике кибернетик, посвятивший реинжинирингу все свое время, — настаивают, что их идея — самое радикальное изменение в деловом мышлении с момента промышленной революции. Реинжиниринг учит, что если менеджеры собираются как-то выживать, они должны порвать свои старые планы и начать все с чистого листа. На вопрос, чем он зарабатывает на жизнь, Хаммер, сочетающий в себе математическую логику с энтузиазмом новообращенного, ответил просто: «Пересматриваю промышленную революцию».

Реинжиниринг является первой великой причудой менеджмента 1990-х гг., приведшей к потере миллионами людей работы, а еще большие миллионы к работе в совершенно иных условиях. Реорганизовав корпоративную Америку, апостолы реинжиниринга распространяют свои идеи на государственный сектор и далее по всему миру. Ряд исследований показал,

что к 1996 г. европейские компании более активно, чем американские, увлекались этой идеей. Продажи японского издания книги Чампи и Хаммера «Реинжиниринг корпорации» за три первых месяца составили 250 тыс. экз.

Почему же реинжиниринг пользовался такой бешеной популярностью? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо небольшое отступление. К середине 1990-х гг. большинство менеджеров оказались в затруднительном положении. Они разочаровались в двух слепо почитаемых идеях. Первой является технология, в частности, персональный компьютер на рабочем столе практически каждого менеджера. Компьютеры становились все дешевле и легче в использовании. Однако здесь было одно большое НО: все эти изменения никак не повлияли на производительность человека. Официально открытие этого факта принадлежит экономистам, но любой умеющий считать финансист давно это подозревал. Несмотря на огромные инвестиции в информационные технологии в 1980-е гг., большинство имеющихся данных свидетельствует о том, что компании от этого практически не выиграли.

Другим вероломным другом менеджера была предшествовавшая реинжинирингу причуда — управление тотальным качеством (УТК). В начале 1990-х все нападки на роль качества считались управленческой ересью. Для простоты скажем, что суть УТК заключалась в получении продукции и услуг сразу, без ожидания окончательной проверки на наличие ошибок и дефектов. Каждому менеджеру известно, что именно благодаря УТК японская «Тойота» стала выпускать более надежные автомобили и фактически украла американский рынок у Детройта. В начале 1990-х заимствование подобных методов западными производителями привело к росту удовлетворенности клиентов и улучшению морального духа служащих.

Но «информационные технологии» и «качество» открывают более фундаментальную проблему. Те же действия, что и прежде, выполняются силами тех же рабочих, но с помощью компьютеров и с большим усердием. Компьютер не подвергался переработке, просто в него добавили несколько новых устройств. Поэтому УТК можно считать всего лишь очередным исключительно хитроумным изобретением. Проведенное

в 1993 г. специалистом по качеству Джозефом Джураном исследование показало, что только 50 американских компаний из списка «Форчун-500» продают качественные товары и услуги мирового класса. А так как практически любой человек уделяет качеству пристальное внимание, оно стало скорее базовой необходимостью, нежели конкурентоспособным преимуществом. В этой ситуации менеджеры стали понимать, что источник постоянного роста производительности, доли на рынке и рентабельности следует искать в другом месте. Так случилось, что, как только эта тревожная мысль прозвучала в высших корпоративных кругах Америки, новая теория менеджмента начала плодить десятки школ бизнеса и консалтинговых компаний. У теории было одно очень хорошее качество — комбинация технологии и качества в одной упаковке.

## Разрушение доводов Адама Смита

«Реинжиниринг делового процесса» подразумевает попытку разложить организацию на составные части, а потом использовать некоторые из этих частей для создания нового механизма. В первую очередь возникает вопрос о предназначении новой машины. Говоря научным языком — каких процессов необходимо добиться? В типичном проекте корпоративного реинжиниринга десять из двадцати консультантов рисуют карты последовательности процессов, предлагают возродить старые процедуры отчетности и объединить людей из разных отделов в одну команду (при этом остальные потеряют работу). Реинжиниринг направлен на повышение эффективности компании, а не на конечный продукт. То есть процесс гораздо важнее, чем продукт. Действительно хорошие продукты появляются в результате отличного осуществления процессов.

При этом приходится приносить в жертву несколько «священных коров». Первая из них — Адам Смит. В своей работе «Богатство наций» он защищал систему, основанную на специализации наемных рабочих и повышении эффективности, от роста масштабов производства. Он точно подметил, что группа производителей булавок, каждый из членов которой кон-

центрировался бы на выполнении определенной части задачи, могла сделать больше булавок, чем если бы каждый делал одну целую. Такие промышленники, как Генри Форд и Альфред Слоун, усовершенствовали эту систему, построив конвейер и распределив рабочих в различные отделы, например маркетинговый и конструкторский. Массовое производство всегда имеет оборотную сторону, снижая мотивацию рабочих и заставляя их относиться к работе с прохладцей. К тому же недавно необходимость в нем начала отпадать. По мнению сторонников теории реинжиниринга, это происходит из-за того, что спрос становится все более скачкообразным, а машины выполняют уже большую часть низкооплачиваемой работы.

Одно из открытий реинжиниринга заключается в том, что в результате внедрения информационных технологий зачастую гораздо выгоднее возвратиться к отвергнутой Адамом Смитом теории. Почему на оформление кредита требуется шесть недель, когда каждый банковский работник выполняет всего одну операцию, а затем передает бумагу дальше своему коллеге? Не проще ли, когда один-единственный клерк, вооруженный для решения специфических вопросов компьютером, может сделать это за полтора часа? Реинженеры утверждают, что самым главным в этой цепочке является клиент. Ему безразлично, какой именно менеджер должен подписывать ему бланк. Все, что он желает, — получить быстрый ответ на свой вопрос и знать, кто будет нести ответственность за его решение.

Сторонники реинжиниринга критикуют сильную инертность в крупных «функциональных трубах», таких как маркетинговые отделы или даже отделы информационных технологий, преобладающие в больших организациях. Они неоднократно подчеркивают, что большая часть затраченного на выполнение какой-либо отдельной операции времени теряется даром при передаче данных из одного отдела в другой. Реинжиниринг предусматривает объединение людей с разными функциями в одну группу, предназначенную для осуществления операций, затрагивающих несколько функций. Таким образом, сотрудники маркетингового, конструкторского и исследовательского отделов собираются вместе в одну команду, предназначенную для «разработки нового продукта».

Подобная реорганизация также позволяет избавиться от «любимой мозоли» реинженеров — менеджеров среднего звена. Если компания правильно использует информационные технологии, то нет никакой необходимости в соединительной прослойке между полномочиями ее верхнего и нижнего уровней. Информация должна распространяться по горизонтали, а не профильтровываться по вертикали.

## Не автоматизируйте, а удаляйте

В своих крайних проявлениях реинжиниринг может казаться легким помешательством. Однако очевидно, что даже совершенно здравомыслящие менеджеры согласны с тем, что бизнес становится более изощренным, а ответы на вопросы более сомнительными, что, когда другие гуру приказывают вам сдать на волю обстоятельств и учат, как жить в «эпоху абсурда» или «преуспеть в хаосе», реинжиниринг предлагает уверенность и контроль. Он, наконец, представляет собой ясное, серьезное руководство по перестройке бизнеса и повышению конкурентоспособности. Это также весьма современно, ведь реинжиниринг, возможно, первая теория менеджмента, считающая компьютеры своей отправной точкой. Стоит ли говорить, что идея была продана на рынке с редким изяществом.

Реинжиниринг — как и сами Хаммер и Чампи — является продуктом двух расположенных неподалеку друг от друга организаций в Кембридже, штат Массачусетс, которые возвращают идеи и сотрудников друг для друга. Это «Си-эс-си индекс» — консалтинговое подразделение гиганта «Компьютер сайенс корпорейшн» и школа менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте. В этих организациях активно изучали влияние компьютерной революции на характер работы и структуру организаций. Термин «реинжиниринг» впервые появился в середине 1980-х гг., когда группа молодых консультантов компании «Индекс групп», одной из предшественниц «Си-эс-си индекс», разработала план серьезной реструктуризации своей деятельности. Томас Джеррити, впоследствии работавший как в «Си-эс-си индекс», так и в Массачусетском техноло-

гическом институте (сейчас он декан школы бизнеса Вартон) призывает отказаться от термина «реинжиниринг» как слишком технического, чтобы правильно уловить его суть. В действительности оказалось, что именно этот технический нюанс и был нужен американскому бизнесу.

Впервые бизнесмены узнали о реинжиниринге из статьи Майкла Хаммера, опубликованной в «Гарвард бизнес ревью» (1990, июль — август). Она была озаглавлена «Работа по реинжинирингу: не автоматизируйте, а удаляйте». Три года спустя Хаммер и Чампи более подробно изложили свои идеи уже в книге. Было продано почти 2 млн экз. «Реинжиниринг корпорации» на семнадцати языках, что сделало ее самой продаваемой деловой книгой после «В поисках совершенства» Тома Питерса. Деловая пресса восприняла термин с редким энтузиазмом: частота использования «реинжиниринга» в заголовках статей увеличилась с 10 (1990) почти до 800 (1994).

Вскоре уже каждая консалтинговая компания считала своим долгом внести ту или иную вариацию на эту тему в список своих услуг. Консалтинговая компания «Артур Д. Литтл» назвала это «высокоэффективным бизнесом», в «Джемини» использовали слово «трансформация». Бизнес активно развивался. Проведенное в 1994 г. компанией «Прайс уотерхаус» исследование показало, что 78% компаний из списка «Форчун-500» проводили реинжиниринг в том или ином виде. Среди британских компаний таких оказалось 68%. Исследование, проведенное «Си-эс-си индекс» примерно в то же время, принесло практически такие же результаты. Согласно ему среднее число проектов реинжиниринга составило 3,3 в Америке и 3,8 в Европе.

Теория реинжиниринга развивалась в двух направлениях. Во-первых, из промышленного производства в сферу обслуживания, коммунальные услуги и государственный сектор. Одним из самых сильных апологетов этого направления в Америке был глава полиции Нью-Йорка Уильям Брэттон (гл. 13). Второе направление — географическое. Например, в Японии идея впервые была применена местными подразделениями таких американских компаний, как «Ай-би-эм». Но она распространялась очень быстрыми темпами. В декабре 1993 г.

лекция одной японской консалтинговой компании на тему: «Предложения по реинжинирингу — японский стиль» — собрала такую огромную аудиторию, что пришлось запланировать еще две лекции. В начале 1994 г. популярная японская газета «Йомиури шембун» назвала «реинжиниринг» и «Китай» ключевыми словами года.

Хуже, чем болезнь? Неизбежно, что вызвавшая такой фурор из-за отказа от прошлого теория вскоре стала ассоциироваться всего с одним словом — «сокращение». Проведенный в мае 1995 г. типовой опрос 80 главных финансистов больших американских компаний показал, что основными причинами приглашения реинженеров были снижение затрат (29%) и «кто-то наверху сказал, что мы должны это сделать» (26%). Только в 10% случаев причиной стала необходимость повышения качества товаров и услуг.

В 1994 г. прибыль американских корпораций увеличилась на 11%. При этом на реинжиниринг было потрачено 10 млрд долл. и сокращено 516 069 рабочих мест. Среди сильнее всего «похудевших» компаний были замечены и самые крупные «денежные мешки»: «Мобил», «Проктер энд Гэмбл», «Американ хоум продактс» и «Сара Ли». Глава «Проктер энд Гэмбл» Эдвин Арц заявил, что для поддержания конкурентоспособности его компании пришлось сократить 13 из 106 тыс. своих сотрудников. Он подверг критике сложившееся в обществе мнение, что реинжиниринг корпорации является признаком возникших проблем: «Это точно не наша ситуация». На фондовом рынке, конечно, уже давно так не считали. Когда в начале 1995 г. «Мобил» объявила о намерении сократить свои штаты на 10%, то только за одну неделю акции этой нефтяной компании выросли на 52 пункта. Реинжиниринг и в других странах ассоциировался с корпоративной зрелостью. В сентябре 1995 г. британский фондовый рынок достиг нового пика активности вследствие объявления о сокращении рабочих мест. Например, только фармацевтический гигант «Глаксо-велкам» собирался сократить 9 тыс. чел.

В какой же степени реинжиниринг был виноват в таком кровопускании? Во многих случаях компании ссылались имен-

но на него. Так, например, в начале 1994 г. американская телефонная компания «Джи-ти-и» приоткрыла детали своей программы реинжиниринга. Общее число центров по работе с клиентами планировалось сократить со 171 до 11, а из пяти финансовых центров должен был остаться только один. Всего за три года предстояло сократить 17 тыс. рабочих мест и инвестировать 1,2 млрд долл. в новые технологии. Планируемая экономия средств должна была составить около миллиарда долларов в год. Несомненно, что как господствующая причуда менеджмента своего времени реинжиниринг постоянно был на слуху. Даже те компании, которые «худели» собственными способами, все же поглядывали на прибегших к реинжинирингу конкурентов. Хаммеру и Чампи, как паре вездесущих инструкторов по аэробике, не нужно было висеть на плече у менеджера, чтобы тот почувствовал тяжесть.

Вопрос об ответственности очень спорный, так как в конце 1994 г. появились сомнения в эффективности такого «похудения» для «пациентов». Да, действительно, реинжиниринг помог Америке повысить свою конкурентоспособность, по крайней мере на некоторое время. Издержки на рабочую силу в единице продукции в Америке снижались, а в Германии и Японии, наоборот, росли. Однако в том же 1994 г. появились первые признаки, что процесс зашел слишком далеко, и люди начали говорить о «страдающих отсутствием аппетита на новые кадры корпорациях». Исследование, проведенное Американской ассоциацией по совершенствованию методов управления, показало, что две трети компаний, проводивших в течение года сокращение, поступали так же и в следующем году. А треть занималась этим три года подряд и более за последние пять лет. Другое исследование — на этот раз массачусетской консалтинговой компании «Митчелл энд Ко» — показало, что акции сокращающих свои штаты компаний превосходили средние показатели фондового рынка на протяжении еще полугода с момента объявления о сокращении. Правда, спустя три года они падали в цене.

Ознакомившись с такой статистикой, любой реинженер скажет, что между сокращением и собственно реинжинирингом существует большая разница. Однако, судя по всему, соб-

ственно реинжиниринг лишь немногим лучше простого сокращения штатов. Конечно же, имеются примеры успешно осуществленных проектов, например, в компаниях «Белл Атлантик», «Федерал экспресс», «Форд» и «Холлмарк кардз». Однако консультанты привыкли пускать пыль в глаза, рассказывая, как сильно их клиенты повысили производительность. «Си-эс-си индекс» объявила, что благодаря фундаментальным изменениям в деловых процессах ее клиентам удалось сократить себестоимость на 48%, затраты рабочего времени — на 80%, а количество недостатков — на 60%. Преувеличив, по обыкновению, успехи реинжиниринга, консультант компании продолжает: «Результаты поразительные, но, с другой стороны, размах реинжиниринга частично ограничивается чрезмерностью его целей и масштабов». Однако когда в таких исследованиях принимаются в расчет и клиенты других компаний, то ошеломляющие результаты куда-то сразу испаряются. Проведенное летом 1994 г. компанией «Артур Д. Литтл» исследование показало, что только 16% менеджеров полностью удовлетворены результатами реинжиниринга, а 68% столкнулись с неожиданными проблемами. В конце 1994 г. даже Хаммер и Чампи допускали, что многие попытки реинжиниринга оказались не совсем удачными.

## Подробнее о главных продуктах

Так насколько же успешен реинжиниринг? Вполне логично, что у него есть как сильные, так и слабые стороны. Рассмотрим пример компании, реинжиниринг которой считается успешным.

В сентябре 1992 г. британский «Ллойдбанк» приступил к серьезному реинжинирингу, затронувшему практически всех его сотрудников (29 тыс.). К середине 1995 г. себестоимость работы каждого из его отделений сократилась на две трети. Во многом это был пример образцового реинжиниринга, причем вовсе не потому, что консультировала проект «Си-эс-си индекс», в то время еще принадлежавшая Джеймсу Чампи. Хотя основной целью было снижение затрат, реинжиниринг прово-

дился потому, что руководство банка обеспокоилось качеством предоставляемых услуг. Другой родственной проблемой стала организация деятельности — вернее, ее недостаток. В 1980-е гг. за счет простого увеличения штата в британских филиалах банка появилось бессчетное количество новых служб. «Мы рассматривали систему филиалов как огромное ведро, в которое можно запросто бросать все, что угодно», — сказал Гордон Пелл, генеральный управляющий банка по работе с физическими лицами.

Как и в других деловых сферах, реинжиниринг позволил успешно пересмотреть работу филиалов банка в целях более эффективного использования технологий. Раньше каждый работник в административной иерархии исполнял только свои узкоспециальные обязанности. Бессчетное количество людей и бумаги было задействовано в работе, которая, с точки зрения клиента, являлась частью одного процесса. Например, при старой системе при открытии счета необходимая для этого бумага могла месяц дрейфовать по столам различных клерков, оформлявших банковские карточки, проверявших кредитоспособность клиента и т.д. После реинжиниринга этот теперь уже практически безбумажный процесс (нелепо названный «качественным гостеприимством») один человек осуществлял меньше чем за неделю.

Пять других процессов банковской деятельности были разложены на составные части, а затем заново скомпонованы в имитационной лаборатории, прежде чем распространиться по сети филиалов. В ряде случаев процессы выглядели довольно хитросплетенными. Например, до реинжиниринга клиент, переводивший счет в другой банк, просто уведомлял банк, куда следует перевести деньги. Теперь же в процессе «удержания клиента» его часто подвергают расспросам и иногда после длительных увещеваний уговаривают остаться. Со стороны банка это выглядит вполне логично, но по заявлению его руководства, подобная идея пришла им в голову только благодаря реинжинирингу.

Все процессы банковской работы внимательно отслеживаются (опять же при помощи технологий). Например, Кейт Пеппер, молодая консультантка лондонского отделения банка

на Риджент-стрит, привыкла отправлять бланки для открытия счета на следующий после встречи с клиентом день. Если бы она высылала их сразу же, то тем самым повышала начисляемые филиалу головным компьютером за эту операцию очки с 45 до 90%. Производительность труда таких сотрудников, как Пеппер, теперь тщательно отслеживается «мистическими осведомителями» — шпионами, посланными самим банком для проверки работы на местах. И постоянно растущая диспропорция зарплат Пеппер и ее коллег привязана к их производительности труда.

Но была ли реальная отдача? Самой очевидной целью реинжиниринга оказались банковские финансы. Конечно, банк никогда не раскроет все подробности, однако было объявлено, что в результате реинжиниринга доходность банковского капитала увеличилась на 12%. Многие изменения в работе мгновенно стали давать отдачу. Например, количество ошибочно выписанных ордеров чековых книжек снизилось на 30% — сэкономленной суммы вполне достаточно, чтобы оплатить все приобретенные для контроля этой процедуры компьютеры.

С другой стороны, чековые книжки — это, конечно, хорошо, но что-то не было видно особого удовлетворения на лицах клиентов. В начале 1996 г. главные британские банки, включая «Ллойдз», пользовались меньшей, чем в начале десятилетия, любовью. Клиенты все чаще сталкивались с раздраженным персоналом, деморализованным сокращением рабочих мест. Все британские банки пытались снизить свои расходы и автоматизировать труд, ранее выполняемый людьми. В 1989—1995 гг. самые крупные сократили порядка 80 тыс. чел. Ходили слухи о грядущем 70-тысячном сокращении.

Способствовал ли реинжиниринг росту беспокойства? В «Ллойдз-банке» избегали слова «реинжиниринг» («слишком много людей ассоциируют его с уничтожением») для такого рода деятельности, назвав ее «программой улучшения качества услуг». Однако отчаяния и беспокойства сотрудников избежать не удалось. В середине 1995 г. только эта программа привела к сокращению штатов с 42 до 18 чел. во все том же отделении на Риджент-стрит. Да и общее количество отделений и филиалов банка снизилось с 2100 до 1800. Как и в дру-

гих сферах, самое сильное влияние реинжиниринг оказал на менеджеров среднего звена: 44 из 80 были сокращены.

И когда все это прекратится? Реинжиниринг помог «Ллойдз банку» снизить соотношение текущих расходов и доходов с 64,3 (1990) до 63,6% (1994). Но у многих финансовых компаний этот коэффициент даже ниже 60%. В Америке банки начали взимать плату с клиентов, предпочитающих банкомату обслуживание живым банковским кассиром. В Великобритании компании, предоставляющие банковские услуги по телефону, например «Фёрст директ», переманивают клиентов самых крупных банков, которые считают голос на другом конце провода менее дружелюбным. В «Ллойдз банке» служащие откровенно считают, что им нужна передышка. Очевидно, что следующая волна реинжиниринга будет более основательной. Возможно, даже существование сети филиалов окажется под большим вопросом.

### Негативная реакция начинается

Хотя считается, что в банковской сфере необходимо еще меньшее количество сотрудников, по меркам реинжиниринга «Ллойдз банк» отделался малой кровью. В январе 1994 г. нью-йоркская телефонная компания «Нинекс» приступила к осуществлению программы реинжиниринга стоимостью 3 млрд долл. Планировалось сократить 16 800 чел., или 22% всей рабочей силы компании. Как и в случае с «Ллойдз банком», любой анализ затрат и результатов покажет, что проект несколько раз должен себя окупить. Однако в 1995 г. в «Бизнес уик» появилась статья о том, что изменения негативно сказались на морали сотрудников компании. Как сказал один из них: «Боссы сами формируют свою судьбу, мы же лишены такой возможности. Мы лишь испытываем на себе их влияние». Архитектору плана Роберту Трэшеру, получившему прозвище «Молотильщик-задира», пришлось отключить домашний телефон, так как автоответчик был забит оскорблениями. Сокращения в другой телефонной компании, «Джи-ти-и», заставили профсоюзы объясняться за свою якобы плохую работу в специальной радиопередаче.

На этом фоне многие теоретики менеджмента подвергли реинжиниринг резкой критике. Назвав его «вежливым синонимом сокращения штатов», Чарлз Хэнди заявил следующее: «В результате подобной перетряски не возникает чувства выполненного долга и эйфории... Когда реинжиниринг проводится из рук вон плохо (что чаще всего и происходит), люди в итоге теряют надежду, а то и вовсе остаются за бортом». В «Конкурируя за будущее» Гэри Хэмела и К. Прахалада — одной из самых серьезных книг середины 1990-х — говорится, что «реинжиниринг должен служить укреплению современного бизнеса, а не созданию будущих производств. Если компании не удастся создать будущие рынки, то, несмотря на успехи в реструктуризации и реинжиниринге, она будет в роли догоняющего; постоянно пытаюсь оказаться на шаг впереди постоянного снижения доходов и прибыли от вчерашнего бизнеса».

Реинженеры попытались дать достойный отпор. Они подвергали сомнению имеющиеся статистические данные. Даже в «Си-эс-си индекс» до сих пор не уверены, что сам по себе реинжиниринг не приводит к огромным сокращениям рабочей силы. По данным компании, на каждом этапе реинжиниринга в среднем сокращается всего 282 рабочих места (или 22% общего числа реорганизуемых). В Европе эта цифра составляет 1001. Во многих случаях рабочее место освобождалось добровольно или человек переводился на другую работу в той же организации. Когда «Си-эс-си индекс» провела систематизацию всех перемещений, оказалось, что в Америке в среднем было сокращено 336 человек в компании, в Европе — 760.

Однако чаще всего в защиту реинжиниринга звучал следующий аргумент: его просто не проводят надлежащим образом. Одни под вывеской реинжиниринга резко сокращали штаты своих компаний. Другие пытались руководствоваться книгой, но не читали дальше первых глав. Джеймс Чампи заявил, что только каждая десятая компания проводила реинжиниринг подобающим образом. В своей статье («Экономист» от 5 ноября 1994 г.) Майкл Хаммер писал, что «большая часть критики приходится на ошибочное представление сути реинжиниринга, а все остальное — на его недооценку».

Оставим оправдания. Реинжиниринг действительно связан с реальными проблемами. По иронии судьбы одна из самых серьезных проблем заключается в том, что он имеет очень много общего с менеджментом «фиксированного времени», который сами реинженеры категорически отвергают. Такие пионеры менеджмента, как Фредерик Тейлор и Генри Форд, были очарованы «процессами», но одновременно с этим активно практиковали более мягкую человеческую сторону менеджмента. Реинжиниринг — почти как и тейлоризм — работает только тогда, когда все люди станут бездумными, бездушными и бессердечными автоматами. Однако если маркетологу просто сказать, что он больше не член маркетингового отдела, а часть «процесса по разработке продукта», иначе думать он не станет.

Одержимость реинжиниринга «процессом», а не «конечным продуктом» выглядит не очень убедительно. Попытки изменить конкурентное преимущество компании с того, как компания делает, на то, что она делает, могут иметь смысл в сложившемся стабильном бизнесе, например производстве молочных пакетов. Однако если компания быстро изменяющейся отрасли выпускает невостребованный продукт, никакое радикальное сокращение рабочих мест ей не поможет. Примером тому служит головное отделение компании «Ай-би-эм». Одной из первых жертв реинжиниринга часто становится отдел стратегического планирования. Однако без стратегии развития или концепции реинжиниринг рискует построить роскошную машину по производству большого количества устаревших продуктов.

Если стратегия предпримет попытку вернуть свою роль, то так же поступят и другие любимые «мальчики для битья» — менеджеры среднего звена. Реинженеры рассматривают последних в качестве барьера на пути создания горизонтальной структуры организации, хотя пока еще они могут служить источником корпоративной культуры и носителями ценной информации. Как оказалось, компьютеры менее удачно соединяют стратегов в совете директоров с рабочими на местах, чем менеджеры с большим опытом работы в компании. Во многих случаях проведенное сокращение компании, тем самым эконо-

номившие большие средства, уже на следующий год наблюдают, как эти самые средства стремительно расходуются на подготовку персонала к выполнению работы известной назубок многим средним менеджерам.

По данным исследования, проведенного в 1995 г. «Калифорния менеджмент ревью», сокращение рабочих мест оказывает обратный эффект на инновации. Конечно, это не означает, что в результате реинжиниринга научно-исследовательские и опытно-конструкторские отделы прекращают генерировать новые идеи. Проблема в том, что при этом разрушается неформальная сеть контактов, позволяющая продукту быть принятым во всей организации. В случае если работы выполняются на стороне, опять же больше всех выигрывают менеджеры среднего звена, становящиеся рабочей силой по контракту. Действительно, искоренение менеджмента среднего звена усложняет формирование долгосрочной преданности компании со стороны ее сотрудников: трудно представить себе карьерную лестницу, где отсутствуют средние ступени.

Жертвы реинжиниринга чувствуют, что их работодатели нарушили негласный моральный контракт между боссами и рабочими типа: «Мы будем долго и упорно трудиться на вас, вы уволите нас только в случае крайней необходимости». Солидная репутация компании «Ксерокс» была разрушена, когда для получения прибыли в начале 1994-го — середине 1995 г. там сократили каждого десятого рабочего. Примерно в то же время один из руководителей «АТ и Т» — к слову, большой поклонник реинжиниринга — признался еженедельнику «Экономист», что степень доверия в компании резко снизилась: «Раньше мы говорили рабочим: «Делайте что вам сказано, и у вас будет пожизненная работа». Потом мы предали их».

Все теплые чувства сотрудников «АТ и Т» к старой доброй «Белл» должны были пропасть в январе 1996 г., когда она объявила о бессрочном отпуске для 40 тыс. сотрудников (правда, затем это число сократилось до 28 тыс.). «Бритиш телеком» всего за год (1994—1995) сократила штаты с 232 до 148 тыс., что крайне негативно сказалось на моральном духе внутри компании: собственное исследование показало, что только каждый пятнадцатый рабочий доверяет указаниям менеджеров.

Сотрудники подвергаемых реинжинирингу компаний нередко большую часть рабочего времени тратят на обсуждение шансов потерять работу, нежели на выполнение своих прямых обязанностей. В марте 1995 г. финансовая корпорация «Корстейтс» из Филадельфии объявила о сокращении 890 чел. — 6% персонала.

— Каждый думает: «Что ожидает меня в будущем? Что я здесь делаю?» — сказал в интервью «Уолл-стрит джорнал» один из ее сотрудников. — Последний месяц люди обсуждают эту проблему большую часть рабочего времени, целый день занимаясь самоуспокоением.

На прощальных вечеринках в компании «Вестингауз» шутили: «Победители уходят, проигравшие остаются». Исследование, проведенное в середине 1995 г. Американской ассоциацией по усовершенствованию методов управления, показало, что более половины опрошенных были подавлены работой еще больше, нежели в начале изменений в 1993 г. Аналогичный опрос в Великобритании показал, что 70% рабочих чувствуют себя менее уверенно, чем два года назад, 44% недовольны сверхурочной работой, а 31% опрошенных боялись отпрашиваться даже при плохом самочувствии.

Другими словами, реинжиниринг не так уж хорош, как его превозносили изначально. Но это вовсе не значит, что он совершенно не годится. Реинжиниринг отлично зарекомендовал себя в таких сферах, как материально-техническое снабжение и исполнение заказов, где требуются быстрота и качество услуг, в которых клиенты заинтересованы больше всего. Именно реинжиниринг систем производства и распределения позволил американской компании «Эми рекордс» увеличить розничную реализацию компакт-дисков в период пика продаж с 90 почти до 100%. Успеть продать товар в этот период очень важно, так как люди купят пластинку или книгу, только когда они являются хитами, — вспомним продажу «Дисциплины рыночных лидеров». Компания также объявила о годовом снижении своих транспортных расходов на 30% и увеличении производительности труда на оптовых складах на 70%.

Иногда реинжиниринг способен улучшить работу целой отрасли. Благодаря ему занимающиеся железнодорожными гру-

зоперевозками американские компании трансформировались в подразделения по обеспечению своих клиентов. Если раньше они просто перевозили контейнеры с места на место, то сейчас начали использовать компьютерные сети для информирования клиентов о местонахождении каждого контейнера. В интересах удобства клиентов началось сотрудничество со старыми конкурентами — автоперевозчиками. В настоящее время такие компании, как «Крайслер», пользуются услугами железнодорожников для доставки своих автомобилей от заводских ворот прямо в магазины дилеров.

Даже когда критики реинжиниринга приводят его самые кровопролитные примеры, они забывают сказать об альтернативах. Возможно, «Бритиш телеком», «АТ и Т» и «Нинекс» и пострадали, но находятся в гораздо более выгодном положении, нежели «Франс телеком» и «Эн-ти-ти». Легко смеяться над председателем совета директоров «Ай-би-эм» Лу Герстнером за следующие слова: «Мы вступили в 1995 год с оптимальными размерами за нашими спинами» (так он сказал о 35-тысячном сокращении штатов компании в 1994 г.). Но «Ай-би-эм» находится в гораздо лучшей форме, чем, скажем, французская компания «Булл». «Ай-би-эм» является еще одним ярким примером преувеличенной критики реинжиниринга. Ее часто сравнивают с такими компаниями, как «Дженерал моторс» и «Диджитал», проведшими сокращения, но так и не добившимися решения своих проблем. Это правда. Но все-таки реинжиниринг не виноват, что их не удалось разрешить.

## Реинжинированный реинжиниринг

Что действительно необходимо, так это не полный отказ от реинжиниринга, а его усовершенствование. В 1996 г. много говорили о необходимости более глобального, или инструментального, подхода к этой проблеме, включая как менеджеров, так и простых рабочих. Подобные компромиссы с трудом вписываются в столь всеобъемлющую дисциплину. Однако в качестве примера целостного подхода к реинжинирингу давайте рассмотрим технологическую компанию «Корнинг», располо-

женную в небольшом городишке с тем же названием в предгорье Аппалачей на севере штата Нью-Йорк.

«Корнинг» — типичная патерналистская компания (хотя здесь термин «патерналист» осуждают за политическую неточность). В период с 1983 по 1996 г. председателем правления компании был Джеймс Хоутон — внук основателя компании. До Джеймса это кресло занимал его брат Эмори — сейчас он представляет штат в конгрессе (если вам придет стричься на Мэйн-стрит, вы непременно увидите его улыбающееся с плаката лицо). Половина из 12 тыс. взрослых жителей города работает на «Корнинг». Целые семьи, работавшие на компанию десятилетиями, не припомнят, чтобы им задерживали зарплату. Все свидетельствует о том, что «Корнинг» — как говорит сам Джеймс Хоутон, «крупнейшая компания в самом маленьком городе Соединенных Штатов» — является ярким примером хорошего корпоративного гражданства. Все свидетельствует об этом, начиная с нового превосходного офисного здания, невысокого, чтобы не бросать тень на городские постройки, и заканчивая листовками в туалетах, предупреждающими об опасности герпеса, нейрогенной булимии и вреде курения.

Хоутон категорически отвергал варианты реинжиниринга своей компании, при которых мог пострадать родной город. Но к концу 1993 г. старшие менеджеры, совмещавшие посты в подвергающихся реинжинирингу компаниях, почувствовали, что «Корнинг» больше не сможет игнорировать новую теорию менеджмента. Цена акций компании упала на четверть. Явной проблемой было совместное с «Доу кемикал» предприятие по производству грудных силиконовых имплантатов, из-за вредности которых тысячи женщин начали уголовное преследование компании. Но на самом деле проблема заключалась не только в этом. Организационная структура компании представляла полную неразбериху — более 150 различных подразделений с самостоятельным правовым статусом. Эти подразделения — оптико-волоконное производство, обслуживание больных, производство каталитических конвертеров и т. п. — практически не приносили доход.

В недалеком прошлом компании, известной своим увлечением новыми теориями управления, легко удавалось сочетать

жажду прибыли с патерналистскими взглядами. И на этот раз ей удалось избежать сокращения штатов посредством трансформации из стекольной — когда-то «Корнинг» выпускала стекло для электроламп Эдисона — в технологическую компанию. Совсем недавно популярные теории, например управление тотальным качеством, высокоэффективные рабочие места и наделение рабочих властью, в сущности, означают одно — доброе отношение к рабочим. У реинжиниринга иная репутация. Задача руководства «Корнинг» состояла в том, чтобы провести реинжиниринг без ущерба экономике небольшого городка и нарушения многолетних свободных от предрассудков производственных отношений.

Справедливости ради необходимо сказать, что компания обратилась к реинжинирингу довольно поздно, накапливая опыт других компаний: Майкл Хаммер считает, что до 70% попыток реинжиниринга оказались провальными. Поэтому в случае с «Корнинг» использовались самые разные подходы. Одной из главных причин неудачного реинжиниринга является недостаток постоянного контроля со стороны руководства. В «Корнинг» же жестко контролировали, чтобы старшие менеджеры содействовали работе каждой группы реинженеров, а сменивший ушедшего в 1996 г. в отставку с поста президента Хоутона Роджер Акерман нес личную ответственность за выполнение каждой программы. Очень часто причиной неудачного реинжиниринга становится то, что ради быстрого успеха на фондовом рынке компании просто сокращают число сотрудников вместо внесения структурных изменений. К недовольствию воротил с Уолл-стрит, «Корнинг» ясно дала понять, что не собирается проводить спешное сокращение штатов.

В другом месте реинжиниринг мог быть навязан вооруженными компьютерами консультантами. В случае с «Корнинг» их попросили остаться в тени. Действительно, вместо того чтобы навязывать реинжиниринг враждебно настроенным рабочим, руководство компании заставило их провести его самим. В январе 1994 г. ключевым сотрудникам, включая менеджеров среднего звена (обычно презираемым реинженерами), было предложено на пару месяцев забыть о своей настоящей работе и поучаствовать в перестройке компании сверху вниз. Им вы-

делили здание, попросили приходить на работу в простой одежде (сейчас это правило действует для всех сотрудников) и разделиться на команды для контроля над процессами, например «производством» и «инновациями».

Тем самым компания дала понять реинженерам, что им предоставлен беспрепятственный доступ к верхним эшелонам управления. Была также проведена большая разъяснительная работа среди остальных сотрудников компании. Роджер Акерман регулярно проводил городские собрания, на которых он и его коллеги рассказывали, что и зачем делается. Те, кому не удалось попасть на собрание, могли ознакомиться с его материалами по распространяемым видеозаписям. Журнал компании часто посвящал ходу реинжиниринга целые статьи. Рабочие могли выразить свое беспокойство — при желании анонимно — по электронной почте и получить «антистрессовую консультацию».

Реинженеры предложили ряд изменений, практически не шедших вразрез с программой. Например, предлагалось навести порядок в деятельности компании — оказалось, что 95% продаж приходилось всего на половину производимой ею продукции. Количество ступеней управления между Хоутоном и простыми рабочими было сокращено с семи до пяти. Был упрощен процесс принятия решений и упразднены посты двух вице-президентов вместе с их штатами. Хотя обычно довольно трудно подсчитать эффект от реформ, в компании предположили, что в 1996—1997 гг. экономия должна составить порядка 50—60 млн долл.

Пользуясь предоставленной свободой, реинженеры предложили два новых дополнения к теории реинжиниринга. Во-первых, они показали, что реинжиниринг должен касаться совета директоров в не меньшей степени, чем простых рабочих. В «Корнинг» большая часть сокращений пришлась на систему управления, а самые большие структурные изменения коснулись главного руководства компании, которому пришлось передать часть своих полномочий в действующие подразделения. Во-вторых, реинжиниринг «Корнинг» носил скорее эволюционный, нежели революционный характер. В отличие от Хаммера и Чампи, призывавших начать с чисто-

го листа, сотрудники «Корнинг» попытались построить новую структуру на уже имеющемся положительном опыте компании.

Никто в «Корнинг» не считает, что реинжиниринг прошел гладко. Он был предметом нервных, часто агрессивных споров в городских церквях и барах. Когда один из авторов в шутку спросил, что произойдет, если он войдет в один из местных баров, представившись консультантом по вопросам управления, ему откровенно посоветовали оставить эту затею. Две местные газеты постоянно намекали, что у компании есть секретный план реинжиниринга вплоть до уничтожения сложившейся общины. В местном профсоюзе считали, что он представляет долине такую же угрозу, что и разбойники. Собственное внутрикорпоративное исследование показало, что 33% рабочих испытывали стрессовые состояния и только 12% из них удалось с этим справиться.

Посетив компанию в середине 1995 г., мы стали свидетелями царившего повсюду всеобщего облегчения. Сотрудники «Корнинг» четко осознали, что им удалось внедрить самую устрашающую управленческую технику своего времени без масштабных сокращений и сопутствующих мучительных дебатов. Конечно, компании пришлось избавиться от некоторого количества работников, но большинству из них была предоставлена досрочная пенсия. Доходы компании начали расти, а это значит, что сохраненные рабочие места теперь находятся в еще большей безопасности. Вековой патерналистский опыт, возможно, помог Хоутону и Акерману получить значительное преимущество перед теоретиками реинжиниринга. Им удалось найти золотую середину, где нет необходимости в таких словах, как «уничтожение».

Прежде всего они отказались от одной из самых фундаментальных идей реинжиниринга, изначально привлекавшей менеджеров, — идеи, что реинжиниринг представляет собой механический научный процесс. Вместо того чтобы считать его наставлением по реорганизации компании, Хоутон и Акерман рассматривали реинжиниринг в качестве фоновой музыки — иногда они к ней прислушивались, иногда просто выключали.

## Отчаяние угасающих рыночных лидеров

Переосмысления реинжиниринга как научной дисциплины в таких местах, как «Корнинг», может оказаться недостаточно для сохранения его коммерческой привлекательности. Как-никак гораздо проще продать лекарство с надписью: «Это полностью излечит вас от любой хвори», нежели: «Лечение может и не достичь эффекта в зависимости от условий. Возможны болевые ощущения и побочные эффекты».

Осложнил ситуацию тот факт, что к 1995 г., когда вышла в свет «Дисциплина рыночных лидеров», реинжиниринг стал предметом всеобщего потребления. Крупные консалтинговые компании, такие, как «Андерсен консалтинг», активно занялись его продажей. К середине того же года «Си-эс-си индекс» была всего лишь четвертой среди крупных американских консалтинговых компаний, специализирующихся на реинжиниринге. При этом она сильно ослабила свои позиции вслед за довольно тусклой книгой Чампи «Реинжиниринг менеджмента» и злополучной «Дисциплиной рыночных лидеров». Но даже при помощи самого решительного маркетинга ни одна из этих книг не заполнила пустующую нишу.

Назрела необходимость в новой причуде — идее, которая получит свою торговую марку, будет проповедоваться, продаваться и распространяться по всему миру. А в теории менеджмента именно так всегда и происходит.

---

## ИНДУСТРИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

При встрече с деканом школы бизнеса Вартон при Пенсильванском университете все ожидают увидеть витающего в облаках, поглощенного раздумьями ученого мужа. Однако результат превосходит все ожидания. Томас Джеррити всегда приветлив и безупречен. Его речь изобилует не научными, а деловыми терминами: даже своего ректора он называет председателем правления.

Такой язык вовсе не претендует на манерность. Джеррити относится к новой породе деканов — бизнесменов, вернувшихся в науку, чтобы заставить школы бизнеса воплощать теорию в практику. В прошлом он был одним из основателей «Си-эс-си индекс», в стенах которой зародилась теория реинжиниринга (см. гл. I). На посту декана Джеррити попытался воплотить свои взгляды и представления в жизнь. Он разделил студентов и преподавателей на группы: в каждой группе студентов должны были присутствовать как минимум два иностранца, а группы факультетских преподавателей состояли из представителей самых разных научных дисциплин. Он также изменил порядок занятия должностей и повысил годовые премии, чтобы профессора занимались не только написанием научных статей — некогда это был их единственный путь к успеху, — но и непосредственно преподаванием и «руководством».

Многие из этих изменений стоили больших денег, но при годовом бюджете в 135 млн долл. Джеррити может позволить

такие эксперименты. Да и в Гарвардской школе бизнеса с годовым бюджетом в 195 млн новый декан Ким Кларк проводит ряд похожих реформ, включая 500 научных исследований в режиме онлайн.

С тех самых пор как в ноябре 1988 г. журнал «Бизнес уик» положил начало рейтингу школ бизнеса, такие деканы, как Джеррити и Кларк, получили право влиять на учебные планы, реформировать методику обучения и привлекать дорогостоящих «звездных» профессоров. Благодаря реформам Джеррити его бизнес-школа, где всегда умели считать деньги, где на выпускном студенты вместо школьных шапочек подбрасывали в воздух векселя, проторила себе путь на вершину этого рейтинга.

Собственная карьера Джеррити лишней раз подтверждает, что школы бизнеса, консалтинговые компании и продаваемые ими идеи тоже являются неотъемлемой частью все той же процветающей индустрии. Практически каждый, кто занимается теорией менеджмента, так или иначе зарабатывает с ее помощью деньги. Действительно, индустрия теории менеджмента кажется невосприимчивой к экономическим циклам: консалтинговые компании расширяют штаты, в то время как их клиенты проводят сокращение; бизнес-школы становятся все богаче, их число постоянно растет, а университеты, при которых они существуют, теряют былое влияние.

Как мы видим, теория менеджмента большей частью обязана своим успехом постоянному спросу на ее продукцию. Она всегда обращена к тысячам желающих преуспеть, а сейчас пользуется активным спросом на многомиллионном рынке боящихся за свою дальнейшую судьбу. Вместе с тем успехи и размах индустрии также оказывают влияние на тип производимых идей. При таких крупных капиталовложениях часто совсем не слышно самокритики. А из-за неослабевающей потребности индустрии во все большем количестве топлива — идеях для работы, печати, продажи и ниспровержения — ее отличительной чертой стала кратковременность: идеи хватаются на лету, а не развиваются постепенно. Другими словами, индустрия водит дисциплину по кругу.

## Размах индустрии

Индустрию менеджмента можно грубо подразделить на три составных части. Первая и самая очевидная — это консалтинговый бизнес, в котором постоянно занято 100 тыс. чел. по всему миру. По темпам роста в последнем десятилетии он опередил мировую экономику в два с лишним раза. По данным журнала «Консалтенс ньюс», в 1996 г. доходы в этой сфере составили 40 млрд долл.

На долю крупнейшей компании «Андерсен консалтинг» пришлось почти 3,1 млрд, не считая еще 1,38 млрд за услуги, оказанные ее дочерней бухгалтерской фирмой «Артур Андерсен». Четыре другие бухгалтерско-консалтинговые компании — «Эрнст энд Янг», «Купер энд Либранд», «Кей-пи-эм-джи Пит Марвик» и «Делоитт энд Туше» — вместе заработали свыше 1 млрд долл. Однако самой прибыльной (и также второй по величине с доходом в 2,6 млрд) стала компания «Маккинси». Ее доход на консультанта составил 532 тыс. долл. (сравните с 71 тыс. у «Андерсена»). Доход других крупных «стратегических» консалтинговых компаний — «Буз Аллен энд Гамильтон», «Джемини консалтинг», «Мерсер менеджмент», «Бостон консалтинг групп», «Артур Д. Литтл» и «Бэйн энд Ко» — составил свыше 200 тыс. долл. на каждого партнера. Мерилом жизнеспособности этого бизнеса является тот факт, что более половины ведущих консалтинговых компаний пять лет назад просто не существовало.

Консалтинговые компании заменили Оксфорд и Кембридж, а также Лигу плюща на посту самых мощных питомников «сильных мира сего». И действительно, студенты последних стремятся попасть в первые. Причем с достаточными на то основаниями. География возглавляемых выходцами из «Маккинси» компаний простирается от Америки («Ай-би-эм», «Леви Стросс» и «Американ экспресс») до Франции («Булл») и Великобритании («Асда»). Даже компания «Бен энд Джерри» — символ неформальной коммерции — некоторое время управлялась бывшим консультантом «Маккинси». В Великобритании список бывших сотрудников «Маккинси» включает глав Конфедерации британской промышленности (и его предшественников тоже), нового

совета по ценным бумагам и инвестициям, транспортного департамента Лондона и Уильяма Хейга — министра по делам Уэльса в кабинете Джона Мейджора (к слову сказать, самого молодого лидера консервативной партии за последние 200 лет). Покидая компанию, они сохраняют с ней контакты, расширяя ее влияние лучше, чем сеть филиалов в 35 странах мира.

Второй частью индустрии менеджмента являются школы бизнеса. Только в Соединенных Штатах их насчитывается порядка 700, и в каждой полно академиков, отчаянно пытающихся сделать себе имя на теории менеджмента. В 1996 г. на ежегодном научном слете Американской академии менеджмента присутствовало не меньше четырех с половиной тысяч человек. Такие издания, как «Гарвард бизнес ревью» и «Калифорния менеджмент ревью», имеют большую читательскую аудиторию и влияние далеко за пределами издающих их университетов.

Вступительный экзамен в школу бизнеса, GMAT (Graduate Management Admission Test), который потенциальные студенты сдают в большинстве бизнес-школ по всему миру, сам по себе является серьезным бизнесом. Четыре раза в год 60 тыс. чел. садятся за парты в 700 центрах в более чем 100 странах, чтобы вытянуть свой счастливый билет на изучение менеджмента. Популярность курсов «Эм-би-эй» легко объяснима. Типичный студент Гарвардской школы бизнеса образца 1974 г. сейчас собирается уходить на заслуженный отдых с собственным капиталом в 8 млн долл. Но те, кто придет ему на смену, будет смотреть на него как на бедняка. В 1994 г. стартовый оклад выпускника Гарварда или Оксфорда превышал 100 тыс. долл. Сейчас, чтобы завоевать внимание студентов, самые лучшие «охотники за головами» банков и консалтинговых компаний предлагают подъемные в размере 30 тыс. долл., беспроцентные кредиты, фондовые опционы, компенсацию стоимости обучения, бесплатный автомобиль и высокие командировочные. В приглашении на недавнее собрание выпускников Стэнфорда начала 1990-х содержалась просьба «к благодарным студентам» приобрести в складчину «небольшой подарок своей альма-матер». Один британский выпускник, по глупости поступивший на низкооплачиваемую государственную служ-

бу, уже купив авиабилет, понял, что это не меньше тысячи долларов с человека.

Несмотря на превосходные перспективы лучших студентов из лучших бизнес-школ, средняя стоимость диплома «Эм-би-эй» все еще неясна. Как-никак для многих студентов стоимость двух лет обучения и размер возможной зарплаты за эти же два года может достигать 100 тыс. долл. Чтобы правильно оценить отдачу от полученного образования, необходимо не просто взять начальную зарплату, а сравнить ее с той, которую можно было получать без диплома «Эм-би-эй». Рональд Ипл из Рочестерской школы бизнеса, академик, автор экономической модели стоимости и доходов диплома бизнес-школы, выяснил, что практически во всех случаях, чтобы окупить расходы на образование, требуется несколько лет. В среднем через семь лет студент Гарвардской школы бизнеса сможет получить положительный доход в размере около 150 тыс. долл., однако в это же время среднестатистические студенты пяти из двадцати самых лучших школ еще будут в минусе.

Третьей и наименее изученной частью индустрии менеджмента является так называемый бизнес гуру. Для индивидуальных мыслителей менеджмента есть множество способов заработать. Самый очевидный из них — написать книгу. Если в середине 1970-х этот вид деятельности был большой редкостью, то сейчас очень многие стремятся обогатиться именно таким образом. Каждый год в Америке издается порядка двух тысяч деловых книг, лучшие из них ждут миллионные тиражи. До 1980-х тиражи деловых книг были очень маленькими, а их написание считалось делом малоперспективным. Положение кардинально изменилось с появлением книги «В поисках совершенства» Тома Питерса и Роберта Уотермана. За один только год книга разошлась миллионным тиражом, принесла авторам широкую известность.

В 1983 г. первую тройку бестселлеров «Нью-Йорк таймс» составили деловые книги. По удивительному стечению обстоятельств их авторы — Том Питерс («В поисках совершенства»), Джон Найсбитт («Мегатенденции») и Кеннет Бланчард («Одноминутный менеджер») — вместе учились в Корнеллском университете. Через два года появилась автобиография Ли

Якокки — деловой бестселлер всех времен. С тех самых пор каждый не зря жующий свой хлеб издатель стремится найти, «вскормить» и «раскрутить» талантливых авторов.

Тем не менее для многих теоретиков менеджмента книги служат всего лишь рекламой еще более выгодной деятельности, например публичных выступлений. В настоящее время трудно представить себе бизнес-конференцию без хотя бы одного гуру. Автор не только придает собранию интеллектуальную остроту, но, возможно, он единственный, кто во время выступления не будет преследовать коммерческие интересы своей компании. Конференции также дают слушателям шанс познакомиться с последними теориями, не ломая голову над книгой. Круг бизнес-лекторов расширяется быстрыми темпами. Один только Американский совет по конференциям ежегодно проводит до 100 собраний (в два раза больше, чем 5 лет назад). То есть необходимо как минимум две тысячи лекторов. В 1996 г. на этом поприще больше всех заработал Харви Маккей — глава компании, занимающейся производством упаковочных материалов, и мотивационный гуру, известный своей книгой «Плавание с акулами без опасения быть съеденным заживо». За одно только выступление — а в год их было около 50 — он, как Генри Киссинджер и генерал Колин Пауэлл, брал 50 тыс. долл. Группа других гуру, включая всегда популярного Тома Питерса, берет немногим меньше. Рассчитанные на целый день семинары и симпозиумы для отдельных компаний могут оплачиваться еще выше.

Как и голливудские киностудии, гуру нашли различные способы сбыта своих идей, включая ежедневные телепередачи, аудио- и видеокурсы, тренировочные лагеря. Так, например «Том Питерс груп» — три компании со штаб-квартирой в Пало-Альто, штат Калифорния, занимающиеся коммуникациями и тренингом, — работает над увеличением популярности бренда Тома Питерса: производит видеокурсы, выпускает периодический бюллетень и т.п. Из недавних предложений стоит выделить курс «Школа бизнеса Тома Питерса в коробке» в комплекте с 42 карточками персональных советов, 14 хронометражными карточками и двумя игральными костями (черной и белой). С большой долей вероятности можно сказать, что это дело рук «Том

Питере групп». Если он к чему и приложил там руку, так только к предисловию. Тем временем Питер Сенге — проповедник идеи «самообучающейся организации» — занялся своеобразным франчайзингом: он позволил тайваньскому последователю Янг Шоину переводить свои книги и распространять идеи в китаезычных странах.

## Переплата

Подразделение индустрии менеджмента на консалтинговые компании, школы бизнеса и гуру подразумевает ее четкую структуру. На самом деле все не совсем так. К чему, например, отнести компании — производителей программ-самоучителей NegotiatorPro® и ManagePro® для курсов «Эм-би-эй»? Или производителей программного обеспечения для очередных воплощаемых компаниями теорий менеджмента — например, немецкая компания SAP своим быстрым развитием обязана производству необходимых для реинжиниринга программных продуктов? А как насчет компаний, которые забрасывают группы сотрудников в африканский буш или на Шотландское нагорье для повышения их лидерских способностей? А компаний, специализирующихся на консультациях сотрудников? А постоянно растущей группы психологов-психометристов, составляющих идеальный психологический портрет новых сотрудников? А психиатров по работе с суицидальной молодежью, которые предпочли зарабатывать на обслуживании групповых собраний и консультациях руководства, вынужденного мириться с необходимостью серьезного повышения заработной платы?

Глобальный характер современной теории менеджмента также усложняет определение ее рамок. Еще не так давно любой желающий познакомиться с менеджментом шел в американский университет, изучал там труды американских гуру, спорил об американских корпорациях и, возможно, начинал работу в американской же консалтинговой компании. Крупные научные диспуты — например, о плюсах и минусах научного и гуманистического менеджмента — почти во всех случа-

ях велись между американскими теоретиками. Однако за последние 20 лет остальной мир начал догонять Америку.

Европейские города — от Брадфорда до Барселоны и Берлина — заполняют школы бизнеса. Некоторые из них — Инсид в предместье Парижа, Лондонская школа бизнеса и Швейцарский институт повышения квалификации руководящих кадров — заслуживают места в американской высшей лиге. В 1994 г. только англичане потратили порядка 50 млн фунтов стерлингов на курсы «Эм-би-эй» в 100 бизнес-школах. Еще около 25 млн было потрачено на деловые книги. В континентальной Европе, особенно во Франции, все еще относятся к этому с подозрением, что, однако, не помешало большинству ведущих американских гуру проникнуть на европейский рынок. За три года во Франции было продано 100 тыс. экз. «В поисках совершенства». Еще больший успех ждал книгу в Германии, Испании, Швеции и Нидерландах. Удивительно, но в книге практически не было европейских примеров. Много лет спустя Том Питерс посвятил целую книгу «Менеджмент освобождения» швейцарско-шведскому промышленному гиганту «АББ Асеа Браун Бовери» и средним немецким компаниям. В настоящее время такие североамериканские гуру, как Гэри Хэмел и Генри Минцберг, по полгода проводят в Европе (в Лондонской школе бизнеса и Инсиде соответственно).

В Европе появляются и свои гуру. Сейчас только один европеец соответствует уровню американской высшей лиги — это англичанин Чарлз Хэнди. Однако такие специалисты, как Джон Кей (глава Оксфордской школы бизнеса), Саманта Гошал (Лондонская школа бизнеса) и Ив Дож (Инсид), уже стоят на ее пороге. В некоторых вопросах — например, культуре управления многонациональными компаниями — европейские гуру дадут фору своим американским коллегам. В Европе любая крупная компания быстро становится все более многонациональной. Гирт Хофстеде из Голландского института международной культуры более или менее определил культурные различия как предмет изучения менеджмента. Он выяснил, что отношение к оплате труда и иерархии в разных странах неодинаково. Другой голландец — Фонс Тромпенаарс — является одним из ведущих специалистов по вопросам корпоративной культуры.

Действительно, по многим «мягким» вопросам менеджмента у европейцев гораздо более сильные традиции, чем у ориентированных на научный менеджмент американцев. Например, многие европейские гуру в настоящее время занимаются переоценкой работы о человеческой мотивации, проведенной еще в 1950-х гг. в британском Тэвистокском институте группой психологов под руководством Эллиота Жака. А в то время как молодые американские гуру по полжизни тратят на изучение еще более эзотерических вспомогательных дисциплин, относительная нехватка специализации у европейцев может оказаться их преимуществом. Питер Друкер назвал Чарлза Хэнди «самым интересным современным автором книг о менеджменте» не в последнюю очередь потому, что увидел в нем много общего с самим собой. Официально у них обоих было относительно небольшое образование в области менеджмента, оба работали в практической сфере (Хэнди — в нефтяной компании, Друкер — в банковском деле), оба, кроме менеджмента, увлекались социологией и политикой. Не стоит также забывать, что сам Друкер некогда был европейцем. Из Западной Европы индустрия менеджмента постепенно начинает распространяться на юг и восток. Продвигая теорию менеджмента в странах бывшего советского блока, западные страны и школы бизнеса надеются воспитать кадры, знакомые с языком и техникой западного менеджмента. Например, Стокгольмская школа бизнеса открыла свое отделение в Риге, где ежегодно 100 студентов из Эстонии, Латвии и Литвы изучают экономику и бизнес. Даже в Москве начинают появляться бизнес-школы, большинство выпускников которых приходят в шенячий восторг от модных терминов. Одному западному бизнесмену пришлось повысить голос на новичка в его компании, который постоянно повторял сокращения, например, ЕБИТ (ЕВIT — аббрев. от англ. Earnings Before Interest and Taxes), что было дважды нецелесообразно: во-первых, бизнесмен не знал русского значения этого слова, и во-вторых, оно было сложено из первых букв совершенно незначущих слов. Даже в ЮАР появился так называемый убунту-менеджмент, в котором попытались соединить западные традиции с африканскими законами племени.

Однако самое большое развитие менеджмент получил на Дальнем Востоке (мы посвятили гл. 12 менеджменту в развивающейся Азии). Лучшие молодые таланты посылались отсюда в американские бизнес-школы. Например, правительство Тайваня практически полностью состоит из обладателей американских дипломов «Эм-би-эй». Сейчас в регионе появляются свои школы, хотя они и не в состоянии удовлетворить постоянно растущий спрос на специалистов. В испытывающем острый дефицит подготовленных менеджеров Китае Международная китайско-европейская школа бизнеса в 1997 г. планирует перебраться из своего временного пристанища в окрестностях Шанхая в новый огромный кампус в Пудонге — строящемся финансовом центре города. Это позволит увеличить количество ежегодно принимаемых студентов до 120 чел. (уже принято около 4 тыс. заявлений). Несмотря на то что большинство крупных азиатских компаний управляются семейными кланами, консалтинговый бизнес добился на этом рынке значительного прогресса. Например, индийское отделение «Маккинси» — самое быстроразвивающееся в компании. Как только молодое азиатское поколение с образованием бизнес-школ придет к руководству, консультантов ожидает «золотое дно». Зайдите в любой многолюдный трамвай в Гонкоге, и вы наверняка обнаружите какого-нибудь молодого китайца, ломающего голову над последними идеями Тома Питерса или Джона Найсбитта. В ходе крупного паназиатского опроса бизнесменов в 1995 г. выяснилось, что примерно половина респондентов за предыдущие два года как минимум один раз покупали книги западных авторов по менеджменту (правда, примерно половина так и не дочитали их до конца). Для многих западных гуру азиатские лекционные туры столь же привлекательны, как и эстрадные концерты для стареющих рок-звезд. Хорошие деньги (примерно 25 тыс. долл. за семинар), многочисленная, относительно нетребовательная аудитория и большие шансы услышать пару новых пикантных азиатских анекдотов, которые можно будет рассказать по возвращении домой. Возникает только один вопрос — как долго смогут существовать западные гуру без местной конкуренции? В насто-

ящее время широко известен единственный азиатский гуру — японец Кеничи Омаи. Но очень многие полагают большие надежды. Например, один из лучших философов менеджмента во французском Инсиде — южнокореец Чан Ким.

## Значение теории

В этих географических условиях индустрия менеджмента выглядит расчлененной на части. Связующей нитью, которая не только держит ее вместе, но и играет значительную роль в ее жизнеспособности, является теория менеджмента. Теория и индустрия взаимовыгодно питают друг друга. Для трех групп людей — профессоров, консультантов и менеджеров — связь между теорией и деньгами имеет особое значение.

Все больше и больше внимания академики уделяют не разработке новых замечательных идей, а их рыночной реализации. Однажды подобная жажда публичной славы может привести к гонениям на академиков. Сейчас, с ростом внутренних цен в наиболее престижных университетских городах, каждый молодой профессор мечтает написать бестселлер. Причем при все увеличивающейся отчаянной конкуренции лучших бизнес-школ каждый ректор создает им для этого условия. Когда-то профессора школ бизнеса гордились тем, что лишь крошечная аудитория способна понять специфичный язык их идей. Сейчас такие авторы, как Розабет Мосс Кантер (профессор Гарвардской школы бизнеса) и Джеффри Пфеффер (профессор Стэнфордской школы бизнеса), сознательно пишут доступным широкому читателю языком и разрешают своим издателям проводить громкие рекламные кампании с рекламной упаковкой, раздачей автографов и хорошими отзывами известных бизнесменов. Трудно представить себе подобную шумиху вокруг, скажем, учебника по экономике, но в этом не виноваты англоговорящие теоретики менеджмента.

Самым решительным образом преподаватели школ бизнеса основывают свои собственные консалтинговые компании. Майкл Портер является директором «Монитор», Розабет Мосс Кантер основала в Бостоне консалтинговое агентство «Гудмэ-

жер». Не отстают и англичане: Джон Кей основал компанию «Лондон экономикс». Действительно, граница между наукой и коммерцией часто столь размыта, что порой очень сложно отнести людей к той или иной категории. Куда отнести Кеничи Омаи, который долгое время занимал пост главы токийского отделения «Маккинси», а сейчас руководит собственным консалтинговым агентством, читает лекции в школах бизнеса по всему миру и готовит к печати книги Гарвардской школы бизнеса по глобализации? К ученым или консультантам? Является проводимый под эгидой «Прайс уотерхаус» «научный саммит председателей правления» собранием академиков или корпоративной пиар-акцией?

Для консалтинговых компаний связь между новыми идеями и прибылью еще более очевидна. Как сказал один консультант, «...потребители ждут, что вы добавите что-то в их интеллектуальный капитал». Только «Маккинси» расходует по 50—100 млн долл. в год на научные исследования. Издание «Маккинси куотерли», местами успешная попытка превзойти «Гарвард бизнес ревью» и Глобальный институт «Маккинси» давно придают компании квазинаучность. Сейчас практически каждая занимающаяся консалтингом компания выпускает собственный журнал. Причем в одном из самых известных изданий — принадлежащем «Джемини» «Трансформейшнз» — наиболее важные абзацы уже выделены крупным шрифтом или подчеркнуты. Самая решительная попытка приблизиться к уровню «Маккинси» была предпринята компанией «Буз Аллен энд Гамильтон», назначившей ответственных за информационную работу сотрудников. Компания также пригласила Джоэла Курцмана — бывшего редактора «Гарвард бизнес ревью» — возглавить издание «Стратегия и бизнес».

Книги-бестселлеры также оказали большое влияние на консалтинговые компании. Если до появления «Модернизируя корпорацию» годовой доход «Си-эс-си индекс» составлял 70 млн долл., то в 1994 г. он уже вырос до 160. «Артур Д. Литтл» поставила целью выпуск как минимум одной крупной книги в год и предоставила своим консультантам с достойными идеями время для литературной работы. В результате появилась книга «Движущие силы продукта» — превосходное исследова-

ние в области создания новой продукции. Консалтинговые компании удачно раскручивают такие книги, печатая отдельные главы в журналах, рекламируя их в газетах и выбивая лестные отзывы широко известных бизнесменов. Некоторые сами закупают их в больших количествах (пример с «Дисциплиной рыночных лидеров»).

Подобная борьба за выпуск очередного блокбастера по менеджменту отражает возросшую конкуренцию среди консалтинговых компаний. Стратегический консалтинг стал очень выгодным видом бизнеса. Такие гиганты, как «Андерсен консалтинг» и «Электроник дата системс», активно вкладывают в него средства. Последняя уже поглотила одну из старейших фирм на этом рынке — «Э. Т. Керни». «Джемини» и «Мерсер» — лидеры в области стратегического консалтинга — сами возникли в результате слияния нескольких маленьких фирм. Несмотря на растущее давление, сохраняется четкое различие между компаниями, которые хотят видеть себя в числе инициаторов новейших идей, и теми, что хотя и стремятся соответствовать веяниям времени, но боятся попасть в зависимость от первых. К первому лагерю относится подавляющее большинство новых компаний, таких, как «Си-эс-си индекс» и «Джемини». В отличие от них «Маккинси» выпустила несколько блокбастеров — с компанией работали Том Питерс, Роберт Уотерман и Кеничи Омаи, — но держалась в стороне от молодых соперников, работающих над «собственными идеями». Частично это можно отнести на счет размеров компаний: даже если фирма хочет «впарить» клиенту какую-нибудь идею как свою, ей вряд ли удастся заручиться согласием остальных партнеров. Кроме того, обладающей серьезными контактами «Маккинси» в качестве визитной карточки нужен яркий продукт. Интересно, но тактика «Бостон консалтинг групп», завоевавшей авторитет на таких идеях, как менеджмент растущего курса акций и менеджмент временных критериев, практически идентична «Маккинси».

Это вовсе не означает, что консультанты в солидных компаниях меньше заинтересованы в написании книг. С 1980 г. под эгидой «Маккинси» было выпущено более 50 изданий. А в предыдущие 20 лет (1960—1980) — всего две книги. Несмотря на очень напряженный рабочий день, в консультантах, желающих

посвятить свои выходные, праздники и вечера написанию книг о менеджменте, нет недостатка. С тех самых пор, как Том Питерс вырос из никому не известного сотрудника «Маккинси» (там его звали Томас Джей Питерс) в уважаемого менеджера среднего звена, опубликовав внутрикорпоративный исследовательский проект, консультанты бредят идеей делового блокбастера. Успешная книга в худшем случае завоеует им клиентуру и поднимет по карьерной лестнице; в лучшем — они смогут позволить себе начать карьеру независимого консультанта и лектора.

Похожие мысли посещают и глав корпораций. Сегодня все больше удалившихся от дел бизнесменов делают вторую карьеру и состояние в качестве специалистов по менеджменту. Сэр Джон Харви-Джонс — симпатичный бывший глава британской «Ай-си-ай» — был замечен в серии телепрограмм «Траблшутер», в которых он путешествовал по миру и давал умные советы другим менеджерам. Кроме того, он стал одной из самых заметных фигур в кругу бизнес-лекторов. Возможно, дни, когда у действующих боссов было время на создание новых теорий, уже в прошлом, но сейчас они делают серьезные попытки повлиять на научное мнение. Так, например, глава «Асеа Браун Бовери» Перси Барневик — частый гость в школах бизнеса и автор предисловия к выпущенной Гарвардской школой бизнеса книге о глобализации. В «Гарвард бизнес ревью» ведущих бизнесменов регулярно подвергают допросу с пристрастием. К слову сказать, недостатка в добровольных жертвах журнал не испытывает. Анита Роддик — основательница британской «Боди шоп» — была так разочарована тем, что ей довелось читать лекции в Стэнфордской школе бизнеса всего несколько недель, что попыталась взбудоражить конференцию 1995 г. в Американской академии менеджмента своей страстной лекцией о социальной ответственности компании. Помимо прочего, она занимается созданием академии менеджмента — своеобразной бизнес-школы нового поколения с уклоном в защиту интересов общества.

Существует большой соблазн критиковать глав компаний, увлекающихся призрачными теориями, вместо того чтобы заботиться о своих акционерах. Однако во многих случаях от этого выигрывает именно сама компания. Вкус к теориям менеджмента позволяет ей выглядеть современно и даже заработать на

этом деньги. Одним из способов привлечь к себе внимание служит самореклама в качестве «центра совершенства» — за ознакомление со своей работой можно брать приличные деньги. Каждый год около 2400 паломников-менеджеров приезжают в расположенную в Миссури компанию «Спрингфилд ремануфакчуриг», занимающуюся производством дизельных двигателей, чтобы понаблюдать за так называемым менеджментом «открытой книги». На этих турах, видео- и аудиокурсах и книгах компания зарабатывает 1,4 млн долл. в год. К другим «Меккам» относятся «Дисней уорлд» — родной дом семинаров по управлению людьми — и сервисный центр «Юниверсал кард» компании «АТ и Т», где за 375 долл. в день можно познакомиться с профессиональными особенностями работы с клиентами. Кроме денег, эти демонстрации приносят телефонному гиганту и другую пользу: здесь то и дело слышно, что, например, качество работы «Моторолы» и «Федерал экспресс» не выдерживает никакой критики.

Можно также разрекламировать себя как самостоятельную маленькую школу бизнеса. Американские «Мерк», «3М», «Проктер энд Гэмбл», «Дисней», «Марриотт», «Ай-би-эм», «Макдоналдс», «Моторола» и британская «Юнипарт» называют свои доморощенные обучающие программы «университетами».

Как и подобает новому статусу, преподаватели «факультетов» этих «университетов», чтобы идти в ногу со временем, серьезно занимаются разработкой новых идей, а не просто передачей знаний.

На первый взгляд существует большой соблазн восхвалять размах индустрии менеджмента. Наличие множества групп людей с различным образом жизни и перспективами, стремящихся внести свой вклад в теорию менеджмента, помогает расширить аудиторию дисциплины. Каждый читатель — и фантазер, мечтающий быстро разбогатеть, и стремящийся понять природу организованной деятельности социолог — найдет для себя что-нибудь интересное. Бывшие бизнесмены приводят примеры из своего личного опыта, чтобы показать, как общие принципы бизнеса отразились на их карьерах. Писатели-ученые питают слабость к мощным аналитическим техникам, например регрессионному анализу. В этом постоянно

растущем изобилии управленческих средств компании могут найти для себя что-нибудь полезное.

С другой стороны, если подсчитать остальные «войска» индустрии менеджмента — преподавателей, консультантов, бизнесменов, издателей, производителей программного обеспечения и т.д., — то напрашивается неприятный вывод: большая часть этой армии людей заинтересована в превозношении гуру, а вовсе не в их критике. Определенную роль в этом играет и пресса — гуру регулярно пишут журнальные и газетные статьи. Такие новостные издания, как «Файнэншл таймс», «Бизнес уик» и «Экономист», расширяют свой бизнес по проведению конференций и одновременно становятся поставщиками идей менеджмента и их критиками. Если говорить в целом, то, по нашему мнению, большая часть деловой прессы становится все нетерпимее к гуру. Некоторые из недавних предложений индустрии менеджмента — особенно «Дисциплина рыночных лидеров» и «Трансформируя организацию» — подверглись (вполне заслуженно) жесткой критике со стороны рецензентов. Ведущие газетных колонок — например, Люси Келлэуэй из «Файнэншл таймс» — специализируются на суете вокруг пустяковых ежедневных пресс-релизов консалтинговых компаний и издательств, толпящихся возле каждого пишущего о менеджменте журналиста, и осмеянии новых чрезвычайно абсурдных идей. Однако, выдав наши журналистские интересы, будет справедливо сказать, что многие считают критические инстинкты СМИ еще более сильными. «Как вы думаете, сколько вопросов мы получаем после публикаций об очередных причудах вроде реинжиниринга? — жаловался один старший консультант, считающий, что нагрузка растет с каждой новой страницей и обозревателем. — Журналисты больше заинтересованы быть первыми в освещении новой очевидной тенденции, а не в исследовании ее эффективности».

## Наживаясь на беспокойстве

Все эти заинтересованные лица, трансформирующие индустрию менеджмента во впечатляющую маркетинговую машину, не могут точно объяснить, почему ее потребители сами кидаются под колеса. Что руководит человеком, который ра-

ботает на износ, но упорно посвящает свое драгоценное свободное время чтению плохо написанных скучных статей о структурной трансформации. А что заставляет успешные компании посылать своих ключевых сотрудников на дорогостоящие семинары по «менеджменту освобождения»?

Студент одного гуру Анджей Хучински считает, что отчасти ответом служит обеспокоенность менеджеров своим статусом. Менеджеры — выпускники первых американских школ бизнеса могли прямо смотреть в глаза выпускникам медицинских и юридических университетов. Менеджеры начали посещать программы управленческого обучения и международные конференции — считалось, что так должны поступать профессионалы. Они впитывали идеи научного менеджмента, потому что любой мало-мальский специалист должен опираться на свою отрасль науки.

Некоторые из самых успешных гуру бесстыдно льстили самолюбию менеджмента. Питер Друкер своему классическому труду «Практика менеджмента» дал подзаголовок «Исследование самых важных функций американского общества». По мнению Друкера, «менеджер — это динамический ресурс любого бизнеса». Генри Минцберг постоянно подчеркивает сложность и запутанность работы менеджера, считая менеджеров специалистами по трудноразрешимым проблемам. Том Питерс придерживается несколько иного мнения. Он рассматривает менеджеров не только как важных, но и эксцентричных в своих поступках людей. Жены и семьи могут считать их образцовыми мужьями, но, слушая Тома Питерса, они помешались на сумасшедших идеях и воплощении в жизнь невероятных вещей.

Среднестатистический врач или университетский лектор, возможно, удивится, узнав, что простые менеджеры социально не защищены. Роскошные здания и аккуратно подстриженные лужайки бизнес-школ свидетельствуют о надменном благосостоянии. За последние десять лет зарплаты топ-менеджеров существенно выросли, в то время как доходы простых рабочих остались на прежнем уровне или даже снизились.

Действительно ли беспокоящиеся о своем статусе люди принадлежат традиционным элитам, например, классу госслу-

жащих или ученых? Статистика свидетельствует, что класс менеджеров находится в большей безопасности, чем принято считать. Но у современных менеджеров есть поводы для беспокойства, поэтому теоретики менеджмента виртуозно пользуются их страхами.

Менеджеры больше, чем прежде, страшатся за свое будущее. Они знают, что живут в эпоху важных глобальных изменений в экономике — экономическое развитие в Азии, кризис таких передовых компаний, как «Ай-би-эм», крах системы карьерного роста, — и не знают, как они скажутся на их судьбе. Обогалят или, наоборот, выбросят на обочину жизни? Как правило, они боятся потерять работу. В Соединенных Штатах, затем в Великобритании, а сейчас по всей Европе и Японии компании расстаются с идеей пожизненной работы в сфере менеджмента.

Даже пережив последний раунд реструктуризации, менеджеры должны подстраиваться под условия радикально измененных рабочих мест. Чем они занимаются, когда «управляют»? Вырабатывают стратегию? Играют роль старшин в деловых костюмах или тренеров? Или даже психотерапевтов-любителей? В старые добрые времена крутых иерархий и владеющих узкой специальностью рабочих все было просто: старшие менеджеры устанавливали стратегию, подразделяли задачи на составные части и разрабатывали системы материального стимулирования; их «младшие коллеги» руководили деятельностью рабочих и ругали тех за недостаточно энергичный труд. Сейчас компьютеры вкладывают информацию в руки все большего числа рабочих, принятием решений все больше занимаются передовые рабочие, а традиционные источники управленческих полномочий исчезают. Некоторые «поджарые» производства даже использовали полумаоистский метод, названный круговой оценкой, когда менеджерам приходится выслушивать оценку своих личных недостатков от людей, работой которых они должны руководить.

Американский психолог Алан Кэтчер провел опрос среди глав американских компаний: «Какие свои качества вы меньше всего хотели бы проявить перед подчиненными?» В 19 из 20 случаев ответ был один и тот же: руководители боялись, что

подчиненные узнают, как неуверенно они чувствуют себя на своем месте. И это говорили профессиональные менеджеры, прошедшие все ступени карьерного роста. До сих пор многие люди, достигающие средних управленческих позиций, продвигаются не за свои навыки управления, а за успехи, достигнутые на другом поприще — в качестве инженеров, юристов или журналистов. На прежнем месте работы они скорее всего презрительно относились к теории менеджмента. Возможно, они и сейчас ее презирают, но как потенциальные менеджеры против желания попадают под ее чары. При этом они становятся «знающими» людьми — с виноватым видом покупают книгу о менеджменте, затем организуют конференцию с приглашением «свадебного генерала» — скажем, консультанта из «Маккинси».

Для этих одолеваемых беспокойством мужчин и женщин книги о менеджменте представляют собой хороший источник безопасности. Совершенно очевидно, больше всех при этом выигрывают те маргинальные мыслители, которые основной акцент делают на личности, не организации. Отсюда и привлекательность новой психотерапии Стивена Кави («Семь привычек высокоэффективных людей») и мотивационных гуру, например Энтони Роббинса. Управленческое беспокойство также помогает и классическим авторам, дающим своим читателям более широкое толкование того, что именно с ними происходит. Например, «Эпоха абсурда» Чарлза Хэнди посвящена исчезновению феномена пожизненной работы. В последовавшей за ней книге «Пустой плащ» рассматривается широко распространенное чувство, что жизнь неуравновешенна, что некоторые работают сутки напролет, а другим нечем заняться. Даже довольно простые книги о менеджменте часто продаются в упаковке, способной привлечь внимание эмоциональных читателей. Кто бы мог предположить, что «Контролируй свою судьбу, или это сделает кто-то другой» — это деловая биография (и довольно хорошая) Джека Уэлча? Одна из книг Тома Питерса начинается с высказывания главы «Интел» Энди Гроува: «Только параноики выживают», а другая называется «Прозвонившая в хаосе». В идеале «уникальное предложение о продажах» книги о менеджменте должно звучать примерно так: «Купи

меня, или ты не попадешь в элиту, защищенную от сокращения и краткосрочных контрактов».

Часто гуру создают иллюзию, что, несмотря на всю сложность мира, ответы на вопросы довольно просты. Это позволяет им стать вашим близким советчиком. «В поисках совершенства» заверяют, что «ответ удивительно прост, хоть и игнорируется большинством менеджеров». Чтобы выяснить истину, вам не нужно обладать гигантским интеллектом или волшебной палочкой. Питерс утверждал, что именно благодаря своему здравому смыслу книга стала бестселлером: «Отсутствие волшебства — практически здравый смысл — оказалось самым большим козырем книги». Он назвал первую главу своей следующей книги, «Страсть к совершенству», — «Миг ясности». Другим способом показать простоту идей является их перевод в формулы, например теория Икс и теория Игрек Дугласа Макгрегора. Сейчас такие формулы настолько активно распространяются и изменяются, что читатель уже не знает, что означает формула «трех С» (от англ. commitment, creativity, competition) — обязательство, креативность, конкуренция, как считает Кеничи Омаи, или же компетенция, деловые связи и концепции, по Розабет Мосс Кантер?

Если подобные вещи не вызывают опасения у менеджеров-«успокоителей», то обычно подстегивают их амбиции. Внимание к теории менеджмента может помочь ярким молодым специалистам опередить своих коллег на карьерной лестнице. Если тебя выбрали для участия в дорогостоящем семинаре по менеджменту, значит, ты в милости у своего начальства. Участие в семинарах позволяет познакомиться с ультрамодным языком и наладить контакты с такими же амбициозными коллегами из других компаний. Да и чем не благоприятный повод отдохнуть от работы? Активная поддержка идеи предполагает, что менеджер готов к изменениям и риску последних передовых идей. Шанс воплотить причуду в жизнь дает ему комплексное видение компании, проверяет его характер в условиях изменений, а не статус-кво, и значительно повышает шансы на карьерный рост.

Другой причиной популярности теории менеджмента является ее защитный характер: что может защитить вашу сферу влияния лучше, чем облачение вашей специализации в гор-

дость научной теории? Теория управления методом оценки эффективности Питера Друкера укрепила положение генеральных управляющих. Управление тотальным качеством усилило роль производственного руководства. Отдел обучения кадров находится в постоянном поиске идей, которые способны помочь увеличить бюджет на обучение персонала, в то время как «специалисты по трудовым ресурсам» ищут теоретика, защищающего важность «Людей на первом месте» (так называется книга Джеффри Пфедфера из Стэнфорда).

### Важность кратковременности

Почему менеджеры прибегают то к одной, то к другой теории, вместо того чтобы довольствоваться одной из них или, в случае разочарования, полностью отказаться от бизнеса гуру? А почему гуру менеджмента продолжают рвать свои священные труды и начинают с чистого листа? В общих чертах ответ очевиден: большинство потенциальных гуру полагают, что на рынке всегда очень много идей. Преобладание страха и амбиций среди их потребителей означает, что рынок постоянно изменяется.

Бытуёт мнение, что почва для нынешнего изобилия управленческих причуд была подготовлена профессионализацией менеджмента в Америке, случившейся перед Второй мировой войной. Предполагалось, что существует набор общих концепций и характерных принципов, подходящих в любых обстоятельствах. Эти универсальные идеи отучили менеджеров от веры в импровизированный внутренний менеджмент и подготовили их к потреблению массово выпускаемых и столь же массово продаваемых управленческих технологий.

Такая позволяющая использование причуд, но не строящаяся на них, жестко регламентированная система просуществовала до 1980-х гг., когда неожиданно большая часть ее основ была поставлена под сомнение. Массовая модель больше себя не оправдывала. Яркие примеры образцового менеджмента, такие как «Дженерал моторс» и «Ай-би-эм», находились в упадке. Иностранные идеи — «поджарое» производство

и партнерство «клиент — поставщик» — оказались более эффективны. Сейчас американские компании должны консультироваться скорее у Тома Питерса и «Тойоты», нежели у Гарвардской школы бизнеса и «Маккинси». Стремительность моды в теории менеджмента значительно увеличилась. Чем больше паникуют компании, тем чаще они меняют техники в поисках спасения. Из 27 причуд, описанных в 1990 г. Ричардом Паскалем в книге «Управляя на краю», две трети появились в 1980-е гг. С тех пор процесс только ускорился.

С точки зрения индустрии менеджмента красота системы заключается в том, что ни одна из формул не работает. Или работает, но не так, как того хотят страдающие или жадные покупатели. В результате — огромные прибыли гуру и крушение надежд их клиентов. «За последние полтора года, — сказал Паскалю производитель оборудования со Среднего Запада, — мы слышали, что прибыль важнее дохода, качество и кадры важнее прибыли, клиенты важнее кадров, большие клиенты важнее маленьких и что экономический рост — ключ к нашему успеху. Неудивительно, что наша деятельность непоследовательна».

Если индустрия менеджмента и заслуживает неоднократного бичевания, так это за склонность к продаже идей как средства окончательного решения проблем. Чем больше вы изучаете менеджмент, тем больше убеждаетесь, что это скорее искусство, чем наука. Приняв это к сведению, приступим непосредственно к изучению самих идей. Начнем с двух самых известных «знахарей» — Питера Друкера и Тома Питерса.

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ

---

ПРОРОК И МИССИОНЕР



---

## ПИТЕР ДРУКЕР: ГУРУ СРЕДИ ГУРУ

**В** большинстве интеллектуальных сфер невозможно точно определить хозяина положения. Иногда это происходит потому, что у соперничающих научных школ есть свои соперничающие поборники. Иногда из превосходных образцов очень трудно сделать выбор. Однако в мире гуру менеджмента такой проблемы не существует. Питер Друкер — единственный гуру, которому поклоняются все остальные. Как изобретатель приватизации, апостол нового класса высококвалифицированных рабочих и чемпион менеджмента как серьезной интеллектуальной дисциплины, он один из немногих мыслителей, которые с полным основанием могут сказать, что изменили мир. Некий южнокорейский бизнесмен зашел так далеко, что взял его фамилию в качестве своего христианского имени. Конечно, это уже слишком, но Друкер — единственный теоретик менеджмента, труды которого каждый образованный человек, презирай он бизнес или жаргон, должен прочитать.

Такое отношение во многом объясняется его возрастом и индустрией. Почти 90-летний Друкер был ведущим экспертом менеджмента, когда его нынешние коллеги занимались реинжинирингом своей детской железной дороги. С момента открытия дисциплины в 1940-х он проделал колоссальную работу: 26 книг, тысячи статей, десятки тысяч прочитанных лекций и, кто знает, сколько практических советов менеджером.

Не все они прошли испытание временем: некоторые из его последних работ тонковаты и избыточно ссылаются на более ранние работы. Вся ценность его усилий заключается в абсолютном качестве его интеллекта. Не важно, сколько ставящих читателя в тупик названий придумал своим книгам Друкер, его бесконечно пытливый разум всегда заставляет читателя размышлять. Друкер скажет вам, что ненавидит слово «гуру», считая его синонимом к слову «шарлатан». Однако он единственный среди мыслителей менеджмента искренне заслуживает этой похвалы.

## Путь к Друкеру

Том Питерс утверждал, что до Друкера не было истинной науки менеджмента. Все еще модно искать следы современных управленческих идей у «пионеров и пророков» начала XX в., а иногда и раньше. Однако для современного читателя — давайте оставим в покое современного менеджера — академические споры о том, кто первый сказал, не представляют особого интереса. Даже должностные инструкции Катона для управляющих провинциями Римской империи являются далеким предком — две тысячи лет — теорий Чарлза Хэнди о рабочих местах. Но на это каждый современный здравомыслящий менеджер резонно отреагирует: «Ну и что?»

Питер Друкер благодаря таланту и своевременности является первым мыслителем менеджмента, доказавшим свою важность. Как и его библейский тезка, он похож на скалу, на которой стоит истинная церковь. Тем не менее разумно прислушаться к голосам вопиющих в пустыне — его предшественников.

В определенном смысле менеджмент — ровесник человека. Сам Друкер обратил внимание, что «у всех великих дельцов — от флорентийки Медичи в эпоху Возрождения и отцов-основателей Банка Англии в конце XVII в. до Томаса Уотсона современной «Ай-би-эм» — была четкая деловая теория, определявшая все их решения и поступки». Своими корнями история менеджмента уходит в шумерское царство 5000 г. до н.э.

Строительство пирамид или завоевание Юлием Цезарем Британии должно было взывать к базовым навыкам и способностям, которые можно охарактеризовать как менеджмент.

У автора «Искусства войны» Сунь-Цзы, считавшего, что «величайшим военным искусством является покорение врага без боя», очень много поклонников, включая некоторые наиболее макиавеллиевские фигуры Голливуда. Действительно, Никколо Макиавелли (1469—1527) многие считают первым западным теоретиком менеджмента. Однажды «Файнэншл таймс» опубликовывала датированный XVI в. труд Макиавелли «Принц». Его современным аналогом можно считать книгу Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и влиять на людей». Многие замешанные в корпоративную политику специалисты (то есть практически каждый менеджер в мире) сделали бы ошибку, не обратив на «Принца» с его советами, как быть великим лицемером и притворщиком, должное внимание.

Когда промышленная революция набрала обороты, археологи менеджмента нашли более интересные для изучения фрагменты. Тут были не только такие экономисты-теоретики, как Адам Смит (1723—1790) и Жан Батист Сей (1767—1832), посвятившие многие труды управлению предприятиями, но также и практики, например, Эли Уитни (1765—1835) — американский промышленник, производивший ружья из взаимозаменяемых деталей и изобретший тем самым сборочный конвейер, и Роберт Оуэн (1771—1858) — шотландский миллионер, убежденный, что гуманное обращение с рабочими (он не признавал труд детей младше 10 лет) может принести доход, и за это считавшийся пионером руководства кадрами. Однако только с зарождением массового производства в начале XX в. бизнесу потребовалась новая элита менеджеров и новая официальная наука — теория менеджмента.

Принципиальным вдохновителем этой новой науки — по крайней мере в Америке — стал Фредерик Уинслоу Тейлор — инженер-изобретатель механических станков из углеродистой стали. Он верил, что существует наилучший способ организации труда и он может быть открыт благодаря детальному изучению времени и действий, затрачиваемых на выполнение работы. Секундомер, кинокамера, логарифмическая линейка и пси-

хофизиологические тесты — вот инструменты коммерческой деятельности Тейлора и его помощников. Лежащие в основе научного менеджмента принципы были очевидны: разложить работу на простейшие составные части, подобрать наиболее подходящих рабочих, превратить каждого из них в специалиста-эксперта в своей области и организовать их труд на сборочном конвейере, не забыв о средствах стимулирования действительно эффективного труда — включая бонусы и премии.

Тейлор считал, что менеджеры — это не только бездумные сержанты, выполняющие инструкции хозяина. Они несут две жизненно важные функции в превращении производств в «эффективные машины». Во-первых, они должны координировать выполнение различных специализированных заданий (в конце концов, сами рабочие вряд ли поймут, какую роль играет их задача во всей деятельности). Во-вторых, они должны отслеживать труд рабочих и повышать их мотивацию (рабочие быстро устают от скучной рутинной деятельности). Принцип разделения труда применялся и к менеджерам: они были специалистами в бухгалтерии, отборе персонала и т.д. На вершине пирамиды стояла элита, чья деятельность заключалась в разработке и регулировании всей системы, наблюдении за поведением конкурентов и, кроме прочего, перспективном планировании.

Идеи Тейлора быстро воплощались в жизнь. Особенно в этом преуспел Генри Форд — такой же, как и Тейлор, механик-самоучка — на своем новом заводе в Хайленд-парке, что в пригороде Детройта. В то же время тейлоризм помог создать учебный план в образовательных учреждениях нового типа — школах бизнеса. Первая школа бизнеса — Вартон — была основана при Пенсильванском университете в 1881 г. В 1899 г. в Чикагском и Калифорнийском университетах открылись факультеты коммерции с базовым циклом обучения. В следующем десятилетии появились школа бизнеса Штерна при Нью-Йоркском университете, школа делового администрирования Амос Так в Дартмуте и Гарвардская аспирантура делового администрирования. В 1918 г. появился журнал «Менеджмент ревью», в 1925 г. была основана Американская ассоциация по совершенствованию методов управления. К концу Первой

мировой войны бывшая инженерная компания «Артур Д. Литтл» включила в список оказываемых ею услуг советы по организации управления. В 1925 г. Джеймс Маккинси основал свою консалтинговую компанию.

По иронии судьбы патронаж Генри Форда над идеями Тейлора привел к тому, что одним из первых результатов научного менеджмента стал растущий успех «Дженерал моторс», где Альфред Слоун сам стал профессиональным менеджером, чтобы избавиться от беспорядка в низовом звене компании. В отличие от него беспокойный Генри Форд постоянно вмешивался во все дела, держа свою компанию в состоянии, близком к хаосу. Тем временем многие поборники идей Тейлора стали работать в федеральном правительстве и правительствах штатов, где попытались применить идеи научного менеджмента в таких сферах, как школьный класс и операционная. В 1912 г. конгресс провел слушания по идеям Тейлора, тем самым сделав им широкую рекламу. Инженер по образованию, Герберт Гувер попытался повысить эффективность деятельности правительства.

Но сами апостолы научного менеджмента пошли своим путем. Соперничающая школа теоретиков, известная как школа человеческих взаимоотношений, подчеркивала важность привлечения рабочих к принятию управленческих решений. Мэри Паркер Фоллетт считала, что «мы никогда не должны полностью разделять человеческие и механические аспекты». Психолог Гарвардской школы бизнеса Элтон Мэйо подчеркивал важность системы неэкономического поощрения за производительность труда. «До тех пор пока коммерция специализируется на методах деловой деятельности, не принимающих в расчет человеческую природу и социальные мотивы, мы можем ожидать сопутствующие производству забастовки и саботаж».

Гуманистическая школа менеджмента пользовалась огромным влиянием в Европе, особенно в Великобритании, где мощные цеховые профсоюзы обратили свои взгляды против тейлоризма, а ведущие предприниматели предпочли использовать более мягкий подход. Квакеры Кэдберри и Роунтри вынудили работодателей обращаться с рабочими по-человечески, а не как с машинами. Уильям Моррис — отец британской авто-

промышленности — был настолько напуган сопутствующими попыткам внедрения новой системы трудностями, что прозвал ее «бездарным производством». Психолог Майерс критиковал научный менеджмент за упрощенный взгляд на природу человеческих мотивов. Эллиот Жак — еще один психолог — делал акцент на социальной динамике группового поведения, а после Второй мировой войны превратил лондонский Тэвистокский институт в центр гуманистического менеджмента.

Многие ведущие европейские мыслители оказались в ловушке между гуманистическим и научным менеджментом. В Германии авангардные мыслители сделали из научного менеджмента культ: архитекторы «Баухауса» Вальтер Гропиус и Людвиг Хильбершеймер попытались скрестить дизайн с научным менеджментом. Бертольт Брехт и Фриц Ланг восхваляли новое увлечение. Макс Вебер — отец организационной теории — исследовал различные типы бюрократий на предмет наибольшей эффективности. В Великобритании интеллигенция обычно примыкала к гуманистам. Олдос Хаксли в книге «Прекрасный новый мир» (1932), урожденный англичанин Чарли Чаплин в фильме «Новые времена» (1936), Джордж Оруэлл в эссе «Джеймс Бёрнхем и управленческая революция» (1946) и романе «1984» (1949) выражали страх перед массовым производством, научным менеджментом и превращением индивидуальных черт в шестеренку большой промышленной машины.

## Интеллектуальный беженец

Когда в канун Второй мировой войны Друкер столкнулся с теорией менеджмента, она считалась слегка шизофренической наукой. Друкер иронически относится к тому, что его считают «изобретателем менеджмента» (хотя есть книга о нем именно с таким названием). Напротив, он утверждал, что к середине 1930-х «ничего не было собрано воедино». Никто не задавался вопросом, что такое менеджмент.

Друкер родился в 1909 г. в семье крупного австрийского буржуа. До сих пор легкий акцент выдает его происхождение. Его отец — космополитичный государственный чиновник —

представил молодого Питера Зигмунду Фрейду. В студенческие годы ему довелось общаться с такими знаменитыми мыслителями, как историк Карл Поланый и военный стратег Фриц Кремер. В 1931 г. Друкер получил докторскую степень в области международного и общественного права во Франкфуртском университете и стал публиковать статьи в немецких экономических журналах.

Путь, приведший венского интеллектуала к написанию книг о далеком от популярной литературы менеджменте, был тернист и большей частью случаен. Свой третий десяток Друкер провел в попытках уклониться от сотрудничества с режимом Адольфа Гитлера. Он поменял множество работ: банковское дело, консалтинг, преподавание права и журналистика (одно время даже вел женскую страничку). В конце концов он стал преподавать политику, экономику и философию в одном американском университете.

Его первая книга, «Конец экономического человека» (1939) — о политике и экономике, предупреждала об опасности холокоста. Вторая, «Будущее промышленного человека» (1942), встретила жесткую научную критику за смешение экономики с другими общественными науками и утверждение, что, кроме экономической цели, у компаний есть еще и социальная. Но именно на эту эксцентричную идею обратили внимание в «Дженерал моторс».

Американский автогигант — впоследствии крупнейшая мировая компания — пригласил Друкера написать деловой портрет компании. Ему был предоставлен беспрепятственный доступ ко всем сотрудникам, начиная с самого Альфреда Слоуна. В результате появилась «Концепция корпорации» (1946), определившая дальнейшую судьбу Друкера. Книга сразу стала бестселлером и в США, и в Японии и с тех пор неоднократно переиздавалась. Однако влиятельные американские ученые отвергали ее. Экономисты отзывались о ней как о простонародной социологии, а политики — о сошедшей с ума экономике. Один критик искренне надеялся, что «этот многообещающий молодой ученый все-таки приложит свои изрядные таланты в заслуживающей большего внимания области». Отвергнутый коллегами, Друкер просто вынужден был писать о менеджменте.

С тех пор Друкер приложил руку практически к каждой части теории менеджмента (его имя в нашей книге упоминается с пугающей частотой). Многие из основных идей его работ были представлены в «Концепции корпорации». Как и остальные его книги, «Концепция корпорации» не боится географических странствий: она начинается с примеров из Китая, рассказывает о роли английских дворян эпохи королевы Виктории и эффективности управления в промышленности России. Однако книга преследовала четкую цель — это было первое исследование, рассматривавшее компанию не только как экономическую организацию, но и как социальную систему. Два больших раздела книги названы «Корпорация как продукт человеческих усилий» и «Корпорация как социальный институт». Друкер выяснил, что люди больше заинтересованы в совместном труде, нежели в получении прибыли.

Тем не менее самое пристальное внимание читателей Друкер направил на вопрос децентрализации. Он показал, как децентрализация структуры «Дженерал моторс» помогла компании подготовиться к таким проблемам, как, например, перевод производства с военных нужд на гражданские. Друкер делает вывод, что автомобильная компания «достаточно правильно понимает идею децентрализации, чтобы понять общий характер потребительского поведения и создать основу для успешного решения самых сложных проблем экономической жизни». Несмотря на сомнения Друкера в ценности децентрализации для организаций в целом, другие крупные американские компании — например, «Форд» и «Дженерал электрик» — активно принялись копировать эту идею. К 1980-м гг. Друкера считали виновником «радикальной децентрализации 75—80% компаний из списка «Форчун-500».

## Люди Друкера

Как бы там ни было, две самые интересные идеи из проведенного Друкером анализа автомобильной компании — с тех пор они доминируют во всех его работах — только косвенно относятся к децентрализации. Он ратует за наделение рабочих

дополнительными полномочиями — «создание самоуправляющегося общества предприятия» (так нескладно высказался сам Друкер) и возвышение роли высококвалифицированных рабочих, то есть тех, чья ценность заключается в мозгах, а не в руках.

Несмотря на сухой научный язык, «Концепция корпорации», в сущности, представляет собой пылкое оправдание «Дженерал моторс» за отношение к рабочим как к ресурсам, а не как к источникам издержек. Друкер настаивает, что производственные отношения должны базироваться на стремлении людей заниматься своей работой и гордиться продуктами своей деятельности. Он также безжалостно критиковал идею сборочного конвейера, в свое время считавшегося самой передовой формой производства. Критикуя конвейерный менталитет, подразумевающий, что рабочий должен быть более эффективен, более похож на машину, чем на человека, он утверждал, что монотонность конвейерного производства негативно сказывается на производительности. Частично из-за того, что скорость сборочной линии равна скорости самого нерасторопного рабочего, частично из-за того, что сам рабочий не получает удовлетворения от выпуска конечного продукта.

Увлечение самоуправлением опередило свое время. Сейчас довольно обычны техники группового производства, например, модульное производство, а компании представляют своим сотрудникам все больше полномочий. Когда в 1980 г. японские автопроизводители открыли производство в Великобритании и сказали своим рабочим, что они должны не только клепать, варить и ковать, но и думать, многие британские боссы посмеивались над наивностью иностранцев. Сейчас каждый автозавод в Европе перенимает их методы. В «Дженерал моторс» совершили ошибку, отказавшись от совета Друкера перейти на групповое производство еще в 1940-х гг. В 1970-х этот урок им еще раз преподнесли японцы.

Второй серьезной темой работ Друкера стала замена промышленного пролетариата высококвалифицированными рабочими. Он утверждает, что весь передовой мир должен пере-квалифицироваться с «экономики товаров» на «экономику знаний», в результате чего должны трансформироваться и пред-

ставления о менеджменте. Менеджеры должны уметь руководить умами, а не просто контролировать работу рабочих рук. Этот более мягкий подход бросает прямой вызов теориям Тейлора и их поклонникам в бизнесе. Но сама по себе идея «высококвалифицированного рабочего» (этот термин Друкер случайно выдумал в 1959 г.) вызывает многочисленные вопросы у политиков. По мнению Друкера, главным ресурсом страны являются ее образованные рабочие, следовательно, все более важную роль приобретает специальная подготовка и образование. Вместо того чтобы защищать умирающие отрасли от дешевых, менее образованных иностранных рабочих, правительства должны прилагать усилия к повышению качества запасов знаний своей собственной страны, но никак иначе.

Друкер не ограничивался только проблемой отношения менеджеров и правительства к высококвалифицированным рабочим. Большую часть своей карьеры он посвятил вопросам поиска своего места в мире самими высококвалифицированными рабочими, где они и не рабочие, и не боссы. Они, а не их работодатели, контролируют ключевые производственные фонды современного общества и научной интеллигенции. У них значительно больше свободы, чем у предшественников. Рабочие свободны, или, говоря на ужасном жаргоне, которому Друкер, к сожалению, помог укорениться, «наделены властью» для самостоятельных карьер, прыгая от компании к компании в поисках самой высокой зарплаты или интересной работы. Но он же заметил, что свобода может быть как раскрепощающей, так и дестабилизирующей: высококвалифицированные рабочие нуждаются в повышении уровня подготовки, новой системе пенсионного обеспечения и т.д.

Идеи Друкера об изменяющейся природе работы вдохновили авторов на более детальный взгляд на предмет. Однако, как считает Чарлз Хэнди, один из самых видных деятелей, практически каждый автор так или иначе придет к идеям Друкера. В результате длительных дебатов (см. гл. 7) был сделан вывод, что изменения природы работы не столь фундаментальны, как он предсказывал. Стоит заметить, что Друкер, в начале карьеры отказавшийся от возможности заниматься банковским делом и всегда находившийся в сложных отношениях с научными центрами, сам является первым высококвалифицированным рабочим.

## Рациональное искушение

Может показаться, что Друкер был всего лишь одним из представителей школы человеческих взаимоотношений в менеджменте, «мягким» вдохновителем, всегда и во всем находящим человеческую сторону. В действительности в его суждениях всегда присутствовала жесткая тейлористская сторона.

Друкеру приписывают изобретение одного из самых успешных продуктов рациональной школы менеджмента — управления методом оценки эффективности, доминировавшего в стратегическом мышлении послевоенных лет. В опубликованной в 1954 г. «Практике менеджмента» основное внимание уделялось важности четких целей (как для компании, так и для менеджеров) и интерпретации долгосрочной концепции в краткосрочные задачи. В частности, Друкер верил, что в компании должна быть элита генеральных управляющих, определяющих стратегию и ставящих цели перед менеджерами с более узкой специализацией. Он утверждал, что структура компании должна соответствовать стратегии: «Организация по своей сути не цель, а средство достижения деловой интенсивности и результатов... Структура организации должна быть построена таким образом, чтобы достичь целей через пять, десять, пятнадцать и более лет». С начала 1980-х управление методом оценки эффективности ушло в тень, лучшие современные компании, например «ЗМ» и «Моторола», позволили идеям, в частности, долгосрочной стратегии, появиться со дна организации (см. гл. 8). Привязанные же к командно-контрольной системе компании — особенно «Дженерал моторс» — выглядели совершенно негибко. Проблема заключалась в том, что командно-контрольная система ограждала верхние эшелоны управления от людей, превосходно знающих свои рынки и продукты, — простых рабочих. Отсюда и пошла современная мода на еще одну великую идею Друкера — передачу процесса принятия решений обратно рабочим посредством самоуправления и делегирования им полномочий.

По сравнению с ней управление методом оценки эффективности выглядит как причуда, которой суждено остаться на кладбище идей. Но тут возник большой вопрос: почему проповедник

идеи наделения полномочиями так жестко подходит к менеджменту? Критики Друкера считают, что он сбился с истинного пути, поддерживая два несовместимых подхода к менеджменту. Такое поведение Друкера можно трактовать и иначе.

Он попытался найти баланс между достоинствами гуманистической и реалистической школ, утверждая, что управление методом оценки эффективности не так уж несовместимо с наделением дополнительными полномочиями: старшие менеджеры должны ставить общие цели своим подчиненным, но позволять им самостоятельно выбирать способы их достижения. И даже на этапе управления методом оценки эффективности Друкер продолжал подчеркивать важность культуры компании. Он один из первых понял, что компании сплачиваются при общем видении концепции будущего и этим должны заниматься их боссы.

Подозрение Друкера, что во избежание анархии и психоза «мягкие» идеи (наделение дополнительными полномочиями) должны смешиваться с «жесткими» (управление методом оценки эффективности), оказалось верным. Все, кто изучал крах банка «Бэрингз», едва ли удержатся от соблазна кинуть камень в огород применявшейся там практики наделения полномочиями. Но если просто вернуть обратно старую командно-контрольную систему, возникнет риск отчуждения высококвалифицированных рабочих, от которых зависит успех большинства компаний. Предложенный Друкером компромисс представляется наилучшим вариантом.

## Новые миры менеджмента

Друкер одним из первых осознал, что хороший менеджмент — удел не только Соединенных Штатов. В 1950-х гг., когда большинство рассматривало Японию как производителя дешевого ширпотреба, Друкер восторгался уникальным японским подходом к менеджменту. «Концепция корпорации» превратила Друкера в знатока Японии — с тех пор он не сдавал эту позицию, расширив свое влияние и интерес к остальным азиатским экономикам. Однако еще более интересен его взгляд на менеджмент, который, как он считает, относится не только к бизнесу.

По мнению Друкера, менеджмент всепроникающ, что важно для университетов, церквей, больниц и благотворительных организаций. Он отказался от постов в Стэнфордской и Гарвардской школах бизнеса только потому, что там ему бы пришлось заниматься анализом отдельных проблем, консультациями и писать для бизнес-организаций, тогда как он верил, что менеджмент — это не только деловое управление, но «определяющий орган всех современных институтов». Среди его клиентов были и добровольные организации — например, Американские герл-скауты, — и крупные компании. Среди ежегодно набираемых студентов основанной в его честь школы бизнеса в Клермонте около трети не из мира бизнеса.

Увлечение Друкера применением менеджмента в государственном секторе не следует расценивать как любовь к правительству. Именно Друкер подарил миру приватизацию и всегда критиковал правительство за попытки управлять всем подряд. В книге «Эпоха разрывов» он утверждал, что задача правительства заключается в управлении, а не в попытках заниматься вещами, с которыми успешно справляется и частный сектор. Круг не входящих в компетенцию правительства сфер, определенный Друкером, простирается от телефонных компаний и коммунальных услуг до университетов, которые даже сама Маргарет Тэтчер не посмела приватизировать. В одной из более поздних книг, «Посткапиталистическое общество», он рассматривает пережитки акционерного капитализма и настаивает, что лучшим способом избежать правительственной депрессии является невмешательство в экономику. Война, утверждал Друкер, единственный пример современной правительственной программы, достигшей своих целей.

Имеет ли он до сих пор значение?

Есть еще много менее веских сфер, где Друкер либо возглавил поход, либо осветил путь другим. Его современники — даже критики — относятся к нему с почтением. Они уверены, что в столь недоброжелательной индустрии есть как минимум

один классный актер. Когда Билла Гейтса спросили, какая книга о менеджменте привлекла его самое большое внимание, он сразу назвал Друкера, а потом уже и остальных своих «героев». Друкеру удалось получить удовлетворение от созерцания реальных плодов своих идей. Как хвалился он сам, «Концепция корпорации» оказала непосредственное влияние на американский бизнес, государственные и правительственные организации и никакого — на «Дженерал моторс». Если бы у менеджера этого автогиганта нашли экземпляр книги, его карьере пришел бы конец. Такие разные организации, как Массачусетский технологический институт и Нью-Йоркская епархия, использовали книгу для своей реструктуризации. Эта же книга стала первой предписанной для изучения студентами, поступающими в элитную Национальную школу управления им. Шарля де Голя. Один из последних поклонников Друкера — преподобный Билл Хибельс, старший пастор церкви Общества греческих вдов в Южном Баррингтоне, штат Иллинойс, и один из самых популярных американских священников. Перед входом в его офис висит высказывание Друкера: «Чем вы занимаетесь? Кто ваш клиент? Что для него ценно?» Хибельс хорошо знает Друкера и называет его «мудрейшей личностью».

До сих пор даже вокруг великого тотема индустрии менеджмента бурлят сомнения. Друкер никогда не был так избалован лестью научных кругов, как общественности и мира гуру. По его собственному признанию, он «никогда не пользовался уважением ученых». Если Майкл Портер сделал «стратегию», а Теодор Левитт — маркетинг, то Друкер самостоятельно не создал ничего. Ряд ученых считают его скорее журналистом, нежели гуманитарием, а особо воинственно настроенные — речистым болтуном, нежели первоклассным лектором. Будучи студентом Стэнфордской школы бизнеса, Том Питерс никогда не видел имя Друкера в списке обязательной литературы.

Наименее убедительной критике Друкер подвергается за очевидность своих трудов. Говорят, что его постоянные темы — подъем высококвалифицированных рабочих, важность четких целей, двойкая природа компаний — слишком очевидны, чтобы о них говорить. Не будем повторяться. Все его наблюдения

очевидны только потому, что он сам сделал их такими. Друкер — жертва собственного успеха в популяризации способа оценки мира. Некоторые из его наблюдений, несмотря на свою очевидность, не были приняты управленческой элитой. Разве могут американские боссы увольнять рабочих, одновременно повышая себе зарплату, если разделяют взгляды Друкера на социальную природу компаний?

Другие критические замечания более серьезны. Друкеру иногда удавалось одновременно быть и доступным, и непонятным. Он неоднократно повторял, что мы живем в обществе организаций, но при этом забывал объяснить, что это значит. В своем «Посткапиталистическом обществе» он утверждал, что Америка выбрала путь социализма с пенсионным обеспечением — это скорее игра слов, нежели глубокий анализ американского общества. Да, он, несомненно, прав, что настоящие боссы — Дж. П. Морганы и Джоны Рокфеллеры, а сами рабочие — обладатели большей части общественного капитала посредством своих пенсионных прав и получатели большей части общественного вознаграждения посредством своих зарплат и социальных льгот. Но не лучше ли было назвать это общественным капитализмом?

Труды Друкера не всегда соответствовали его собственным высоким стандартам. Да, «Концепцию корпорации» можно считать образцовой монографией, написанной на оригинальных материалах исследований с сильной аргументацией. Тем не менее некоторые из его последних работ отличаются хаотичностью мысли, многословием и изобилуют устаревшими неудачными примерами. Его голос уже не так звучен. Хотя еще в 1954 г. он утверждал, что «организационная структура должна включать как можно меньше уровней управления», его энтузиазм по поводу «базирующейся на информации компании» и сокращения управленческих уровней часто не был слышен в хоре последователей Тома Питерса.

В целом идеи Друкера хороши для крупного бизнеса, но не годятся для малого. В «Концепции корпорации» он откровенно заявил: «Сегодня мы знаем, что в современном промышленном производстве, особенно в массовом, маленькая команда не только неэффективна, она вообще не может про-

изводить». Действительно, во многом благодаря книге бум на большие компании сохранялся последующие 20 лет. Однако Друкер изменил свое мнение: сейчас он верит, что времена «Форчун-500» прошли, и больше пишет о важности предпринимчивости («Инновация и предприимчивость», 1985). Действительно, те, кто критиковал книги Друкера за увлечение большими компаниями, теперь отмечают его тягу к децентрализации. Опять же он кажется более близким гигантским корпорациям, преобладавшим в Америке времен Эйзенхауэра, нежели предприятиям среднего и малого бизнеса, оживившим экономику страны при Рейгане. О маленькой компании он не написал ничего, подобного «Концепции корпорации».

С другой стороны, обвинение в том, что Друкер — мастер на все руки, а не специалист в конкретной области, свидетельствует скорее об ограниченности взглядов ученых, чем о недостатках Друкера. Помните, он был исключен из экономических и политических кругов только потому, что его работы не вписывались в их узкие представления. А то, что Друкер прибегает к темному искусству журналистики, лишний раз свидетельствует о его интересном языке. Он был и остается слишком уникальной фигурой, чтобы приравниваться к конформистам, заполнившим нынешние научные круги.

В находящемся во власти американских профессоров и страдающих беспомощностью гуру бизнесе Друкер берет примеры из старых времен и ссылается на Китай эпохи династии Тан или средневековую Византию, чтобы пролить свет на современные споры. Например, говоря о глобализации, он обратил внимание, что до Первой мировой войны производство носило более многонациональный характер, нежели сейчас. Такие компании, как «Фиат» (основана в 1899 г.) и «Сименс» (1847), поднявшись на ноги, основное производство стали развивать за пределами своих государств. Даже Генри Форд — известный ксенофоб — сначала основал компанию в Англии, а уж затем занялся бизнесом в Детройте.

Говоря о бизнес-альянсах, Друкер ссылался на свою любимую героиню Джейн Остин и ее одержимость династическими брачными союзами. Комментируя последнюю спекулятивную лихорадку на Уолл-стрит, он вдруг цитирует отрывки

из «Крошки Доррит» Чарльза Диккенса. И что самое удивительное, статью о подъеме базирующейся на знаниях организации он проиллюстрировал примерами из государственной службы в Британской Индии. Друкер обладает незаурядной эрудицией. Он будет цитировать скорее из третьего, нежели из первого тома «Капитала» Маркса; Харрингтона, а не Локка. К другим его интересам следует отнести два литературных романа и пост в школе восточного искусства при Клермонтской аспирантуре.

Друкеру неинтересна история из учебников. Его больше интересуют не короли и королевы Средневековья, капиталисты и пролетариат в новой истории, а менеджеры и организации. Его герои похожи на Джин Бодин, придумавшую национальное государство (по крайней мере так считает сам Друкер), и Августа Борзига — отца немецкой системы обучения. Его торговая марка — это способность разрываться между панорамными видами и крупными планами. В какой-то момент он обобщает подъем автопромышленности, затем рассказывает анекдот о позабытом партнере Генри Форда. Он не боится предсказывать будущее, равно как и обобщать опыт прошлого. Да, он допускал и ошибки (вспомним его восхищение крупными компаниями), но его общий интеллектуальный уровень все же выше, чем у большинства, — особо упомянем приватизацию и предсказание развала Советского Союза.

### Последний энциклопедист или утопист менеджмента?

Возможно, Друкер вовсе и не теоретик менеджмента. Скорее он интеллектуал-космополит в лучших европейских традициях, один из последних энциклопедистов, презирующих чрезмерную специализацию современной науки и решительно настроенных узнать все обо всем.

Самый интересный вопрос о Друкере — почему этот эрудит выбрал менеджмент? Ответ прост: потому что это важно. Открытие менеджмента оказало на Друкера такой же эффект, как открытие Бога или Маркса на других смертных. «Менеджмент — это орган всех институтов, — славословит он, — орган,

способный превратить толпу в организованную массу, а человеческие усилия — в производительность».

Если же говорить о центральной мысли работ Друкера, то, наверное, ее можно сформулировать следующим образом: в оптимальных условиях хороший менеджмент способен максимально развить экономический прогресс и социальную гармонию. Маркс основывал свое предсказание неотвратимого краха капитализма на «суровом законе убывающей производительности капитала». Поняв, что ключ к повышению продуктивности лежит не в продолжительности, а в качестве условий труда, менеджеры смогли перехитрить этот закон, что привело к современным успехам экономики. Друкер утверждает, что действительные причины постоянных темпов роста некоторых стран кроются не в развитии новых технологий, а в развитии новых форм организаций. То есть «Дженерал моторс» Альфреда Слоуна — более удивительное создание, нежели двигатель внутреннего сгорания, а больница — более важное достижение, чем новомодное лекарство.

Друкер не испытывает иллюзий по поводу сложности менеджмента. В опубликованном в 1995 г. сборнике рассказов «Управляя во время великих изменений» он назвал три аспекта, превращающие жизнь современного менеджера в ад. Во-первых, это огромная скорость постоянных изменений в сфере менеджмента, когда вертикально интегрированные организации уступают место «сетевым». Во-вторых, частота управленческих ошибок. Друкер выяснил, что большинство менеджеров ошибочно понимают суть управления в революционные времена и проводят время в попытках «залатать дыры» своего бизнеса, вместо того чтобы пересмотреть всю теорию, на которой он базируется. В-третьих, растущее напряжение между бизнесом и его окружением: между необходимостью постоянных инноваций для бизнеса и общественной стабильности; между быстро изменяющейся природой знаний и ограниченными возможностями человеческого разума; между необходимостью международной конкуренции и заинтересованностью общества во всеобщем благе.

Хороший менеджмент подразумевает соответствующие действия рабочих и потребителей, а не просто накопление

прибыли для боссов. Фразу Друкера: «Организация — это человеческий, социальный и действительно нравственный феномен» — должны знать наизусть все современные реинженеры. По мнению Друкера, лучшими менеджерами движет желание создать ценность для потребителя, а лучший способ достижения этой цели — обращение с рабочими как с ресурсами, способными создать непрерывный и ценный вклад, а не только издержки на производство. Такое увлечение благодеянием рабочих заставило Розабет Мосс Кантер сравнить Друкера с Робертом Оуэном — шотландцем, в XIX в. заставившим управляющих своего завода оказывать «человеческим машинам» такое же внимание, какое они уделяли выплавляемым ими чугуны и стали.

Прав ли Друкер? Мосс Кантер назвала его «управленческим утопистом». Возможно, хотя есть мечтатели и похуже.

---

## ТОМ ПИТЕРС: МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИСКУССТВО ПЕРФОМАНСА

**Д**ля многих термин «гуру менеджмента» ассоциируется с Томом Питерсом. Его первая книга «В поисках совершенства», написанная в соавторстве с Робертом Уотерманом, стала управленческим блокбастером. Ее первый тираж (1982) составил миллион экземпляров. Впоследствии книга многократно переиздавалась, сделав своих авторов миллионерами. На сегодняшний день продано около 5 млн экз. Много книг было написано Питерсом после. Он постоянно производит различные аудио- и видеокурсы, пишет статьи и печатает — вместе с армией своих ассистентов — остроумный информационный бюллетень. Как международный лектор Питерс пережил таких звезд, как Рональд Рейган, Норман Шварцкопф и Оливер Норт, и заработал гораздо больше их. Ежегодно тысячи менеджеров среднего звена трепетно наблюдают, как Питерс, размахивая руками, с испариной на лбу, хриплым назидательным голосом убеждает их отказаться от иерархий и учит извлекать выгоду из хаоса.

Рассчитанные на целый день семинары Тома Питерса — всегда целое событие. Перед слайдами типа «Какое самое важное предложение в английском языке?!» он заставляет сбитых с толку молодых зрителей в деловых костюмах высказывать

свои версии, чтобы вместе посмеяться над ними. «Вы нанимаете маркетолога. Входит Лучано Бенеттон без одежды. Вы его наймете?» Выдержав паузу, продолжает: «Не переживайте — он в любом случае не будет на вас работать». В лондонском отеле «Времена года» Питерс заставляет вас учиться у иголки с ниткой из подарочного набора для шитья. В следующий раз он уже хвалит автодилера за то, что тот предпочел цветочную клумбу перед магазином автомобилям. Практические вопросы ввергают его в другие крайности. «Я не вижу причин, чтобы вы проводили в офисе более шести минут раз в три месяца, — сказал он главе «Евростар» (железнодорожное сообщение Лондон — Париж). — Катайтесь лучше на поезде».

## Фактор ламы

Исключительной популярностью Питерс обязан вовсе не искренней преданности своей профессии. Многим достаточно почитать одну из его газетных колонок или увидеть одну из его же телепередач, чтобы еще больше увеличить свое предубеждение к теории менеджмента. Как вообще может 50-летний мужчина устраивать такие шоу? Как может обладающий чувством собственного достоинства обзреватель нести полнейшую чушь о своей силе и способностях или увлечении своей жены дзен-буддизмом? Как может человек пожелать старшим менеджерам «веселого времяпровождения и много алкогольных коктейлей» в конце рабочего дня? Чтобы посмеяться над критиками, Питерс разместил на обложке своей книги «Семинар Тома Питерса: в сумасшедшие времена нужны сумасшедшие организации» свою фотографию в боксерских трусах. Эту книгу он посвятил матери — «болтунье, вырастившей болтуна». Книги Питерса пестрят междометиями «вау!», «ой!» и «хм-м». О себе он сказал бы: «Что касается прозы, он не Эдуард Гиббон».

На протяжении последних десяти лет Питерс сам себе противоречил. Правда, все потому, что корпоративный мир удивительно изменился за это время. Да, он обожает писать незатейливые статейки в газетные колонки (кто же еще на-

учит читателей «Файнэншл таймс» успокаивающей нервы дыхательной гимнастике?). Он также написал поразительно невразумительную докторскую диссертацию по философии и продолжает строчить статьи для тяжеловесных (и неприбыльных) научных журналов, таких, как «Калифорния менеджмент ревью». Да, он стремится громко и возбужденно отстаивать свою точку зрения. Но вместе с тем он заставил многих менеджеров аккуратнее, чем кто-либо, относиться к своим поступкам.

Даже самые яростные критики Питерса должны признать два его неоспоримых достоинства. Во-первых, у него дар заставить звучать интересно любую скучную тему, особенно такую, как менеджмент. Названия его книг — «Освободительный менеджмент», «Страсть к превосходству», «Наживаясь на хаосе» — придают предмету исследования авторский шарм. Во-вторых, Питерс обладает сокровенными знаниями корпоративной жизни, и не только в Соединенных Штатах, но и в Европе, странах Тихоокеанского бассейна; не только в советах директоров, но и в маркетинговых отделах и производственных цехах; не только в таких гигантах, как «Сони» и «Ай-би-эм», но и в бесчисленном количестве маленьких компаний, которые никто, кроме него, и не исследовал. Селится ли он в отеле, летит ли на самолете, паркует ли автомобиль — везде он найдет интересный с точки зрения менеджмента ракурс. Одна из лучших историй в «Сумасшедших временах» посвящена эксцентричному итальянскому ресторану «У Валерио» в Новой Зеландии, в котором Питерсу довелось побывать. Руководство ресторана отказывалось вывешивать меню и выслушивало многочисленные жалобы от разочарованных клиентов.

До того как стать гуру, Питерсу довелось воевать во Вьетнаме, служить в Пентагоне и административно-бюджетном управлении в Вашингтоне, округ Колумбия. Диплом «Эм-би-эй» он получил в Стэнфордской школе бизнеса. Однако самыми важными составляющими его опыта стали первое инженерное образование и работа консультантом в «Маккинси». Питерс навсегда сохранил способность консультанта прельстить сотни компаний и инженерное любопытство к принципам работы вещей.

Другими словами, Питерс — гораздо более сложный и образованный человек, чем может показаться с первого взгляда. Правда, если обычно мирное стадо лам, пасущихся на его ферме в Вермонте, разъярится и затопчет своего хозяина до смерти, эпитафия Питерсу будет не самая приятная. На его могильном камне написали бы, что все, что он делал — руководил и задавал тон современному гуру-буму, — оказалось важнее всего им сказанного. Действительно, позднее он опроверг большую часть своих идей или они были признаны ошибочными. В таком суждении Питерса содержится его неодобрительная критика. В этой главе мы попытаемся найти тому причины. Но здесь же содержится и комплимент в его адрес. Не многие боготворимые Питерсом герои бизнеса изменили свою деятельность так, как это сделал сам Питерс. Именно его книга «В поисках совершенства» положила начало нынешнему буму теории менеджмента, у которой есть председательствующий гений, постоянно участвующий в громких спорах и способствующий росту армии консультантов, — Том Питерс.

### Превосходное начало

В конце 1970-х компания «Маккинси» решила выделить значительную сумму денег на проект по исследованиям «совершенной компании». Для этой работы выбрали Питерса и еще одного консультанта, Джима Беннета. Они занялись обзором существующей литературы по «организационной эффективности». В результате они пришли к выводу, что традиционное внимание теоретиков к стратегии и структуре стало причиной снижения доходов, а ключевыми для успеха компании являются более «мягкие» факторы — например, стиль управления и ее «культура». Такие выводы противоречили характеру взглядов «Маккинси», так как большинство ее консультантов свято веровали в главенствующую роль стратегии и структуры. Проект молодых исследователей только набирал ход, когда к нему присоединились еще три человека. Это были Роберт Уотерман, опытный консультант «Маккинси», и два профессора бизнес-школ — специалист по корпоративной куль-

туре Энтони Атос и Ричард Паскаль, много лет занимавшийся сравнительным анализом американских и японских компаний. Питерс и Уотерман решили изложить свой проект в форме книги.

В чем причина такого бешеного успеха «В поисках совершенства»? Отчасти это можно объяснить большим количеством наглядных примеров, далеких от суровых стандартов научного менеджмента. Книга также объединила четыре слагаемых так называемого «феномена Питерса» — сверхъестественное чувство времени, выдающуюся способность уловить моментальное настроение, умение давать практические советы и удивительные способности к маркетингу. По признанию самого Питерса, его своевременность — чистая случайность. Книга появилась в октябре 1982 г., когда американская безработица впервые со времен Великой экономической депрессии превысила 10-процентный порог, вслед за большим количеством книг почитателей японского менеджмента.

Книга отличалась привлекательным дизайном, рассчитанным на обеспокоенную снижением своей конкурентоспособности и уставшую слушать о японском чуде Америку. Как и многие другие специалисты, Питерс и Уотерман допускали, что американские менеджеры несли большую часть вины за трудное положение своей страны, возникшее из-за одержимости краткосрочными рабочими контрактами и безразличия к качеству продукции и услуг. Вместе с тем они утверждали, что американцам не следует все время смотреть на Японию в поисках моделей управления совершенными компаниями и повышения национальной конкурентоспособности.

Они обратили внимание, что в Америке есть множество компаний, производящих новую продукцию, внедряющих новые рабочие процессы и работающих сверхурочно, чтобы удовлетворить тех, кому они обязаны своим существованием, — потребителей, служащих, акционеров и общество в целом. Таким образом, Питерс и Уотерман озвучили тему «Утро в Америке» за два года до того, как Рональд Рейган сделал его лозунгом своей второй предвыборной кампании. Как «великие коммуникаторы», они возвестили о возможностях американ-

цев, полагаясь на свои умственные способности и выдержку, решать любые проблемы.

Открытие совершенных компаний само по себе замечательно. Это хорошие новости из Америки. Достойную управленческую практику можно найти не только в Японии. Но гораздо важнее такие новости, как порядочное отношение к людям, забота об их благополучии и производство действительно работающих вещей. Масштабная эффективность позволила использовать небольшие подразделения с включенными в процесс людьми. На смену точно спланированным научно-исследовательским и опытно-конструкторским усилиям, нацеленным на выпуск продуктов-хитов, приходят армии посвященных чемпионов. Устоявшееся внимание к стоимости сдвигается на качество. Официоз и костюмы-тройки уступают место обращению по имени, свободной форме одежды, рабочей суете и гибкости проектов. На смену работе по толстым учебникам пришла всеобщая заинтересованность.

Книга обладает еще одним достоинством — простотой. Несмотря на исследовательскую природу, «В поисках совершенства» читается как популярное пособие на тему «как это сделать». Например, Питерс и Уотерман составили список из восьми легкоопределяемых (и превосходно выраженных) характеристик совершенных компаний.

В этот список вошли приверженность своему делу (концентрация на том, что получается лучше всего, и передача всей остальной деятельности на сторону), создание систем одновременно свободного и жесткого контроля (централизация основных ценностей с одновременной децентрализацией способов их достижения), близость к потребителю. Как язвительно заметил Питер Друкер, «после выхода «В поисках совершенства» менеджмент стал звучать неправдоподобно легко. Просто положите книгу под подушку, и все получится».

Питерс и Уотерман демократизировали теорию менеджмента, превратив ее из монополии глав компаний и их советов директоров в предмет изучения младших менеджеров. В этой книге есть на удивление много примеров больших компаний

самых разных уровней и нескольких маленьких. Как признавал Друкер, «когда тетя Мэри подарит своему племяннику по случаю окончания университета «В поисках совершенства», знайте — менеджмент стал частью культуры общества».

Эта книга завоевала доверие таких тетушек Мэри не только из-за своих простых, но важных нравоучений, а во многом благодаря главному таланту Питерса — способностям к маркетингу. Он начал рекламировать книгу с таким почти непристойным рвением, что Роберту Уотерману было трудно за ним поспеть. Ни одной конференции, ни одной статьи, ни одного ток-шоу не прошло без его участия. Три года спустя Питерс мог похвалиться, что через его семинары по «совершенству» прошли 100—200 тыс. чел. Источник его поразительной внутренней энергии стал предметом споров даже среди гуру. Близкий друг Питерса Генри Минцберг считает, что он с головой окунулся в публичную жизнь, будучи уверен в непродолжительности бума. И в этом есть доля правды.

Как бы там ни было, Питерс привнес новый евангелический смысл в свою деятельность. Он использовал «совершенство» как крестовый поход против еретиков. Самыми преданными поборниками Питерса были «скупсы» — продвинутые аутсайдеры, работавшие на периферии компаний. Их название пошло от весьма изобретательного отделения компании «Локхид», называвшегося «Кабинетом скупса», а не пахучего животного. В сентябре 1984 г. Питерс организовал первый «лагерь скупсов»: «40 храбрецов, шедших своим путем, встретились в Калифорнии и посплетничали о проведенных битвах, полученных шрамах, личном опыте и удовольствии от созерцания побед своих людей...» Такое «ядро» сторонников означает, что, как отметил сам Питерс, «В поисках совершенства» больше покупали, чем читали. Он подсчитал, что 5 млн чел. купили книгу, 2—3 млн открывали ее, около 500 тыс. прочли первые пять глав, 100 тыс. прочитали полностью и лишь 5 тыс. сделали необходимые пометки. По словам Питерса, «количество заложенных страниц и подчеркиваний удручающе мало».

Следующая книга Питерса, «Страсть к совершенству», — написанная им в соавторстве с Нэнси Остин, с точки зрения маркетинга была направлена на укрепление торговой марки.\*

С самого начала Питерс объявил, что книга посвящена «скунсам» и их битвам. Задача книги была углублена — теперь Питерс подчеркивал важность руководства, — но одновременно и упрощена: восемь «совершенных» характеристик были сведены к треугольнику. Его сторонами стали забота о потребителе, инновации и люди. В центре треугольника располагалось руководство, по большей части осуществляемое «менеджментом общего осмотра», — возможно, это его первый сумасбродный лозунг. В книге также приводилось множество занимательных примеров. В доказательство того, что «качество — это не технический прием», Питерс и Остин рассказали, как Фрэнк Пердью приобрел промышленную термическую сушилку за 250 тыс. долл. только из-за убеждения, что самая неприятная вещь в мире — это восемь волосков на поджариваемом крылышке. Новая сушилка сбивала пух и опаливала его до поступления мяса в продажу. «С помощью этой техники, — с восхищением говорят нам Питерс и Остин, — количество пушинок в среднем снижается с восьми до двух. Но Фрэнк считает, что этого недостаточно».

## Процветание в Силиконовой долине

Выражаясь языком поп-музыки, «Страсть к совершенству» — это классический второй альбом: звучит как дебютный блокбастер, но написана более лаконично и профессионально. Для третьей книги «звездный» Питерс пересмотрел свои взгляды. В книге «Наживаясь на хаосе» он вооружился идеей «сумасшедших времен для сумасшедших людей». «Совершенных компаний не существует» — эта приведенная в начале книги фраза вызвала такой же шок среди «скунсов», как и электромузыкальные опыты Боба Дилана у его фанатов. Снова сверхъестественным образом проявилось чувство времени Питерса. «Наживаясь на хаосе» вышла в свет в 1987 г. одновременно с крахом фондового рынка, грозящим ввергнуть экономику западных стран в хаос. В книге Питерс четко дал понять, что мир находится на крутом переломе, выходящем из-под контроля. Поэтому если компании собираются выживать, они должны изменить свои

взгляды на ведение бизнеса. Он утверждал, что традиционные компании ужасно похожи на экономику Восточной Европы: жесткий централизованный контроль, невероятно раздутые штаты и поклонение долгосрочному планированию. Распространение информационных технологий позволило компаниям обходиться без менеджеров среднего звена (главная функция последних заключалась в сборе и обработке информации) и передать процесс принятия решений в руки занятых на конвейере рабочих и кладовщиков. Замедленные темпы инноваций и непостоянство потребительского спроса были вызваны издержками долгосрочного планирования. А возросшая конкуренция со стороны развивающихся стран заставила западные компании сокращать фонды заработной платы, заменять людей машинами либо изобретать более рациональные производственные процессы.

К тому же Питерс уверенно указал путь, призвав к сокращению компаний, избавлению от менеджеров среднего звена, передаче полномочий на возможно более низкий уровень и, конечно, постоянным изменениям. «Если каждые 6—12 месяцев вы не прибегаете к коренной реорганизации своего бизнеса, — предупреждает боссов Питерс, — то, возможно, вы идете не в ногу со временем». Он дал понять, что эту идею должны взять на вооружение даже самые простые рабочие. Подводя идею постоянных изменений к логическому выводу, он советует каждый раз спрашивать себя в конце рабочего дня: «Что в моей работе было сделано совершенно иначе, чем принято, когда я пришел на работу с утра?»

«Наживаясь на хаосе» провела в списке бестселлеров «Нью-Йорк таймс» шесть недель, что в два раза меньше, чем «В поисках совершенства», но больше, чем последующие книги Питерса. Недавние его труды — «Менеджмент освобождения» и «Поиски огромного успеха» — лишь повторяют антирационалистскую идею «Наживаясь на хаосе», тем самым усиливая ее брэнд. Примерно то же самое произошло в случае со «Страстью к совершенству» и «В поисках совершенства». Аргументы Питерса стали еще сумасброднее, а язык острее. Пласты менеджмента, от которых, по его мнению, необходимо отказаться, включают всех подряд, начиная с глав корпораций и заканчивая посыльными. Составленный им список функций менеджера занимает

несколько страниц (только в «Наживаясь на хаосе» он привел 45 правил поведения менеджеров всех уровней). «Менеджмент освобождения» содержит список сентенций современного менеджмента, включающий «уволен», «снимите ботинки» и «гоночные быки». В эпилоге «Сумасшедших времен» Питерс привел список из девяти «по ту сторону», включая «по ту сторону изменений: навстречу отказу от всего» и «по ту сторону управления тотальным качеством: навстречу огромному успеху!». Сейчас он проповедует «совершенное удовольствие от скромно организованной анархии». Последующие работы Питерса — их считают более «зрелыми» — похожи на хвалебный гимн его малой родине — Силиконовой долине. Калифорнийская компьютерная промышленность породила своеобразный, удивительно предприимчивый, свободный стиль управления. Ежегодно в долине возникает до 300 новых компаний. Своим появлением они обязаны возникшим у ученых и предпринимателей блестящим идеям. Для их тестирования на рынке они основывают компанию, а затем начинают заниматься чем-нибудь другим, потому что или идея оказалась провальной, или изменилась технология. В результате люди и капиталы быстро и эффективно рециркулируют, чтобы с максимальной выгодой использовать изменения моды или революционные технологические прорывы. Банкротство — признак славы. «По удачному стечению обстоятельств я оказался в округе Санта-Клара — большом хаосе, населенном неудачниками», — признается Питерс.

Жители Силиконовой долины чувствуют себя комфортнее в кроссовках и джинсах, нежели в костюмах и галстуках. Они с удивлением относятся к идее пожизненной работы в одной и той же организации и часто с успехом меняют место работы. Они уверены, что их ценность заключается в идеях, а не в многолетней преданности какой-нибудь одной фирме. Им нравится работать в компаниях, организованных для реализации каких-нибудь проектов и максимально освобожденных от бюрократии. Присмотритесь к даже очень крупной компании, например «Интел», и вы скоро поймете, что она представляет собой скорее свободный набор «микросхемных команд» — серию непрерывно изменяющихся групп, работающих над различными поколениями микропроцессоров, нежели обычную

структуру с множеством подразделений. Жители долины меняют не только места работы, но и сферы деятельности. Ученые — предпринимателями, предприниматели — менеджерами, а менеджеры становятся рискованными бизнесменами. Другими словами, все они процветают на хаосе.

## Дело Питерса

Все это объясняет, почему он стал мультимиллионером. Но так ли он хорош? Даже если согласиться с тем, что он очень много знает о компаниях, необходимо понимать, что в работах Питерса есть два потенциально неизбежных порока. Во-первых, он очень часто ошибался — две трети выбранных им в 1982 г. в качестве «совершенных» компаний в настоящее время потеряли свою привлекательность. Во-вторых, он противоречил себе даже чаще, чем среднестатистический политик. В результате работы Питерса выглядят эфемерными и не столь уже обоснованными. Отсюда предположение, что его деятельность представляет больший интерес, нежели все им сказанное.

В оправдание можно сказать, что он писал свои книги для современных реалий и практического использования. А реальная действительность, как известно, очень быстро меняется. Конечно, он не унижался до написания книг типа «Как быстро разбогатеть». Он всегда давал понять, что его книги не плод научного анализа, они предназначены помочь людям преуспеть или по крайней мере выжить. У «Наживаясь на хаосе» есть подзаголовок: «Руководство по революции менеджмента». С этой точки зрения — точки зрения менеджеров на местах (кто-то скажет «скупсов») — неизменное чутье на тенденции развития бизнеса (даже если они недолговечны) скорее сильная, нежели слабая сторона Питерса.

Принцип его работы заключается в следующем: понять (обычно правильно), куда идет корпоративный мир, и затем кричать об этом с высокой колокольни. «Менеджмент освобождения» представляет собой — равно как и другие книги — смелое руководство по самым последним причудам менеджмен-

та, каждая из которых обильно проиллюстрирована примерами. Здесь и гибкие организации («Си-эн-эн» практически каждый новостной день пересматривает свою деятельность), и обучающиеся («Квад/Графикс» требует, чтобы ее сотрудники занимались самообразованием), и постоянное внимание к потребителям (сеть британских пабов «Джошуа Тетли» награждает ценными подарками барменов, назвавших имена и любимые напитки 100 клиентов). Этот список можно продолжать и дальше. Действительно, одной из ошибок «Менеджмента освобождения» и других книг Питерса оказалось то, что так оно и было.

Другими словами, критика Питерса за советы, имевшие смысл, скажем, пять лет назад, не совсем по адресу. Его читателям нужны советы, которые можно использовать сразу. Многие из выбранных Питерсом в 1982 г. «совершенных» компаний в свое время таковыми и являлись. В их упадке нет его вины. С точки зрения читателя 1982 г., главным вопросом был «Что я могу узнать сейчас?». В одной недавней газетной статье Питерс выразил сожаление по поводу своего несерьезного отношения к двум еще более необычным авторам — Стивену Кави («Семь привычек высокоэффективного человека») и Кену Бланчарду («Сиюминутный менеджер»). Он считал их недостаточно интеллектуальными. «Книги Кави и Бланчарда, — утверждает Питерс, — дают простым людям вроде меня советы, как сделать мир рабочего дня хоть немного лучше». Несомненно, ряд работ Питерса носит автобиографический характер. Разве нет?

Все это может помочь ему избежать упреков, что жизнь отвергла его идеи. Однако даже по стандартам сюминутного менеджера здесь есть существенные противоречия. Вспомните, что Питерс — это человек, который, провозгласив в 1982 г. «совершенство», уже в 1987 г. хотел объявить о его несостоятельности. Но опять же зачастую обвинения в его адрес слишком преувеличены. Возьмем, например, один из самых часто упоминаемых его недостатков: в начале своей карьеры Питерс преклонялся перед крупными компаниями, а теперь обожает маленькие. Да, его «В поисках совершенства» посвящена именно крупным компаниям — она принесла «Маккинси» заказы на огромные суммы, так как только крупные компании могли

позволить себе нанять авторов, но при внимательном чтении можно увидеть, как тонко Питерс чувствует недостатки гигантизма и преимущества небольших размеров.

Данные, полученные от исследуемых нами компаний, были неизменно одинаковы. Маленькие независимые новые целевые команды в компании «ЗМ» (около 100); свыше 150 маленьких отделов в 5-миллиардной «Джонсон энд Джонсон»; 90 отделов в «Ти-ай»; команды — разработчики лучших продуктов в «Ай-би-эм»; «бутлегерские» команды в «Дженерал электрик»; маленькие, постоянно меняющиеся участки в «Диджитал»; ежемесячно появляющиеся новые бутики в «Блумингдейл»... Маленький — это замечательно.

Такая децентрализация лишает смысла управленческую прослойку над менеджерами среднего звена, доказывает корпоративную приверженность инновациям и ставит работу с клиентами во главу угла.

### Сумасшедший, несмотря на годы

Однако в работах Питерса прослеживается гораздо более глубокая последовательность. Все, что он написал, начиная с книги «В поисках совершенства» и заканчивая бессвязными «Сумасшедшими временами», можно рассматривать в качестве критики научного менеджмента. Одно из самых характерных высказываний по поводу создания «технологии глупости» появилось в его первой книге. Питерс — Мишель Фуко в мире менеджмента — играет роль бича рационалистической традиции и глашатая созидательной необходимости хаоса и сумасшествия.

Когда он только пришел в бизнес-школу, в менеджменте главную роль все еще играли цифры («единственными реальными фактами можно назвать только те, которые могут быть выражены цифрами»), а изучение менеджмента прославляло достоинства количественного анализа, небрежно относилось к «бестолковому гуманизму», ненаучной интуиции и стояще-

му особняком аналитическому обоснованию принимаемых решений. Короче говоря, «техника» была на первых ролях.

Рационалистская модель нашла самых влиятельных сторонников среди «ловкачей» — группы стратегических аналитиков, способствовавших американским победам во Второй мировой войне, а затем изменениям в «Форд мотор компани». Для Питерса и его поколения ужасная слабость такого подхода к менеджменту проявлялась не только в нездоровой американской промышленности, но и в безнадежной внешней политике государства: самый яркий «ловкач», Роберт Макнамара, сменил пост в «Форде» на кресло министра обороны, где вынашивал планы выиграть вьетнамскую войну путем тотального уничтожения врага. «Рационалистическая модель достаточно верна, чтобы быть угрожающе ошибочной, — размышляли в 1982 г. Питерс и Уотерман. — Возможно, она привела нас к серьезному заблуждению». «В поисках совершенства» выдвигает три аргумента против рационалистической модели.

Во-первых, в книге уделено очень много внимания финансовому анализу, при этом практически игнорируется мотивация рабочих и удовлетворение их потребностей. Чрезмерное увлечение стоимостью приводит к недооценке качества и ценностей, штамповке старой продукции, а не созданию новых образцов, обращению с рабочими как с издержками производства, а не источником ценностей. В подтверждение этого авторы цитируют своего коллегу Энтони Атоса: «Хорошие менеджеры видят смысл не только в деньгах, но и в людях».

Во-вторых, рационалистическая модель ставит бюрократическую слаженность выше предпринимательских инноваций. Менеджеры-рационалисты свято верят, что чем больше компания, тем лучше, потому что при этом растет эффективность. Они верят, что бесструктурность пагубна, потому что подразумевает расточительство и неразбериху, а планирование играет важную роль, потому что позволяет компаниям контролировать свое будущее. Питерс и Уотерман придерживались диаметрально противоположных взглядов: по их мнению, лучшие компании — это очаги экспериментов, комфортно чувствующие себя в абсурде и хаосе (например, канцелярский гигант «3М»).

Помимо прочего, рационалисты неверно понимают человеческую природу. «Основная проблема рациональной организации людей заключается в том, что люди сами по себе не очень рациональны, — утверждают авторы. — Человек не очень-то подходит для старой модели Тейлора или нынешних организационных схем». Сторонники научного менеджмента переоценивают важность финансового стимулирования рабочих, гораздо более заинтересованных в нематериальных вещах, таких, как уважение в коллективе и работа на любимом месте в любимой компании. «Все исследованные нами компании, — говорят Питерс и Уотерман, — начиная с «Боинга» и кончая «Макдоналдсом», представляют собой богатые собрания анекдотов, мифов и сказок».

Питерс и Уотерман едва ли первые (и наверняка не последние), кто привлек внимание к недостаткам рационалистической модели в менеджменте. Как мы уже заметили, традиция критиковать научный менеджмент стара. Она берет начало в школе человеческих отношений теоретиков менеджмента, посвятивших себя показу человека как социального животного, а не просто рациональной счетной машины.

В книге «Человеческая сторона предприятия» (1960) Дуглас Макгрегор утверждает, что теория менеджмента слишком большое внимание уделяет теории Икс, подразумевающей, что рабочие — это ленивые создания, нуждающиеся в финансовом стимулировании. По его мнению, следует обратить внимание на теорию Йгрек, где рабочие — весьма деятельные, ответственные за результаты своего труда люди. Деловая пресса также не осталась в стороне от «мягкого» менеджмента: в одном из августовских номеров «Бизнес уик» за 1980 г. редакционная статья была посвящена корпоративной культуре.

Питерс же возводит свой антитрадиционализм в крайность, которую едва ли могли вообразить его последователи. Он размышляет о сумасшествии мира и необходимости собственного сумасшествия, чтобы выжить в нем. Менеджерам больше нет надобности обращать внимание на интуитивную, равно как и рациональную стороны своей работы. Они должны стать сумасшедшими: выбросить логарифмические линейки, забыть о карьерном росте и превратиться в сумасбродных предпринимателей. Компаниям больше не надо сокращать руковод-

ство и урезать среднее управленческое звено. Они должны использовать внутренние рынки, чтобы превратить своих сотрудников в мини-предпринимателей, и внешние, чтобы убедиться, что не производят то, что другие делают лучше, например, выпечку или компьютеры. Питерс считает, что сумасбродные компании более эффективны, равно как и более забавны по сравнению со своими скучными соперниками.

Но так ли все на самом деле? Тома Питерса нужно критиковать не за его последовательность, а за практичность чрезвычайного и неиссякаемого антирационализма. Он не считает такие очевидные достоинства, как стабильность и непрерывность, важными. Например, в хаотичном мире Питерса нет места расписаниям и менеджерам среднего звена. В реальном же мире именно эти менеджеры цементируют организацию, а большинство из нас — вполне нормальных людей — планирует свой рабочий день по расписанию. Действительно, Питерс явно недооценивает степень, до которой для успешной деятельности даже самые сумасшедшие организации (например, лучшие джаз-банды) нуждаются в некоторой структуре.

К счастью, даже в столь любимой Питерсом Силиконовой долине есть два островка стабильности — Стэнфордский университет и компьютерная компания «Хьюлетт-Паккард», — каждый вырастил предприимчивых учеников и снабдил их широкими контактами. Что касается непрекращающейся структурной перестройки других организаций в долине, то цель явно не оправдывает средства. В «Иллюзии прорыва» Ричард Флорида и Мартин Кенни обратили внимание, что «гипермобильность» может привести к напрасным тратам, например, закрываются научные программы и ученые заканчивают карьеру в возрасте всего 40 лет. В книге, посвященной феномену сотрудника компании, Энтони Сэмпсон приводит высказывание Фрэнка О'Махоуни, пресс-секретаря «Эппл», жалующегося на амнезию компании:

«Эппл» не хватает институциональной памяти. Когда мы отмечали 10-летие «Макинтош», то с превеликим трудом смогли отыскать кого-нибудь, кто еще помнит те времена. Мы хотели создать музей компании, но не смогли найти доста-

точного количества ранних образцов нашей продукции. Кажется, консультанты знают об истории «Эппл» больше, чем мы сами.

Действительно, история «Эппл» за последние десять лет служит ярким примером того, что может получиться, если следовать сумасшедшей мечте. Анархия — довольно провокационная идея, а не стратегия бизнеса.

### Слишком далеко, чтобы казаться интересным

После всего сказанного было бы этично признать, что, несмотря на малоэффективность проповедей Питерса, его провокации все-таки работают. Многие надеются, что мир никогда не станет столь сумасшедшим, как предсказывает Питерс. Но, судя по всему, он определенно движется именно в этом направлении, к своему циклическому коллапсу. Командно-контрольная система уступает место нарастающему потоку инноваций. Такие компании, как «Эппл», могут погибнуть, но Силиконовая долина совершенно точно выживет из-за большей подвижности и деловой хватки своей культуры. Менеджеры среднего звена могут превратиться в «частных инструкторов» и т.п. Но прежних бумажных бюрократов больше не будет.

Питерс признает, что прославляемые им компании, возможно, не так уж далеко ушли вперед от нормы. В его «В поисках совершенства» много говорится о «Хьюлетт-Паккард», «Джонсон энд Джонсон» и «ЗМ». В более поздних работах приводятся примеры деятельности «Асеа Браун Бовери» и «Юнион пасифик». Но наряду с этими мощными «хищниками» он рассмотрел и более экзотические создания — например, виртуальные компании «Верифон», «Отикон» и «3.00» (да, это название). Питерс хочет играть роль посредника изменений — слишком далекого, чтобы казаться интересным, но достаточно близкого, чтобы внушать доверие.

Удается ли ему это? В перерыве одного из семинаров Питерса двух англичан — пивовара и производителя кормов для животных — спросили, как влияет на их стабильный бизнес

опыт компании «Верифон», занимающейся выпуском кредитных карточек, но не имеющей головного офиса и избегающей бумажной работы. Оба они считали Питерса провокатором, но были уверены, что его идеи помогают им на практике. Озадаченный производитель кормов прояснил что-то о чисто психологическом эффекте: «Так я смотрю на мир... так я обращаюсь с людьми». Пивовара вопрос тоже поставил в тупик. Немного подумав, он сказал: «Мы как раз собираемся наделить дополнительными полномочиями наших водителей — хотим позволить им самостоятельно договариваться с обслуживаемыми пабами. Эту идею мы взяли на семинаре Питерса три года назад». Ну что ж, в стремительные 93 года — очень большой срок. Мир движется в указанном Питерсом направлении. Правда, не так быстро, как он думал.



## ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

---

### ВЕЛИКИЕ ДЕБАТЫ



---

---

## ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КОМПАНИИ

«Шелл-центр» на южном берегу Темзы, в самом сердце Лондона, — выдающийся памятник корпоративной уверенности. С крыши этого прочного, внушительного здания можно разглядывать все, что его окружает, включая Вестминстерский дворец и дюжину министерских зданий на Уайтхолле. Лабиринты коридоров, сотни залов заседаний и всеобщее чувство бюрократического постоянства — все это превосходная среда обитания «людей из раковины», так иронически прозвали сотрудников нефтяной компании. Типичный «человек из раковины» представлял собой бюрократа во всем, кроме имени, отличаясь от госслужащих и бумажных клерков, ежедневно путешествовавших с ним на работу из пригорода на станцию «Ватерлоо», только размером своего жалованья. Он мечтал о надежной пожизненной работе и индексируемой пенсии в конце карьеры. Компания оплачивала членство в загородном клубе не только ему, но и его детям. Если его отправляли в Азию или Африку (зачастую это был очередной шаг хорошо спланированного карьерного роста), он великолепно справлялся с работой, вращался в обществе английского посла и не чурался мелкого шпионажа для своих друзей в британской разведке.

Теперь перенесемся в Соединенные Штаты. Расположенная в северо-восточном тихоокеанском штате Вашингтон штаб-квартира компании «Майкрософт» кардинально отличается от

«Шелл». Чтобы попасть в сердце гиганта программного обеспечения, необходимо выехать из Сиэтла и созерцать растущие по обе стороны дороги секвойи до самой точки назначения. Компания обошлась без корпоративных небоскребов и повергающих в трепет приемных. Наоборот, перед посетителями предстают группы белых зданий, столь скромных и низких, сколь внушительны традиционные головные офисы. В свитерах и кроссовках, с длинными волосами и хвостиками сотрудники «Майкрософт» больше похожи на аспирантов, чем на успешных бизнесменов. Средний возраст служащих компании всего 34 года, и здесь значительно больше женщин, чем в той же «Шелл». Но тут сотрудники работают ничуть не меньше своих английских коллег. Более того, очень часто им приходится работать до поздней ночи, довольствуясь пиццей и кока-колой. Ну и самое-то главное — они гораздо богаче. Многие из тех, кто связал свою жизнь с «Майкрософт» (гораздо больше оказалось на обочине), становятся миллионерами.

На посторонний взгляд может показаться, что «Ройял датч-Шелл» и «Майкрософт» живут в двух разных мирах. Первая работает в промышленности, где на разведку месторождений базовой продукции порой уходят десятилетия, вторая занимается бизнесом, где изменения измеряются неделями. Кто-то может подумать, что «Шелл» больше соответствует классической модели компании, что нечто подобное другие компании должны попытаться скопировать и однажды «Майкрософт» тоже дозреет до этого. Однако случилось как раз обратное. Не «Майкрософт» старается стать похожей на «Шелл», а «Шелл» пытается походить на «Майкрософт». За последние десять лет нефтяная компания постаралась стать более предприимчивой и активно привлекать к работе женский пол. В марте 1995 г. «майкрософтизация» «Шелл» получила новый толчок: компания объявила о сокращении своего управления на 1200 чел., чтобы снизить чиновничий аппарат и избавиться от собственноручно выпестованной «комитетской культуры».

В настоящее время теория менеджмента пытается понять сейсмический сдвиг в корпоративной организации, заставивший «Шелл» стать похожей на «Майкрософт». Это исходная точка для пяти глав, в которых мы попытаемся рассказать вам

о «великих дебатах» современного менеджмента. В этой главе мы рассмотрим, как неопределенность поставила вопрос взглядам современных компаний на размеры, протяженность и структуру. В главе 6 мы увидим, как новые, более гибкие компании пытаются использовать знания. В главах 7 и 8 мы выясним, как руководители компаний понимают определение стратегии. Как они должны управлять собой? И перед кем они теперь несут ответственность? Наконец, в главе 9 мы исследуем значение всех этих изменений для мира работы.

## Конец определенности

За последние десять лет компаниям пришлось переосмыслить практически все принципы управленческой мудрости. Когда-то они гордились размерами своих штаб-квартир и платежных ведомостей. Сейчас они сдают в аренду помещения в головных офисах и до предела сокращают кадры. Когда-то они гордились своей «вертикальной интеграцией», управляя собой как самоуверенные империи, нехотя давая работу посторонним. Сейчас они занимаются только своим делом, концентрируясь на стержневой деятельности и заключая контракты на производство всего остального на стороне. Когда-то у них была четкая командно-контрольная система, вниз от председателя правления до самого мелкого служащего. Сейчас они превращаются в «перевернутые пирамиды», поощряя рабочую демократию и передавая власть передовым рабочим. Когда-то они четко знали, перед кем несут ответственность (перед своими простыми акционерами) и к чему должны стремиться (к еще большей прибыли). Сейчас их убеждают подумать о крупных акционерах, а их целью стал рост благосостояния, а не погоня за деньгами.

Какие же силы породили такой водоворот? Специалист в области вычислительной техники скажет, что каждая компания в мире должна перестраиваться с промышленного на информационное мышление. Инвестиционный банкир укажет на подвижность капиталов. Но все-таки изменения, с которыми повсюду сталкиваются менеджеры, лучше всего обобщены в

двух факторах, впервые названных Питером Друкером, — неопределенности и знаниях.

В настоящее время изменения носят неравномерный характер. Точнее говоря, они прерываются чаще, чем прежде. Если в коммерческом мире богатая история компаний была ключом к успеху, то теперь это не так. Целые отрасли могут развалиться за одну ночь, а гигантские компании пасть от одного удара. За пять лет какая-нибудь компания может пережить по отношению к «Ай-би-эм» все чувства, начиная от страха и заканчивая жалостью. За пару дней может исчезнуть такой банк с многовековой историей, как «Бэрингз». Благодаря глобализации компания может быть удивлена или обманута конкурентами в странах на другом конце земли. Технологии изменяются так быстро, что сейчас у игровой приставки «Геймбой» компании «Нинтендо» столько вычислительных возможностей, сколько у используемых в системе американской ракетной обороны суперкомпьютеров. В результате максима Никколо Макиавелли: «Тот, кто хочет пользоваться постоянным успехом, должен изменять свое поведение в соответствии с веяниями времени», — когда-то казавшаяся уместной только изредка, на корпоративном уик-энде, стала объектом ежедневного внимания.

В этом все более безумном мире единственным ценным средством обращения становятся знания. Грубая сила, огромные заводы, распределительные сети, копи и прииски, даже деньги котируются гораздо меньше. В начале 1997 г. «Дженерал моторс» и «Форд» (их суммарный товарооборот свыше 300 млрд долл., а общая рабочая сила — более миллиона человек) оценивались на фондовом рынке примерно в 80 млрд долл. Для сравнения: общий товарооборот двух «компаний идей» — «Майкрософт» и «Интел» — составил 30 млрд долл. при штатах всего 70 тыс. чел. Но на рынке они оценивались в три раза больше, чем два автомобильных гиганта. Как сказал Том Питерс, «эпоха больших количеств уже прошла, эпоха мимолетности только наступает». Посмотрите на огромную ценность фантазии и «звездного» качества: 6 млрд долл. инвестиций «Сигрэм» — производителя напитков — в индустрию развлечений; рост стоимости акций компаний — спонсоров Майкла

Джордана всего лишь из-за слухов о его возможном возвращении в баскетбол на 2,3 млрд долл.; падение стоимости «Ай-бизм» на 1,3 млрд долл. из-за объявления об уходе финансового директора Джерома Йорка.

Глобализация еще больше усиливает роль знаний при стремящейся к нулю стоимости связи (скоро звонок из Майхэттена в Дели будет стоить так же дешево, как в Бронксе). Миллионы дешевых рабочих рук и мозгов ужесточат конкуренцию на западных рынках, поэтому единственным существенным преимуществом будет способность генерировать идеи. Знания — вот о чем должны беспокоиться фирмы Силиконовой долины и Голливуда. Даже металлургические компании, такие, как небольшая американская «Чаппарал», неоднократно устанавливавшая рекорды производительности, показала, что мозги гораздо важнее железной руды. Одна из самых уважаемых в Америке компаний — «Раббермейд» — производит бесконечное множество наименований простой домашней утвари, но делает это удивительно рационально.

## Поводы к панике

Современная теория менеджмента озабочена различными проявлениями «изменений»: как их генерировать, как на них реагировать, как при этом удержаться на плаву? Поэтому вовсе не удивительно, что на кладбище бизнеса оказались или по крайней мере столкнулись с серьезными проблемами многие известные компании. За последнее десятилетие в разное время возникали опасения за судьбу таких компаний, как «Металлгезельшафт», «Даймлер-Бенц», «Мазда», «Ниссан», «Катерпиллар», «Филипс», «Бул», «Оливетти», «Дюпон», «Саломон бразерс» и «Вестингауз». В 1993 г. «Дженерал моторс», в стенах которой, так или иначе, зародилась большая часть современного корпоративного менеджмента, понесла убытки в размере 2,6 млрд долл.

Вместо того чтобы радоваться своим размерам, большие компании, кажется, пытаются их скрыть. Они подражают своим конкурентам, сокращая штаб-квартиры, уменьшая количество

уровней управления и подразделяясь на более управляемые части. Например, в штаб-квартире швейцарско-шведского машиностроительного гиганта «АББ — Асеа Браун Бовери» насчитывается 171 чел. Сама же компания разделена на 1300 местных фирм, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Основатель компании Перси Барневик говорит, что в своей деятельности руководствуется «правилом 30%»: когда он получает контроль над новой компанией, то первым делом сокращает ее бюрократический аппарат на треть. Некоторые фирмы доходят до того, что разделяются на несколько самостоятельных компаний. В начале 1990-х две британские фирмы — текстильная «Куртолдз» и химическая «Ай-си-ай» — разделились на две части каждая. В 1995 г. в США крупнейшая телефонная компания «АТ и Т» и «Ай-ти-ти» — ее наиболее типичный конгломерат — разделились на три части. «Мне стало ясно, что лучшим способом воспользоваться потрясающими возможностями, возникшими в сфере коммуникаций, является разделение на меньшие, концентрирующиеся на каком-нибудь одном виде деятельности предприятия, — объяснял этот шаг босс «АТ и Т» Боб Аллен. — Наша интегрированная структура очень хорошо нам служила. Но ее время прошло». Фондовый рынок согласился с ним: рыночная капитализация обновленной «АТ и Т», равно как и «Ай-ти-ти» и «Ай-си-ай», разительно увеличилась. В случае с «Ай-си-ай» за три года с момента объявления о разделении общая стоимость ее составных частей — «Ай-си-ай» и «Зенека» — выросла в два с половиной раза.

Даже немцам пришлось присоединиться к разделению. В мае 1995 г. с приходом к руководству крупнейшим европейским гигантом «Даймлер-Бенц» Юргена Шремпа компания начала избавляться от обременительных производств так же быстро, как когда-то их приобретала. В марте 1996 г. Шремп позволил голландской авиастроительной компании «Фоккер», которую он же в 1993 г. и посоветовал «Даймлеру» купить, обанкротиться. В Японии «Тойота» сократила три из семи уровней управления и в два раза снизила должностные оклады.

Изменение в мышлении имело драматические последствия для корпоративного чувства социальной ответственности. Даже самым патерналистским компаниям, управлявшимся как при-

ватизированные «государства всеобщего благосостояния», пришлось прибегнуть к кровопусканию, безжалостно принося в жертву как менеджеров, так и простых рабочих. Некоторые сотрудники «Ай-би-эм» были настолько недовольны дурным обращением со стороны некогда великодушного работодателя, что организовали «Объединение рабочих «Ай-би-эм» и ежемесячный печатный орган «Резистор» (Resistor — сопротивление, *англ.*). Однако сокращения продолжались и дальше. Несмотря на панику по поводу «корпоративной анорексии», некоторые американские компании не так давно предложили внедрить практику, известную как «обрезка». Ее суть заключалась в регулярном сокращении рабочей силы, чтобы стимулировать благосостояние тех, кто «выжил».

## Достоинства виртуальности

Теоретики менеджмента ставили самые различные диагнозы корпоративному недомоганию. Многие главной его причиной считали размеры компаний. Однако в целом это ошибочное мнение: ни крупные, ни малые размеры сами по себе не дают врожденных преимуществ. Все зависит от того, на каком рынке действует фирма, какую продукцию производит и что представляет собой ее структура (как видим, существует множество способов гигантам работать как маленькие компании, а маленьким — превосходить свои производственные возможности). Так почему же так важны эти дебаты? Во-первых, еще совсем недавно крупные размеры автоматически становились гарантией ее успеха. Традиционная компания базировалась на принципе повышения эффективности от роста масштабов производства. А во-вторых, дискуссия вокруг размеров современной компании вскрывает множество других вопросов о ее характере.

В современном менеджменте господствует мнение, что дни крупных компаний сочтены: на место гигантов быстро приходят гораздо более компактные и подвижные организации. Действительно, чаиболее категорично настроенные гуру менеджмента считают, что будущее за «виртуальными» компаниями —

маленькими, быстро изменяющимися, амeboподобными организациями, которые объединяются для выполнения какой-нибудь задачи, а затем расстаются, чтобы снова объединиться в обновленном виде для осуществления очередного проекта. Питер Друкер заявил, что «дни «Форчун-500» сочтены». Том Питерс утверждает, что «менее крупные компании добрались практически до каждого рынка». Чарлз Хэнди много говорит об организациях, становящихся корпоративными кондоминиумами — временными объединениями высококвалифицированных рабочих. Американский журнал «Инк» и британский «Экономист» в разное время активно рекламировали тезис «маленькие размеры — это хорошо» и предостерегали правительства от поддержки умирающих «монолитов».

Проповедники идеи виртуальных организаций обращают внимание на то, что у таких фирм в отличие от крупных соперников совсем мало статей фиксированных расходов — головные офисы, представительские расходы, пенсии и пр., — но возможность использовать современные средства связи для имитации мирового размаха. С этой точки зрения пристрастие к сокращению и сдерживанию роста лишь немногим более эффективно, нежели предупреждение смерти больших компаний. В конце концов, единственным способом выжить в конкурентной борьбе с маленькими компаниями окажется присоединение к ним и разделение на множество частей.

Критики крупных компаний также обращают внимание, что с 1970-х гг. эффект от экономики масштабов резко снизился. «Поджарое» и «оперативное» производства сместили акцент с величины на оперативность. Более свободные рынки ценных бумаг и дешевые, более современные коммуникации радикально сократили число барьеров на пути вхождения в различные отрасли бизнеса. Рост благосостояния породил спрос на эксклюзивные товары и услуги, разделяя массовый рынок на тысячи ниш. В то же время отрицательный эффект масштаба возрастает. Гигантские компании порождают бюрократическую волну, а гигантские заводы — разобщенность простых рабочих. Многие гигантские корпорации не способны привлечь творчески мыслящих рабочих, а также эффективно использовать тех, кого удалось удержать. Еще хуже, что стандар-

тизованная, усредненная продукция, захлестнувшая рынки, страдает от двойного прессинга. Следящие за модой потребители предпочитают товары, соответствующие их требованиям (или причудам), а умеющие считать деньги все меньше хотят платить завышенную цену за раскрученную мировую марку.

## Большие возвращаются

С конца 1960-х во всем промышленно развитом мире средний размер как самих компаний, так и количество их рабочих мест, безусловно, сокращались. Европа играла в этом главную роль, а Америка пыталась ее догнать. Но размеры сами по себе еще не являются непереносимым условием провала. Да, «Ай-би-эм» и «Даймлер-Бенц» столкнулись с проблемами, но другие крупные компании — например, «Макдоналдс», «Марк энд Спенсер» и «Тойота» — продолжают процветать. Во главе списка десяти самых уважаемых американских компаний журнала «Форчун» за 1997 г. стояла «Кока-Кола». Сюда же входили такие «крепкоши», как «Мерк», «Юнайтед постал сервис», «Джонсон энд Джонсон», «Пфайзер», и «Проктер энд Гэмбл» плюс молодые «Мираж ризортс», «Майкрософт», «Интел» и «Беркшир хатэуэй». Самый решительный вызов авторитетным крупным компаниям часто бросают другие крупные компании. Так, «Сирс» и «Робак» уступили часть рынка по большинству принципиальных позиций другим гигантам розничной торговли, например «Уол-марту», только в 1992—1994 гг. увеличившему свою платежную ведомость на 182 тыс. долл.

Действительно, не так давно к большим компаниям относились довольно негативно. В таких отраслях, как банковское дело, здравоохранение и СМИ, боссы занимались самовнушением, что крупные размеры, совместная деятельность и интеграция — это превосходно, и в доказательство приступали к гигантским слияниям. Такая логика довольно ошибочна. В случае с банками единственным оправданием таких слияний, как «Чейз кэмикл» и «Ллойдз — Ти-эс-би», служит снижение издержек производства, что вряд ли способно улучшить сложившийся в этом секторе низкий уровень обслуживания покупате-

лей. «Я не понимаю, почему кто-то думает, что если спарить двух динозавров, то получится газель», — отозвался Том Питерс о союзе «Чейз кэмикл». В области здравоохранения слияния могут помочь отрасли справиться со стремлением потребителей экономить деньги. Но при этом в жертву могут быть принесены инновационные подразделения компаний, приносящие большую часть доходов отрасли. В сфере развлечений важную роль играют каналы распределения, например, телевизионные сети, и возможность покупать программы и фильмы у максимально возможного количества производителей, вместо того чтобы демонстрировать только собственные телевизионные продукты. Что касается размеров, то, несмотря на необходимость больших, просторных студий для производства достаточного количества хитов и удовлетворения интересов большей части зрительской аудитории, еще никому не удалось доказать выгоду гигантских размеров нового объединения «Дисней — Эй-биси». Безусловно, ближайший конкурент «Тайм-Уорнер» — едва ли вдохновляющий пример вертикальной интеграции.

Проведенное в 1995 г. «Бизнес уик» и консалтинговой компанией «Мерсер менеджмент» исследование 150 сделок начала 1990-х на сумму свыше 500 млн долл. показало, что только 17% из них принесли солидный доход относительно других компаний в своих отраслях, причем «непокупатели» — компании, не совершавшие таких крупных слияний, — по результатам деятельности превзошли «покупателей». Такие результаты в точности повторяли выводы ряда исследованных в 1980-е слияний — например, Майклом Йенсеном из Гарварда. В большинстве случаев оказалось, что приобретение контрольных пакетов акций за счет кредита и слияний действительно приносило доход, правда, в основном только для акционеров приобретаемых компаний. Другими словами, покупатели платили слишком большую цену. Почему? В своем исследовании, тоже проведенном в 1995 г., Маттью Хейурд и Дональд Хамбрик из Колумбийского университета, статистически подтвердили то, о чем все мы уже догадывались: между выплачиваемым боссами премиальным вознаграждением и их собственным завышенным самолюбием есть связь. Самолюбие боссов ученые измеряли соотношением зарплат боссов и их коллег из других компаний и метрами льстивых газет-

ных и журнальных статей. Если вы увидите какого-нибудь босса, рекламирующего свои гольф-клубы на обложке американского делового журнала под заголовком типа: «Ураганный Джек высаживается на траву», — срочно продавайте его акции.

Однако сомнительные доводы в пользу мегаслияний не должны скрывать, что другая, менее громкая группа компаний доказала, что крупные размеры могут иметь серьезные преимущества. Лучшие крупные компании — «Кока-Кола», «Леви Стросс», «Нестле» и «Филип Моррис» — показали, что можно сочетать достоинства больших и маленьких компаний: вес, идущий от крупных размеров, и ассоциируемую с маленькими размерами подвижность. Перси Барневик взял две посредственные машиностроительные компании — «Асса» и «Браун Бовери» — и объединил их в организацию мирового класса. Объявленная Джеком Уэлчем война бюрократии помогла поднять фондовую стоимость «Дженерал электрик» с 12 (1980) до 130 млрд долл. (1996).

Могут ли маленькие фирмы реально выдерживать конкуренцию со стороны этих обновленных, «тощих и захудалых» крупных компаний? Профессор Беннет Харрисон из Питсбургского университета Карнеги Мэллон, рассмотрев, как небольшие фирмы собираются вокруг крупных, утверждал, что даже если такие маленькие компании действуют самостоятельно, их рабочие фактически зависят от корпоративных центров никак не меньше своих коллег из крупных компаний.

Вместо того чтобы наслаждаться своей подвижностью, компании Силиконовой долины серьезное внимание уделяют формированию альянсов и слияниям компаний для достижения необходимого масштаба. По данным американской консалтинговой компании «Бродвью ассошиэйтс», в 1995 г. в наукоемкой промышленности было совершено 2913 слияний и покупок компаний на ошеломляющую сумму 134 млрд долл. (в 1994 г. была совершена 1861 такая сделка на сумму 90,5 млрд). Примерно такая же картина складывается в другой части мира, перевозимой за свою миниатюрность, — Германии с ее экономической системой «Миттельштанд», средним бизнесом. В 1995 г. обанкротилось около 25 тыс. немецких средних компаний. При снижении издержек производства маленьким и сред-

ним компаниям в таких отраслях, как станкостроение, труднее, чем крупным, заключать договора на выполнение работ внешними фирмами. Они также испытывают недостаток своего влияния, когда дело доходит до распространения продукции, особенно за границей. «Понятие критического размера компании выполняется и в нашей отрасли», — признался известный немецкий предприниматель. В Японии, несмотря на то что некоторым выскочкам удалось объявить крестовый поход на гигантские «кейрецу» в таких отраслях, как розничная торговля, большинство небольших независимых фирм чувствуют себя крайне незащищенно, особенно из-за недостатка капиталов. Банкротство банка «Нишики файнэнс», одного из многих, занимавшихся кредитованием малого бизнеса, в августе 1995 г. привело к разорению свыше 400 компаний.

## Конец модели

Споры вокруг оптимальных размеров компании, несомненно, будут продолжаться. Но если сами по себе они больше не предвещают беду, как когда-то успех, то законно спросить, насколько оправданны все эти разговоры о корпоративной революции. Одна школа гуру достаточно скептически воспринимает пророчества Тома Питерса и его последователей. Канадец Генри Минцберг, отличающийся своеобразными взглядами и занимающий управленческие должности по обе стороны Атлантики — в университете Макгилл и Инсиде, любит подчеркивать, что в такой «турбулентности» нет ничего нового: каждое поколение считает, что оно переживает беспрецедентную вспышку рождений и смертей компаний.

Возьмем это мнение за основу — многие менеджеры втайне так и поступили, — усложним его немного и придем к одному из двух возможных выводов. Во-первых, к тому, что необходимо лишь усовершенствовать традиционную модель компании: сделать ее стратегии более дальновидными, структуры — более продуманными, контрольные механизмы — более полными. Действительно, большинство самых успешных средств и методов управления последних 20 лет, например «Матрица долгора-

ствующих акций» — детище «Бостон консалтинг групп», — разделяющая рынок на «денежных коров», «звезд» и «собак», предназначены для перегруженных управленческих систем. Альтернативным, но не самым лучшим решением может стать сохранение базовой структуры, но с организацией или приобретением предпринимательского крыла, укомплектованного людьми в футболках и компьютерами, призванными соединить достоинства как бюрократической солидности, так и предпринимательского усердия.

Оба решения звучат слишком успокаивающе. Ностальгия по послевоенным годам может добавить яркости, но следует помнить, что в те времена стабильности было гораздо больше, нежели в 1980 — 1990-е. Н. С. Черчилль и Д. Ф. Мазика из бизнес-школы Инсид подсчитали, что «коэффициент смертности» — процентное отношение компаний, которые не появляются два года подряд, — списка «Форчун-500» в 1990-м был в четыре раза выше, чем в 1970 г. Лучшие менеджеры осознали, что даже хорошо отрегулированные традиционные командно-управленческие системы подвергаются действию закона сокращающихся доходов. Так же и прививка предпринимательского крыла на иерархическое дерево компании приносит плоды лишь через некоторое время (если вообще их приносит). Часть трудностей «Ай-би-эм» в 1980-х гг. заключалась в том, что относительно свободомыслящий менталитет отделения персональных компьютеров не вписывался в остальные части компании. Одной из причин, побудивших «Дженерал моторс» приобрести «Электроник дата системс», стало желание привить немного предпринимательской культуры компьютерной компании. Ничего хорошего, однако, из этой затеи не вышло.

Компании действительно подвергаются крутой перестройке, но объяснение ее причин лежит не в уменьшении (что, впрочем, спорно) роли размеров. Все больше мыслителей менеджмента считают, что самые разные компании — и большие, и маленькие — переживают переход от одной корпоративной модели, основанной на контроле, к другой, основанной на предпринимательстве. Лидерами этой школы являются Кристофер Бартлетт из Гарвардской школы бизнеса и его коллега из Лондона Саманта Гошал. Сюда же входят Ив Дож и

Чан Ким (Инсид), Гэри Хамэл, Джон Стопфорд (Лондонская школа бизнеса) и С. К. Прахалад.

Уходит в прошлое слоунизм — управленческая философия, названная по имени Альфреда Слоуна — президента «Дженерал моторс» с 1923 г. Он сделал для менеджмента так же много, как Генри Форд для труда, — превратил его в надежный, эффективный, механический процесс. Действительно, в большей степени слоуновская система должна была играть роль противоядия для темпераментных основателей компаний — например Форда, чья объяснимая антипатия к производству чего-либо, кроме модели «Т» (однажды он даже расколотил слегка модифицированную версию модели), поставила компанию на грань банкротства. Слоун мечтал о компании, способной к самоуправлению. Поэтому он и создал современную многоцелевую фирму, где хозяйственная деятельность разделена между группами полуавтономных действующих подразделений, каждое из которых отвечает за долю на рынке, прибыль от какой-либо отдельной деятельности или всего рынка. Главы каждого подразделения должны докладывать в групповую штаб-квартиру, отвечающую за разработку долгосрочной стратегии и размещение капитала. Несмотря на серьезную децентрализацию, для слоуновской модели компании была характерна жесткая официальная командно-контрольная система. В компании существовал профессиональный класс менеджеров, которых социологи не считали «людьми организации», а комментаторы все чаще вспоминают с растущей ностальгией.

### Кто убил Альфреда Слоуна?

Если XX в. можно считать веком Америки, то с полным основанием его можно назвать и веком Слоуна. Слоунизм лег в основу ряда величайших достижений американского капитализма. Он же служил непревзойденным способом производства унифицированных товаров. Например, «Дженерал моторс» увеличила свою долю на рынке с 18% в начале 1920-х, когда к руководству пришел Слоун, до более чем 45% в конце 1970-х, что сделало ее крупнейшей автомобильной компанией в мире.

Однако последние 30 лет слоуновская модель компании подвергается многочисленным нападкам. Как мы уже видели, самым громким критиком является Том Питерс. Но даже если бы Питерс никогда не взялся за перо, четыре группы антагонистов и без того подорвали бы теорию Слоуна.

Во-первых, это японцы, беспрестанно наводнявшие западные рынки более качественными, дешевыми и надежными товарами за счет «поджарого» производства, основанного на групповой работе, где рабочие были вовлечены во все аспекты производственного процесса, начиная с проверки качества и заканчивая предложениями по улучшению деятельности. Это позволило японцам избежать как отчуждения, так и излишнего внимания к слоуновской системе (см. гл. 11). Второй фронт был открыт Майклом Милкеном и Иваном Бойски, которые, несмотря на многочисленные ошибки, продемонстрировали, как слоунизм помог менеджерам, больше заинтересованным в собственной зарплате и привилегиях, нежели в биржевой стоимости акций, разграбить многие американские фирмы. Третья атака на слоуновскую модель велась из Силиконовой долины, где глава «Эппл» Стив Джобс и другие показали, что можно преуспеть в бизнесе и без гигантского бюрократического аппарата и даже деловых костюмов. Последнюю атаку вели реинженеры, которые, как мы уже видели, разгромили все старые слоуновские функциональные отделы, например маркетинговый, производственный и исследовательский, и объединили рабочих в занимающиеся перекрестными задачами группы, заставив их использовать компьютеры для ликвидации функциональных разрывов.

Все эти серьезные недостатки, равно как и сотни более мелких, можно отнести на счет двух создающих трудности понятий — неопределенности и знаний. Под их давлением слоуновская система распалась, или, точнее говоря, децентрализация — самый крайний принцип Слоуна — одержала верх над двумя другими принципами — формальным контролем и экономической независимостью компании.

Сначала рассмотрим два ошибочных элемента формулы Слоуна. Самый очевидный из них — это уверенность Слоуна в тщательно структурированной иерархии, где самые старшие

менеджеры занимаются долгосрочным планированием, а самые младшие — решением повседневным проблем. Иерархия представляла собой медленно движущуюся ленту конвейера, перерабатывающего информацию и соображения в статистические данные, которые в дальнейшем менеджеры среднего звена должны втолковать разработчикам стратегии на самом верху. Однако движущей силой современных компаний должны быть не чиновничьи аппараты, а потребители. Глава «Дженерал электрик» Джек Уэлч однажды пошутил по поводу слоуновской модели компании: «К председателю правления она обращена лицом, а к потребителю — задом».

Что касается конвейерной ленты передачи данных, то современные рынки настолько подвижны, что появившаяся с опозданием информация теряет свою ценность. Вместо того чтобы беспокоиться о рациональности и важности быть «объективной организацией, отличной от теряющейся в субъективизме персоналий», как однажды высказался Слоун, современный бизнес стремится к интуиции. Например, Ричарду Брэнсону пришла в голову идея учредить собственную авиалинию после того, как он три дня пытался дозвониться в «Пиплс экспресс», где постоянно было занято. Действительно, идея распределения людей по различным отделам на постоянной основе выглядит странной. Даже если отделы соответствуют отраслевой специфике (например, «наше компьютерное отделение»), они все-таки могут не выдержать проверки новыми рынками и продуктами, которые часто появляются в расщелинах старых отраслей.

## В стенах компании

Следующей жертвой является идея, что каждая компания представляет собой самостоятельную организацию. Слоуновские компании были самостоятельными крепостями, по большей части построенными из собственного сырья. Сейчас менеджеры не только вместе с поставщиками, но и заодно с конкурентами ломают различные барьеры. По данным «Буз Аллен энд Гамильтон», в 1987—1992 гг. в США было создано

более 20 тыс. новых альянсов. А в 1970-е гг. их насчитывалось всего 750. Только у компании «Ксерокс» их около 300, причем 50 из них — совместно с «Ай-би-эм». В мире действуют около 400 авиационных альянсов, причем многие из них созданы, чтобы обойти проблему государственных границ. По части альянсов Европа не отставала. «Франс телеком» и «Дойче-телеком» половину своего времени занимаются амурными делами, в оставшееся время пытаются соблазнить различные американские компании присоединиться к ним.

Коэффициент удачных попыток создания альянсов все еще очень низок — один к пяти. У них также очень короткая средняя продолжительность жизни — альянсы редко существуют больше четырех лет. Треть опрошенных «Буз Аллен» менеджеров считают их опасными — те же силы, что помогли компании стать идеальным партнером, однажды способны превратить ее в конкурента. Даже в случае успеха могут возникнуть проблемы: как делить прибыль, как решать вопросы, непосредственно не относящиеся к деятельности альянса? Маркетинговый союз между авиакомпаниями «КЛМ» и «Норд-Уэст эйрлайнз» считается самым успешным в авиабизнесе. Он приносит около 150 млн долл. дополнительного дохода каждой из компаний, но, несмотря на их очевидную совместимость, оба перевозчика стоят на грани развода из-за вовсе не рабочих вопросов, например прав акционеров.

Альянсы все еще рассматриваются большинством компаний как способ, не пускаясь в пустые разговоры о поглощении, привлечь чужой опыт. При этом вам будет позволено познакомиться поближе с новой, не очень известной сферой деятельности. С помощью различных рискованных предприятий такие крупные фармацевтические компании, как «Глаксосвелкам» и «Мерк», завязали тесные контакты с небольшими родственными биотехнологическими фирмами, с которыми у них заключены договоры на проведение научных изысканий.

Другой брешью в старой корпоративной стене являются отношения компании с поставщиками. Повсеместно компании сокращают число поставщиков, а с оставшимися устанавливают более тесные контакты: снабжают их конфиденциальной информацией, помогают улучшить технологическое оснащение

и приглашают к участию в своих прибылях. По программе серьезной реорганизации «Форд-2000» детройтский автогигант надеется вдвое сократить количество поставщиков (их около 1600) и возложить на них выполнение ряда технических задач, ранее решавшихся в самой компании. Поводом стало не только сокращение издержек производства, но и необходимость повышения качества продукции. Надежный поставщик сам наверняка предложит идею нового продукта (так делают поставщики пищевых продуктов в компании «Маркс энд Спенсер») и поставит хороших рабочих на выполнение такого контракта. «Форд» и «Крайслер» всегда добивались от своих поставщиков лучшего, чем «Дженерал моторс», качества. А все благодаря тому, что обещали им долгосрочное сотрудничество. Один из поставщиков «Асеа Браун Бовери», получив заказ на разработку нового продукта, даже снизил цену на 30%.

Эти «связанные корпорации» наводят на мысль, что вместо того чтобы быть прерогативой отдельной компании, любой продукт или услуга — итог деятельности всей цепочки, начиная с поставщика и кончая продавцом. Французская «Рено» даже привлекла своих поставщиков к разработке передних фар, приборной панели и других деталей модели «Твинго». «Проктер энд Гэмбл» совместно с гигантом розничной торговли «Уол-март» создали единую информационную систему для координации производства и продаж.

Что касается моды на различные союзы, то обаяние «менеджмента сетевых поставок», возможно, слишком преувеличено. Обратите внимание, что японские производители — пионеры этой идеи — в настоящее время пытаются избавиться от таких «браков»: им дешевле покупать детали и сырье за границей. Ряд проблем может возникнуть и при организации партнерства с компанией, которая способна стать конкурентом. Тем не менее, как считает американский автор Джордан Льюис, специализирующийся на этом вопросе, менеджер, рассматривающий свою компанию отдельно от остальных, выглядит довольно глупо. Даже если компания еще не опутана сетью альянсов с другими фирмами, ее собственная внутренняя структура, возможно, уже начинает походить на сеть альянсов между отдельными частями компании.

## От децентрализации к наделению полномочиями

Приглашение множества поставщиков и соперников в крепость Слоуна выглядит как вопиющая атака на все, что этот великий человек считал для себя дорогим. То же самое относится и к современной моде на плоские иерархические структуры. Однако третий способ, который современная управленческая мода направила против Слоуна, — самый жестокий. Критики Слоуна взяли одну из его идей — децентрализацию — и возвели ее в никогда не одобряемую им крайность.

Слоун разделил «Дженерал моторс» на несколько отдельных частей — компании «Бьюик», «Понтиак» и «Шевроле». Некоторые современные компании пытаются разделиться на тысячи маленьких фирм, надеясь передать полномочия передовым рабочим. В современном безумном мире зачастую лучше быстро принять ошибочное решение, нежели правильное, но медленно. На вопрос о своей стратегии глава «Эм-си-ай», одной из крупнейших американских телефонных компаний, Берт Робертс ответил: «Мы несемся как сумасшедшие и только потом меняем направление». Некоторые компании, например британская «Вирджин», взяли за правило разделять свои «дочерние» фирмы по достижении ими определенного размера. Тайваньская компьютерная компания «Асер» разделилась на 21 фирму, и каждая разместила свои акции на фондовом рынке.

Джек Уэлч из «Дженерал электрик» так высказался по этому поводу: «Каждая крупная компания должна насколько возможно передать полномочия своим «дочерним» фирмам и не прекращать этот процесс». Для некоторых теоретиков менеджмента даже этого недостаточно. Том Питерс считает, что компании должны рассматривать каждого рабочего как отдельную маленькую компанию. В качестве примера он приводит «Ритц-Карлтон груп», позволившую простым коридорным тратить до двух тыс. долл. на решение возникших у гостиничных постояльцев проблем. Одна из любимых героинь Питерса — Вирджиния Азуэла — управляющая пятым этажом в отеле «Ритц-Карлтон» в Сан-Франциско. Она «владеет» этажом только потому, что принимает на нем все решения.

Если рассматривать децентрализацию в таких масштабах, то может показаться, что недалеко и до анархии. Естественным ответом сторонников Питерса может быть: «Отлично. Дави на газ!» С другой стороны, есть много крупных компаний — например «Проктер энд Гэмбл» и «Макдоналдс», — которые так же, как и «виртуальные» компании, способны преуспеть в сложившемся хаосе. Даже если посмотреть на современные компании с «плоской» структурой — например «Майкрософт», «Интел» или «Маккинси», — то и там вы увидите не хаос, а самую настоящую организацию, правда, в несколько неприглядном виде. У таких компаний может быть плоская структура, но это не просто набор индивидуумов. Что-то все же держит их вместе. Мы разобрали старую слоуновскую структуру, теперь посмотрим, из каких же кирпичиков состоит горизонтально интегрированная компания?

## **Новые строительные блоки:**

### **1) стержневые компетенции**

Естественно, ведутся активные поиски другой формальной структуры — нового набора отделов, подразделений и команд. К сожалению, провал слоуновской системы показал, что универсального решения проблемы не существует. Теория менеджмента стремилась заниматься процессами, которые горизонтально интегрированные компании пытаются внедрить в деятельность многих своих подразделений, чтобы самоопределиваться. Сюда относится и строительство сетей, и предпринимательская хватка. И все-таки отправной точкой каждой компании является одно из самых неприятных, но влиятельных понятий — стержневые компетенции.

По определению Хамэла и Прахалада, стержневые компетенции — это кодифицированные и некодифицированные навыки и потенциальные возможности, придающие компании уникальную особенность, которая, в свою очередь, не может быть легко перенята конкурентами. Это та самая совокупность знаний, что создает компании конкурентоспособность. Стержневые компетенции «Сони» заключаются в миниатюризации.

Например, они позволили компании выпускать широкий спектр товаров от плееров «Сони уокмен» до видеокамер и ноутбуков. Стержневая компетенция «Кэнон» в оптике, воспроизводстве изображений и микропроцессорном управлении позволила компании выйти на такие, казалось бы, разные рынки, как производство копировальной техники, лазерных принтеров, фотоаппаратов и сканеров.

Однако в целом стержневые компетенции сводятся скорее не к тому, что вы делаете, а к тому, чем вы решили не заниматься и передать выполнение таких задач другим специалистам. Зачастую выбор стержневых компетенций означает добровольный отказ от производственных процессов, в которых вы не сильны. «Кэнон» хорош в производстве фотокопировальной техники, но при этом японцы около 75% комплектующих закупают на стороне. «Нинтендо» позволяет создавать свои видеоигры другим компаниям. «Найк» разрабатывает и продает спортивную обувь, но сам ничего не производит. В производстве полупроводников компании без собственных производственных мощностей, например американская «Циррус лоджик», занимаются только проектированием. А такие, как корпорация «Тайвань семикондактор мэньюфэкчуриг», играют роль производителей — выполняют заказы первых.

В эпоху, когда «Брукс бразерс» шьют костюмы на стороне, уместно сказать, что при выполнении контрактных работ другими фирмами ничто не приносится в жертву. По некоторым оценкам, почти половина издержек производства крупных американских компаний в конце 1980-х относилась на счет их небольших субподрядчиков. Даже очень маленькие компании сокращают поле своей деятельности, чтобы сконцентрироваться на основных компетенциях. При подготовке книги «Мировой класс: процветание на местах в условиях глобальной экономики» Розабет Мосс Кантер посетила 42 бостонские компании. В большинстве случаев контрактные работы проводились в сфере производства продуктов питания, бухгалтерии, уборки, материально-технического обеспечения строительства, почтовых услуг, безопасности, внутригородских перевозок, туризма, связей с общественностью, дошкольного образования и воспитания, технической документации и печати. Кроме того,

в интересах производственных компаний на стороне изготавливались металлические изделия, проводились окрасочные, прессовочные работы и даже сборка.

В целом такая политика должна приносить доход. Проведенное в 1993 г. компанией «Куперс энд Либранд» исследование почти 400 быстрорастущих компаний показало, что 65% тех, кто пользовался услугами контрактных производителей, преуспели больше своих самостоятельных конкурентов. Беглый взгляд на автомобильную промышленность покажет, что у «Тойоты» и «БМВ», закупающих более 75% комплектующих, дела идут лучше, чем у «Форда» (50% комплектующих), который, в свою очередь, превосходит «Дженерал моторс» (25%). Тем временем сфера контрактных услуг растет как на дрожжах. Например, быстро развивается компания «Топси», сотрудничающая не только с такими гигантами, как «Питни Боуз» и «Электроник дата системс», но и множеством маленьких фирм. Даже монастыри вышли на этот рынок. Аббатство Святого Креста в Виргинии и аббатство Гетсемани в Кентукки компьютеризировали ряд технических и научных баз данных, продавая свои услуги при помощи программы Electronic Scriptorium®.

Позаимствовать стержневые компетенции успешных компаний гораздо легче, чем определить свои собственные. Многие старомодные промышленные конгломераты хитрят, выбирая более широкие сферы деятельности. Когда в Южной Корее правительство попыталось несколько сократить сферу деятельности компаний, «чеболи» (корейские промышленные конгломераты) выбрали сферу технологий, производства и энергетики. Во Франции водопроводные компании почему-то пришли к выводу, что кабельное телевидение очень даже подходит для их деятельности — ведь там тоже используются трубы и существует такая же сложная билинговая система. Даже в Америке очень много крупных компаний, занятых в самых разных сферах. Например, «Рокуэлл» и «Дженерал электрик» определили стержневую компетенцию как необходимость занимать первое место в своей отрасли.

Другой связанной со стержневыми компетенциями проблемой, как считают Хэмел и Прахалад, является то, что при изменении рынка действующие по привычке менеджеры лег-

ко могут превратить стержневую компетенцию в стержневую неэластичность. Общей проблемой для всех является самоуспокоенность: вплоть до 1980-х во внутренних докладных записках компании «Сирс» «Уол-март» даже не упоминался в качестве потенциального конкурента. Другая проблема заключается в производстве слишком большого количества хороших вещей. К середине 1990-х увлечение «Сони» массовым производством самой различной продукции привело к снижению интереса потребителей. Однако, возможно, самая серьезная проблема — это базовый человеческий консерватизм: большинство упорно продолжает решать проблемы, используя старые технологии, и удовлетворять все тех же старых потребителей.

## **Новые строительные блоки:**

### **2) обновление**

Довольно опасно относиться к стержневым компетенциям как к неким монолитам. Именно поэтому современные теоретики менеджмента постоянно ищут способы держать компанию «на цыпочках» (на профессиональном жаргоне это означает обновление). Как же компании избегают склероза?

В большинстве случаев ответственность за перетряску компании лежит на председателе правления. Лучшие лидеры очень часто ниспровергают плоды своих же собственных трудов. Однако вряд ли к такой мере можно прибегать часто. Теоретики придумали еще два способа, помогающих компаниям выжить. Они представляют собой процессы, которые должны быть внедрены во всю организацию, а не в отдельные ее структуры в качестве необязательных дополнений.

Во-первых, это предпринимательская хватка. Предпринимательство, которое Том Питерс определил как «безрассудную уверенность в недостаточных основаниях», — именно то, что в слоуновской системе практически отсутствовало. Да, одной из самых крупных проблем слоуновских компаний был консерватизм: отвечающая за инновации закрытая элита была слишком удалена от рынка и связана традиционными взгляда-

ми, чтобы увидеть новые потребности. Связь между предпринимательской хваткой и инновациями мы рассмотрим в следующей главе. Но в общих чертах это подразумевает создание небольших команд, наделение их властью для испытания собственных идей и, возможно самое важное, — поощрение их на ошибки. Правда, сказанное вовсе не означает, что на это необходимо тратить деньги. Питерс любит приводить в качестве примера список 500 самых быстрорастущих американских компаний 1992 г. по версии журнала «Инк»: первоначальный капитал 75% из них составлял сумму меньше 100 тыс. долл., у 50% эта сумма была еще меньше — 50 тыс. долл. «Фабрики идей», такие, как «ЗМ» и «Кэнон», уже давно поощряют своих сотрудников «действовать изобретательно».

Во-вторых, это построение сети для распространения оригинальных идей по всей компании. В «Уол-марте» существует линия видеосвязи, соединяющая все магазины сети со штаб-квартирой и друг с другом: на видеоконференциях управляющие супермаркетов обсуждают, какие товары продаются и какие рекламные акции пользуются успехом. В японской компании «Као», занимающейся производством ТНП, внутренняя информационная сеть позволяет найти сведения по любому вопросу, касающемуся деятельности компании, а ученые из ее исследовательских лабораторий — частые гости конференций в разных частях света. Шведская «Эрикссон» создала единую сеть из 40 научно-исследовательских центров в 20 странах, объединяющую 17 тыс. инженеров. В «Ксероксе» сложилась интересная практика: ее инженеры снимают свои доклады об успехах в решении хитроумных проблем на видео, а затем распространяют по всему миру точно так же, как ученые распространяют материалы своих исследований. В «Форде» действует собственная телевизионная сеть, информирующая рабочих обо всем, начиная с биржевых котировок акций мировых автокомпаний и заканчивая результатами автогонок.

Однако зачастую просто электронной сети бывает недостаточно. Менеджерам по-прежнему необходимо встречаться лицом к лицу. Профессор Гарвардской школы бизнеса Уильям Бранс считает, что в Америке для старших менеджеров довольно типично проводить три недели в месяц в деловых ко-

мандировках или обзаводиться расписанием на год вперед, больше похожим на раскрашенный дневник: красный цвет — для Европы, синий — для Южной Америки, зеленый — для работы в своем офисе.

Но такое расписание одного человека еще не является признаком сетевой компании. Такие компании, как «Нестле», «Юнилевер» и «Асеа Браун Бовери», постоянно собирают вместе сотрудников различных подразделений в надежде, что те «дадут электричество». Как заметил один из руководителей «Юнилевер», «передача технологий — это нечто большее, чем просто набор инструментов». Розничная сеть «Уол-март» для перевозки своих менеджеров в штаб-квартиру в Бентонвилле, штат Арканзас, обзавелась собственной авиакомпанией. Большинство фирм получают отдачу, вкладывая деньги в кажущиеся экстравагантными мероприятия, например регулярные сборы старших менеджеров и мировые слеты сотрудников маркетинговых отделов. Так, «Моторола» посылает своих сотрудников из Сингапура и Флориды на горный курорт, чтобы там им помогли улучшить достижения.

Создание сетей означает избавление от привилегированных отделов, поощрение, как сказал Джек Уэлч, безграничного поведения. «Каждый раз, когда вы с кем-нибудь встречаетесь, вы ищете лучшую, более новую и серьезную идею. Вы полностью открыты для идей». Важность идей и знаний для корпоративного успеха означает, что каждый должен стремиться поделиться плодами своих размышлений. В компании «Верифон» весьма популярно следующее изречение: «Делись, или тебе не поздоровится».

## Культура как клей

Стержневые компетенции, обновление, создание сетей и предпринимательская хватка — скептик скажет, что все это весьма сомнительные материалы для строительства компании. И будет по-своему прав. Действительно, вместо того чтобы из этих строительных камней пытаться строить горизонтально интегрированную компанию, было бы честно признать, что у

совершенной постслоуновской компании структура практически отсутствует. Ее части держит вместе культура — неосязаемая субстанция, которая заставляет рабочих быть дисциплинированными и порождает между менеджерами и рабочими (используем эти устаревшие термины) взаимное доверие. Мы еще увидим, что культура не так эфемерна, как кажется на первый взгляд.

Популярно заблуждение, что самые успешные компании — это те, у которых очень сильно развита корпоративная культура. Большинство менеджеров мечтают работать в компании, где рабочие инстинктивно чувствуют, что им делать. Однако таких компаний не так уж много. Например, во всех мировых отделениях «Джонсон энд Джонсон» используется разновидность формализованного отчета о задачах — так называемое «Кредо». Это «Кредо» не только помогло сохранить в целости расплывающуюся по всему земному шару компанию, но и проявить принципиальную позицию по связанному с тайленолом кризису (человек, страдающий лунатизмом, спутал выпускаемое компанией лекарство с цианидом).

В большинстве случаев корпоративная культура не может быть выражена списком задач. В американской «Нордстром», занимающейся розничными продажами, все наставление сотрудникам компании умещается на одной странице и гласит: «Всегда руководствуйтесь собственной оценкой ситуации». Но это в розничной торговле, где большое внимание уделяется работе с клиентами. Точно так же, когда сотрудники «Хьюлетт-Паккард» (ХП) говорят о так называемом «пути Хьюлетт-Паккард», они подразумевают не просто свод правил. В книге «Созданы на века» Джерри Поррас и Джеймс Коллинз утверждают, что самые успешные компании должны придерживаться определенных стержневых ценностей — культурного аналога стержневых компетенций. Именно поэтому «Дисней», чья империя занимается всем подряд начиная с парков развлечений и заканчивая вещательным телевидением, придерживается своих стержневых ценностей: нравственность и доставление людям радости. Многие трудности «Ай-би-эм» связаны с тем, что должное внимание было уделено не своим стержневым ценностям — работе с покупателями, — а стратегии биз-

неса — доминированию на рынке универсальных ЭВМ. Вернемся к «Хьюлетт-Паккард». Билл Хьюлетт и Дэвид Паккард отказались от одного правительственного контракта только потому, что для его выполнения им пришлось бы сначала нанять рабочих, а потом их уволить. А это могло разрушить уважение к личности — неотъемлемую часть «пути Хьюлетт-Паккард».

Корпоративная культура появилась не сегодня и не вчера. Компании — и особенно их боссы — должны активно работать над ее формированием. Стоит заметить, что большинство бизнес-героев наших дней — будь то Ричард Брэнсон («Вирджин»), Анита Роддик («Боди шоп») или Херб Келлехер («Саут-Уэст эйрлайнз») — обладают талантом генерировать всеобщее воодушевление и даже страсть у своих сотрудников. Но даже в таком лидерстве есть свои минусы. Аните Роддик большую часть своего времени приходится тратить на встречи с сотрудниками. Для контактов с ними она установила доски объявлений, факсы и видеомэгафоны в каждом из 700 магазинов компании. Повсеместно старшие менеджеры большую часть времени тратят на изучение, как сказал исполнительный вице-президент АББ Горан Лидаль, «инженерной психологии» — пытаются понять, чем мотивированы действия рабочих.

Однако лучше всего компании учат своей культуре в рекрутинге и профессиональной подготовке. Одной из целей современного корпоративного образования является формирование самодисциплины (в идеальной постслоуновской организации она должна была прийти на смену власти). Так, например, в 1980-е гг. основатель «Икеа» Ингвар Кампрад проводил недельные подготовительные курсы для специально отобранных менеджеров по истории компании, ее культуре и ценностям. «Андерсен консалтинг» проводит настолько жесткую тренировочную программу, что ее сотрудников часто называют «андроидами Андерсена». Эти «андроиды» проходят шестинедельную интенсивную тренировку, очень похожую на армейские курсы молодого бойца с 80-часовой рабочей неделей и жестким дресс-кодом. За первых пять лет работы в компании таких тренировок набегает около тысячи часов. Причем к каждому «андроиду» прикрепляют партне-

ра-консультанта, который раз в полгода на личной встрече должен обсудить его успехи.

Однако самодисциплина эффективна только тогда, когда между людьми существует доверие. Еще до того как Френсис Фукуяма развернул широкую дискуссию по поводу «доверия», теоретики менеджмента уделяли самое пристальное внимание этому понятию. И правильно делали. Младшие менеджеры станут беспрекословно слушаться старших только тогда, когда будут уверены, что их старшие товарищи преданы интересам компании. А старшие дадут власть младшим, только проникнувшись к ним доверием. Профессор Чан Ким (Инсид) и его коллега Рене Моборнье на основе исследования 3,5 тыс. компаний и интервью с 10 лидерами своих отраслей продемонстрировали, что доверие процветает только там, где главное руководство само по себе является примером справедливости («процессуальной корректности»). Старшие менеджеры должны лично удостовериться, что решения справедливы и их считают таковыми. Особенно это важно в многофилиальных компаниях, где контроль не столь четок и ведется жесткая внутрикорпоративная борьба.

## Но насколько прочно это здание?

Современные академики бизнес-школ слишком жестко относятся к Альфреду Слоуну, который всегда опасался, что его идеи будут неправильно восприняты занудами и бюрократами. Он не так уж страстно выступал в защиту чисто механической покорности, как многие пытаются себе представить. Он утверждал, что менеджеры должны играть роль слуг, а не командиров рабочих, и пытаться создать атмосферу интеллектуальной независимости. Узнав, что один из комитетов «Дженерал моторс» единогласно высказался по рассматриваемому вопросу, Слоун предлагал перенести собрание на более поздний срок, пока у членов комитета не появятся независимые мнения.

Если бы ему рассказали о постслоуновской модели компании, то он, несомненно, указал бы на ее три очевидных недостатка. Во-первых, слишком большая роль в ней отводится

харизматическим лидерам. Позднее, в главе 8, мы еще увидим, что современный босс и без того загружен работой. Компаниям приходится сталкиваться и с такими проблемами, от которых самому Слоуну удалось избавиться. Это вероятность того, что всемогущий босс постепенно может отойти с намеченного пути, и сложность найти столь же харизматического преемника. Например, постоянно упоминаемые в этой главе компании «Асеа Браун Бовери» и «Дженерал электрик» построены харизматическими личностями, чье время правления в настоящее время подходит к концу. Привычка сильных лидеров готовить себе более слабых преемников — посмотрите на Маргарет Тэтчер — означает, что кризисы смены власти начинают играть весьма важную роль на корпоративной сцене.

Во-вторых, из-за того, что компании становятся все более сложными организмами, обязанности менеджеров утрачивают конкретность. Когда-то менеджерам было достаточно просто поставить задачу своим подчиненным. Сейчас же им приходится отчитываться и перед своими коллегами, и перед вышестоящим руководством, как в своей стране, так и в зарубежной штаб-квартире. И все это они должны делать в условиях растущей неопределенности, где недавние союзники становятся конкурентами, а богатеющий за ваш счет поставщик вдруг заводит себе офис крупнее вашего в том же здании. Теперь вас могут назначить «лидером группы», состоящей из, скажем, немецких исследователей и калифорнийских конструкторов.

Однако самую серьезную озабоченность Слоуна вызвала бы контрольная система. Компании все лучше понимают, что переход с формальных управленческих структур на неформальные довольно рискован. Ослабление формальной структуры уже привело к ряду громких катастроф. Так, например, семейство Баринг потеряло свой банк из-за того, что руководство слишком большую власть отдало в руки одного человека — Ника Лисона. «Дженерал электрик» понесла убытки в «Киддер Пибоди»; по этой же причине вынужден был уйти с американского рынка японский банк «Дайва». В Голливуде японская «Сони» поступила с творческими высококвалифицированными рабочими так же, как на ее месте поступил бы любой другой: выделила им миллионы долларов и оказала большое доверие. А в

ответ получила черную неблагодарность. Один высокопоставленный сотрудник «Юнилевер» назвал причиной провала Persil Power® — более сильной версии моющего средства, которое, как оказалось, портило вещи, — карт-бланш, данный занимавшейся его разработкой самоуправляющейся команде.

Теоретически на смену всем внешним источникам контроля должны прийти «доверие» и «самодисциплина». Правда, даже если бы Слоун по достоинству оценил эти термины, он бы все равно обратил внимание, что их эффективность как средств контроля серьезно снижается остальными «новинками» современного менеджмента. Да, заменившая его собственную система изобилует противоречиями.

Популярность сокращения и сдерживания роста означает, что никто не может быть уверен в далеком будущем. Непостоянство альянсов приводит к тому, что недавние друзья становятся врагами. Акцент на скорость означает, что у людей остается все меньше времени на формирование длительных доверительных отношений. Прессинг времени и денег заставляет компании до предела насыщать свои подготовительные курсы, не оставляя людям времени на личное общение. Появление мультикультурных компаний означает, что люди больше не могут полагаться на связывающее их прошлое и неформальное взаимопонимание. Хуже всего, что многим менеджерам отводится роль добровольных саморазрушителей. Так, боссы компаний должны превратиться из местных баронов в верных помощников, а менеджеры среднего звена должны разрабатывать систему, не принимая их в расчет.

Такие противоречия уже заставили некоторые компании пересмотреть ряд командно-контрольных техник гуру. Удивительно, но самые беспокойные компании наиболее открыты внешнему миру и одновременно с этим отличаются самой крутой иерархией. Припаркуйтесь на чьем-нибудь месте у голливудской киностудии, и вам быстро дадут понять, что за повседневной одеждой от Армани скрывается жесткая классовая структура. Во время мировых турне «Роллинг стоунз» у группы действует 17 (!) степеней допуска. Даже в «Майкрософт» существует система контроля — все даже самое малоценное проходит лично через Билла Гейтса.

Это скорее вызвано необходимостью, нежели простой блажью. Несмотря на меньшую «трудоемкость» по сравнению со слоуновскими «предшественницами», современным «неформальным» компаниям вовсе не гарантировано место в будущем. Снова и снова нам приходится возвращаться к самым старым понятиям — неопределенности и особенно знаниям.

Компании привыкли считать, что их самый надежный ресурс — это капитал, и для того чтобы соединить этот капитал и босса с рабочими, необходима одна небольшая элита. Генри Форд однажды заметил: «Как так получается, что когда мне нужна пара рабочих рук, в придачу к ним я получаю целого человека?» Сейчас компании начинают понимать, что их главный капитал — это знания. Вся проблема в том, что знаниями гораздо труднее управлять, нежели деньгами. Они хранятся в головах надоедливых рабочих, а не на банковских счетах, и слишком неуловимы и мимолетны, чтобы их ощутить.

Вопросам управления знаниями и посвящена наша следующая глава.

---

## ЗНАНИЯ, ОБУЧЕНИЕ И ИННОВАЦИИ

Даже в лучшее время года южнокорейская столица выглядит довольно мрачно — множество строительных площадок, стандартных высоток и мелких угловых магазинчиков, предлагающих женьшень и костюмы из блестящей ткани «ручной работы». Однако посреди зимы Сеул просто ужасен. Холодный ветер пронизывает до костей, а по обледенелым тротуарам совершенно невозможно передвигаться. Большую часть времени приходится проводить в поисках такси, чтобы перебраться из одного теплого отеля в другой. Единственное, что радует, так это бары с большими запасами виски и местные жители, гордящиеся своим прозвищем «азиатские ирландцы» и зазывающие пропустить стаканчик-другой даже глубокой ночью.

Странно, но в ноябре 1995 г. именно сюда приехали на четыре дня два состоятельных жителя Лос-Анджелеса, не замеченных в пристрастии к алкоголю, — Стивен Спилберг и Джеффри Катценберг. Еще более странным оказался выбор принимающей стороны. Они приехали в «Чейл фуд энд кэмиклс» — одну из крупнейших корейских компаний, известную производством морских водорослей, но отнюдь не кинофильмов.

Столь необычное randevu произошло по следующему поводу. Корейская компания инвестировала в основанную Спилбергом, Катценбергом и Дэвидом Джеффеном киностудию «Дрим уоркс» 300 млн долл. Взамен корейцы получили 11% акций киностудии, став крупнейшими внешними инвесторами

после соучредителя «Майкрософта» Пола Аллена. Идейным вдохновителем сделки стала Мики Ли — внучка основателя компании «Самсунг» и глава «Ли энтертейнмент» — нового мультимедийного подразделения компании «Чейл». В обмен на инвестиции «Чейл» получила права на распространение фильмов «Дрим уоркс» в большей части Азии, одно из пяти кресел в исполнительном комитете киностудии для мисс Ли и возможность использовать голливудский опыт в работе «Джей-ком» — собственной новой киностудии компании. «Чейл» также учредила ряд совместных предприятий с гонконгским киномагнатом Раймондом Чау для проката азиатских и западных фильмов в регионе и грандиозного строительства мультиплексных кинотеатров. «Через пять лет, — сказал представитель «Чейл», — мы станем первой мультимедийной группой в Азии».

Что же произошло? Частично ответ на этот вопрос можно найти в семейной политике. Глава «Чейл» Джей Ли — брат Мики — ожидал, что в конце концов займет место деда в компании «Самсунг». Однако его мечтам не суждено было сбыться. В утешение ему достался продовольственный и химический бизнес семьи. В 1993 г. Джей ужесточил отношения с «Самсунг», а затем начал проводить в жизнь свои реваншистские планы. На фоне отказа «Дрим уоркс» от предложенных компаний «Самсунг» 800 млн долл. инвестиций подобный успех при заключении партнерского соглашения стал значительной удачей. В ознаменование своей победы над «Самсунг» «Чейл» увещала лучшие отели Сеула рекламными баннерами, приветствующими «Дрим уоркс», и провела банкет, более уместный для двора короля Генриха VIII, нежели для сухопарых гостей из Тинсельтауна.

У альянса была и более глубокая стратегическая причина. Молодые Ли искренне верили, что «Чейл» должна стать «компанией знаний». Как и многие другие представители молодого поколения, Мики и Джей Ли — американофилы-космополиты. Джей — типичный корейский менеджер новой формации — любит посещать региональные собрания менеджеров инкогнито. Он построил кафетерий на верхнем этаже штаб-квартиры, там, где обычно находится офис председателя правления. Корейские фирмы — опытные покупатели западных технологий.

Мики Ли любит говорить, что ее дед начинал в мукомольном бизнесе, а закончил производством полупроводников. По ее мнению, настало время импортировать новейшую отрасль западного бизнеса — мультимедиа, добавив свойственную кинопрокатным компаниям способность создавать сети и яркие образы. По ее мысли, это должно помочь в управлении продовольственным и химическим бизнесом.

На первый взгляд идеи молодых Ли способны вызвать смех — за исключением того, что в кинотеатрах хорошо продаются поп-корн и хот-доги, между едой и кинофильмами нет ничего общего. Южная Корея, на языке которой говорят всего 46 млн чел., с одной из самых слабых киноиндустрий в регионе меньше всего подходит на роль азиатского Голливуда. Работающие в мультимедийном подразделении «Чейл» бесстрастные фанатики, собаку съевшие на продаже продуктов питания и желающие посвятить остаток своей жизни компании, не лучшие кандидатуры для совершенствования сетевой работы и требующего быстрой реакции мира мультимедиа.

Однако несмотря на несколько странное решение молодых Ли, их оценка ситуации совершенно верна. Да, мы живем в условиях перехода в информационный век, где интеллектуальные ресурсы гораздо важнее физических, и, зная о трудностях такого перехода, лучше начать его раньше.

## Зная меня, зная тебя

Как мы уже видели, знания вкупе с неопределенностью заставили компании коренным образом пересмотреть свою структуру. Но связанные со знаниями проблемы менеджеров имеют более глубокие корни. Менеджерам приходится не только учиться развивать знания — растить их, как когда-то капитал, — но и учиться управлять людьми, ими обладающими. В современных условиях хозяевами вселенной является «золотая элита». Это те, кто имел счастье родиться с ярким талантом: адвокаты, ученые, биржевые маклеры, искусные механики — все, кто способен устанавливать отношения и генерировать идеи быстрее и изящнее своих коллег. Проблема знаний не может быть решена

простым вливанием денежных средств в развитие технологий. В 1980-х «Дженерал моторс» потратила около 80 млн долл. на новые заводы и оборудование, чтобы сократить свою зависимость от беспокойных рабочих. Однако производительность практически не увеличилась. «Форд» же уделил основное внимание разрушению барьеров между советом директоров и рабочими — рост производительности не заставил себя ждать.

В этом-то как раз и заключается проблема для теории менеджмента. Большинство компаний привыкли измерять относительно простые вещи, например количество товарных запасов на складе или динамику расходов. Но как можно измерить знания, которые вообще-то и определить сложно? Традиционные управленческие системы создавались, чтобы склонить скучающих работников работать на износ. Но как можно управлять людьми, которые держат самые ценные ресурсы компании у себя в голове, решительно настроены в принципиальных вопросах и скорее готовы уйти к конкурентам, нежели терпеть неинтересную работу? Чтобы чем-то управлять, необходимо иметь четкое понятие о предмете. Но что такое знания? Как их определить, классифицировать и измерить? Как заставить развиваться? Как превратить абстрактную теорию в выигрышную продукцию?

Эти вопросы являются предметом самых жарких споров в области менеджмента. Они наталкивают на довольно витиеватые ответы. Например, консалтинговые агентства говорили об успешных компаниях, пытаясь акцентировать внимание не на прибыли, а на чувстве собственного достоинства их сотрудников. Тем не менее, несмотря на пустую болтовню и множество противоречий, теория менеджмента способна внятно ответить на два центральных вопроса: как перестроить свою компанию, чтобы в ней поощрялись знания («обучающаяся организация»), и как превратить эти знания в новые продукты («инновации»)?

## Истоки мудрости

Довольно спорно, когда же знания стали играть столь важную роль. Как-никак еще во времена Генри Форда многие активы его компании были не физическими, например заводы, а аккумулированными навыками его рабочих. Однако если

тогда интеллектуальный капитал был более важен, чем допускали, то сейчас он играет главенствующую роль. Все чаще соотношение рыночной цены компании и балансовой стоимости ее основных средств достигает двузначной цифры. По подсчетам Джеймса Брайана Куинна из школы бизнеса Так в Дартмуте, даже в самых обычных компаниях-производителях три четверти добавленной стоимости приходится на различные формы знаний.

Как мы уже знаем, первым, кто заметил подъем основанного на знаниях общества, был «провидец» Питер Друкер. Однако еще в 1960-е гг. мыслители менеджмента проводили тщательные научные исследования характера обучения личностей и организаций. Тридцать лет назад Герберт Саймон — профессор теории ЭВМ Питсбургского университета Карнеги Мэллон, нобелевский лауреат в области экономики — использовал компьютеры для моделирования и последующего анализа способов принятия организациями решений. Психолог Гарвардской школы бизнеса Крис Аржирис утверждает, что ошибка — лучший учитель, нежели успех. Успех может породить только, как говорит Аржирис, обучение типа «одинарной петли» («Я сделал что-то, и это что-то сработало»). С другой стороны, ошибка может привести к обучению типа «двойной петли», где люди рассматривают не только ошибки, но и их последствия. Бывший председатель совета директоров «Сити-банка» Уолтер Ристон высказался более кратко: «Хорошее решение — результат опыта, а опыт — результат плохого решения».

Такое мнение не ограничивалось стенами университетов. Компания «Ройял датч-Шелл» опробовала планирование как обучения еще в 1970-х гг. Ответственное за планирование сценариев отделение компании, созданное Пьером Вэком и многие годы возглавляемое Эри Де Гусом, играло роль мозгового центра, где менеджеры использовали различные модели будущего для тестирования предположений о своей компании, конкурентах и развитии рыночной ситуации. Увлечение «тотальным качеством» косвенно способствовало обучению, так как заставляло рабочих самостоятельно следить за своими успехами и решать собственные проблемы, а не просто следовать указаниям менеджеров.

Действительно, к середине 1980-х «обучение» и «знания» стали модными терминами. Даже в «Дженерал моторс» решили не отставать. Одной из характерных особенностей ее отделения «Сатурн», появившегося в 1985 г., стала «обучающая лаборатория» «Центр усовершенствования рабочих мест», расположенная рядом с заводскими корпусами в Спринг-Хилл, штат Теннесси. Помимо прочего, в ней была размещена полная модель сборочной линии, где инженеры и рабочие могли сделать видеозапись своей деятельности и на досуге провести ее детальный анализ.

Гуру потянулись за первопроходцами Саймоном и Аржири-сом. Профессор Гарвардской бизнес-школы Зубофф утверждает, что в эпоху чувствительных машин «обучение является новой формой труда... сердцем производственной деятельности». Другие гуру предостерегают, что зависимость от мускульной силы может привести к истощению и изоляции. Роберт Рейч — профессор Гарварда и министр труда в администрации Билла Клинтона — предсказывал рост напряженности между высококвалифицированными рабочими (которых он довольно вычурно назвал «символическими аналитиками») и работниками физического труда. Первые могут пользоваться преимуществами глобализации, вторые погрязли в своих скудных интересах. Его коллега по Гарварду Розабет Мосс Кантер считает, что в основанном на знаниях обществе компаниям придется еще больше делиться властью со своими сотрудниками.

То есть в современном деловом мире довольно трудно найти кого-нибудь, кто считает, что знания — это роскошь. Подавляющее большинство ясно себе представляет, на что должна быть способна обучающаяся организация. Многие приводят пример японских менеджеров, приехавших в Штаты с целью наладить продажи больших мотоциклов компании. Однако оказалось, что калифорнийцы проявили гораздо больший интерес к маленьким 500-кубовым «хондам», на которых сами менеджеры разъезжали по своим потенциальным клиентам. В результате, несмотря на уйму времени и деньги, затраченные на большие мотоциклы, «Хонда» переключилась на производство маленьких. И надо сказать, сильно в этом преуспела. В качестве примера также часто приводят компаний «ЗМ» и «Раб-

бермейд», считающиеся «фабриками идей». Однако авторы книги о менеджменте выяснили, что в очень многих компаниях «обучающуюся организацию» рассматривают как продукт, а не процесс (что более верно), а разбирающихся в создании обучающихся организаций менеджеров катастрофически мало.

## Питер Сенге и пятая дисциплина

С этой точки зрения труднее всего поймать на слове Питера Сенге — широко известного как пророк «обучающейся организации», мыслителя менеджмента, главу центра организационного обучения при Массачусетском технологическом институте и автора бестселлера «Пятая дисциплина». Сенге утверждает, что стремящиеся к обучению люди должны принять пять дисциплин: они должны оставить свои старые ментальные модели и научиться быть открытыми другим («индивидуальное мастерство»), понять природу деятельности своей организации («системное мышление»), выработать «совместную концепцию» и затем коллективно работать для достижения общей цели («групповое обучение»).

Сенге утверждает, что менеджеры должны сделать скачок из эпохи машин, отличающейся узким, обособленным взглядом на работу, в информационную эпоху, только пройдя «персональную трансформацию», которая сразу делает их открытыми коллегам и вооружает знаниями для оценки мира как гармоничной системы. Он привел ряд ментальных инструментов, помогающих совершить подобный скачок эмоционально и интеллектуально. Первым инструментом, предназначенным для улучшения коммуникации, является так называемый «контейнер» — воображаемый резервуар, куда все участники собрания складывают свои опасения и разочарования. Когда «контейнер» наполняется, собрание начинает приносить реальные плоды, освобожденные от негативных ощущений. Другой инструмент — «лестница умозаключений» — предназначен для «снятия предрассудков». Чтобы подняться по лестнице, необходимо принимать решения на основе не предубеждений, но практических наблюдений. Третий инструмент — это

медитация. Сенге считает, что после особенно напряженного собрания его участники должны собраться вместе и помедитировать, чтобы найти гармонию со своим внутренним миром. Однако самым мощным инструментом является «системное мышление», которое учит видению базовых структур, управляющих поведением.

Честно говоря, назвать причину огромного успеха «Пятой дисциплины» довольно сложно. Книга не только сложна для понимания, но на момент ее издания десятки других консультантов утверждали, что страны Запада находятся посреди «изменения парадигмы» с промышленной экономики на экономику знаний и что последней нужен «новый человек», вооруженный новым мышлением. По признанию самого Сенге, он черпал вдохновение у таких экстраординарных людей, как Джей Форрестер, — научный руководитель его докторской диссертации о системной динамике, и Крис Аржирис. Системная динамика сыграла важную роль в жизни Сенге, так как научила его рассматривать вещи системно, а не просто как независимые объекты. Отсюда и его твердая уверенность, что все пять «дисциплин» равно важны.

Сенге внес двойной вклад в вопрос обучения. Во-первых, он придал всем размышлениям об обучении современный уклон (он большой поклонник дзен-буддизма). Во-вторых, он придал предмету обучения практическую остроту, отсутствующую в научных спорах. Несмотря на то что многие размышления Сенге похожи на невнятный лепет, его идеи пользовались большой популярностью в компаниях. В 1994 г. группа консультантов во главе с Сенге опубликовала «Практические записи о пятой дисциплине» — сборник примеров и экспериментов, иллюстрирующих практическую работу его идей в таких компаниях, как «Форд», «Федерал экспресс» и «Интел». В целом книга оказалась полезнее своей предшественницы. В 1990 г. Сенге создал исследовательский центр, финансируемый 18 компаниями (среди них «АТ и Т», «Форд», «Моторола» и «Федерал экспресс»). Каждая из них ежегодно отчисляла 80 тыс. долл. за испытание идей, способных помочь обучению организации. Сенге руководил собственной консалтинговой фирмой «Инновэйшн ассошиэйтс». Ее, правда, недавно при-

обрела «Артур Д. Литтл». Он также поддерживает контакты с так называемым «Кругом обучения» — подобием клуба поклонников обучающихся организаций.

Если повезет, то поклонники могут быть приглашены на одно из регулярно проводимых Сенге собраний посвященных. Обычно такие мероприятия проводятся в каком-нибудь медвежьем углу. В зависимости от времени дня фоном для встреч на свежем воздухе, где людей связывают физические страдания, служит игра на фортепиано или барабанный бой. И все это преследует единственную цель — преодолеть раздробленность современного общества и понять мир как связную систему. Сенге считает, что Запад страдает от запущенной раздробленности: образование растворилось в наборе избитых фактов, а руководство стало полем борьбы профессиональных интересов. И ни на что такая раздробленность не оказывает столь опасного влияния, как на менеджмент. Маркетинговые отделы воюют с производственными, передовые менеджеры конфликтуют с руководством компаний, рабочие — с боссами. По мнению Сенге, гуру менеджмента должны превратить этот раздробленный мир снова в единое целое.

Что ж, теперь мы знаем...

## Что такое знания?

Изучая длинный список довольных корпоративных клиентов Сенге, трудно не поверить, что ему лучше удастся практическое осуществление своих идей, нежели изложение их на бумаге или разъяснение на научных конференциях. «Это не менеджмент, это какое-то абстрактное искусство», — жаловался взбешенный немецкий бизнесмен после тенденциозного выступления Сенге в Швейцарии. К удовольствию тех, кто считает мысли Сенге несколько туманными, в последние годы появился ряд более обстоятельных книг о том, как компании создают и используют знания. Среди них особо стоит отметить «Конкурируя за будущее» Гэри Хэмела и К. Прахалада, «Источники знаний» профессора Гарвардской бизнес-школы Дороти-Леонард Бартон и «Компания, создающая

знание» японских теоретиков Икуджиро Нонаки и Хиротаки Такеучи. Любое обсуждение «обучающейся организации» начинается с выбора типа знаний, который планируется культивировать. Почти сразу это возвращает нас к предмету стержневых компетенций — навыков и традиций, придающих компании конкурентные преимущества. Хотя мы уже рассмотрели стержневые компетенции в предыдущей главе, стоит упомянуть, что они вращаются вокруг обучения. Стержневые компетенции неизбежно живут в головах сотрудников компании. Правда, все эти сладкоголосые речи о том, что «люди являются самым ценным ресурсом компании», означают одно: если разделить любую стержневую компетенцию, то мы непременно увидим три составляющих их знания — общие, специальные отраслевые и специальные корпоративные. Здесь-то и следует выбирать знания, которые стремится получить «обучающаяся компания». С точки зрения «обучающейся компании» совокупные качества и квалификация рабочих представляет только часть ее базы знаний. Знания и компетенции также присутствуют в различных традициях коллективного поведения — даже в пространственном расположении и базах данных завода. Все больше внимания теоретики уделяют изучению подразумеваемых знаний — неформальных, профессиональных знаний, приобретенных рабочими, решающими ежедневные проблемы, обмен которыми происходит в кафетериях в обеденный перерыв. Это не официальные правила, изложенные в наставлении компании, которые можно узнать на обязательных образовательных собраниях. В этом отношении передовые позиции занимают японцы. Посетите японский завод, и вы увидите, как рабочие поддерживают друг с другом связь практически без слов. Нонаки и Такеучи утверждают, что японские компании — непревзойденные специалисты в области молчаливого понимания и интуиции рабочих масс. Действительно, японцы менее охотно, чем западные коллеги, избавлялись от менеджеров среднего звена. А все потому, что осознавали их важную роль в консолидации различных подразумеваемых знаний. Эти менеджеры являются реальными «инженерами знаний» создающей знания компании.

## Поглощение идей...

Для «обучающейся организации» характерно постоянное пополнение сокровищницы знаний. Для этого есть два способа: поглощение внешних идей и обеспечение их циркуляции внутри компании.

Как вытекает из определения, «обучающиеся организации» должны по всему миру искать идеи, способные удовлетворить их частные цели. Даже удивительно, насколько часто коммерчески ценные знания являются всеобщим достоянием. И с каждым днем таких знаний становится все больше. Японские компании отправляют своих исследователей в многолетние заграничные командировки и представителей — на огромное количество конференций (почти наверняка любой участник семинара окажется знаком с японским делегатом, сидящим в первом ряду и тщательно фотографирующим каждый показанный слайд). Японские компании располагают исследовательские лаборатории в непосредственной близости к американским университетам. Например, химический исследовательский центр «Хитачи» вообще располагается на территории Калифорнийского университета в Ирвине.

Возможность поглощения внешних знаний становится все более важным источником конкурентных преимуществ, особенно сейчас, когда даже крупнейшие фирмы считают, что самостоятельные научные исследования обходятся им в копейку. Такие некогда расточительные центры, как лаборатории «Белл» («АТ и Т») и исследовательский центр в Пало-Альто («Ксерокс»), столкнулись с необходимостью проведения контрактных исследований или коллективного финансирования.

Во многих случаях это означает деловое сотрудничество с фирмами, которые в обычных условиях считаются врагами. «Форд» и «Крайслер» учредили с десятком консорциумов, занимающихся, например, производством аккумуляторов и оборудованием машин для краш-тестов. Чип Power PC® — плод совместной деятельности «Ай-би-эм», «Моторолы» и «Эппл». Такой способ разрешения проблем оказался очень популярен: по данным министерства юстиции США, к началу 1990 г. в стране действовало 325 различных исследовательских консорциумов. Однако еще более удачным способом заставить делиться

информацией и получить доступ к стержневым компетенциям других компаний является совместный бизнес — альянсы, совместные предприятия и даже слияния. Так, в автомобильной промышленности только благодаря совместным американо-японским предприятиям, например между «Крайслером» и «Мицубиси», «Фордом» и «Маздой», американцам почти удалось ликвидировать некогда огромную производительную брешь между ними и теми же японцами.

В случае с Детройтом основной причиной альянсов стала необходимость производства более качественных автомобилей. Поэтому и выбор партнеров вполне очевиден. Но в технологических отраслях, где размываются границы между многими видами деятельности, фирмы часто учреждают совместные предприятия или альянсы только для того, чтобы поддерживать контакты с отраслями, которые могут стать их будущим. Часто это означает браки с компаниями, занимающимися совершенно несовместимой деятельностью. Например, «Электроник дата системс» (ЭДС), обслуживающая универсальные ЭВМ, устремилась в интерактивную среду. Совместно с компанией «Спектрадин» она занимается кинопоказами в отелях. С «Видео лоттери технолоджиз» — азартными играми. С «Ю-эс трэвел» — продажей через автоматы билетов, начиная с авиарейсов и заканчивая бродвейскими мюзиклами. С «Ю-эс Уэст» и «Франс телеком» — банковским обслуживанием через Интернет.

### ...И обеспечение их циркуляции

Поглощение идей из внешнего мира не имеет смысла, если они сталкиваются с барьерами, едва проникнув в компанию. Для создания действительно обучающейся организации необходимо, чтобы знания проникали по всей системе, рикошетили, как шарик в пейнтболе. Во-первых, для этого необходимо создать сеть для перемещений официальной информации из одного конца компании в другой. Во-вторых, выявить барьеры на пути подразумеваемых знаний и снять их.

Практически любая, даже самая простая корпоративная информационная система способна помочь в обмене инфор-

мацией. Большинство крупных компаний используют для этой цели Lotus Notes® или другое сходное программное обеспечение коллективного пользования. В настоящее время консалтинговые компании начинают создавать специальные обучающие сети, например «Знания онлайн» и «Обмен знаниями». Эти сети позволяют консультантам обобщать опыт, обмениваться идеями и наводить справки в библиотеке итогов экспериментов.

Однако это все, на что способны машины. Поэтому все более популярно назначать «офицеров знаний», отвечающих за знания, и «менторов» — опытных рабочих, чья задача, как в старомодных британских частных школах, состоит в наблюдении за успехами своих молодых коллег. Дороти Леонард-Бартон считает, что некоторые компании ищут сотрудников, обладающих T-образными навыками (серьезный опыт в одной дисциплине — вертикаль буквы, достаточный для применения этого опыта в других сферах корпоративной деятельности интеллектуальный уровень — горизонталь).

Официальные сети для перемещения знаний имеют большое значение. Их самое серьезное преимущество заключается в том, что введенная консультантом Икс или занудой Игрек информация еще долго остается в системе даже после того, как Икс и Игрек покинут компанию. Тем не менее для успешной деятельности рабочим необходима не структура, а свобода. И еще много других благоприятных возможностей для поддержания остроты ума и уровня навыков. Многие компании — производители программного обеспечения начали организовываться по примеру университетов. Например, «Майкрософт» называет свою штаб-квартиру в Редмонде, штат Вашингтон, кампусом. На заре деятельности основатель «Эппл» Стив Джобс культивировал стиль профессора альтернативного университета, проводя свободные дискуссии со своими сотрудниками в кроссовках. Британская дизайнерская компания «Имаджинэйшн» гордится своим собственным рестораном и баром, где ее сотрудники проводят время и общаются после работы точно так же, как студенты в своих колледжах.

## Смелые эксперименты

Другой особенностью обучающейся организации является страсть к экспериментам. И готовность к ошибкам. Эксперименты позволяют компаниям расширить круг своей продукции, а это ключ к выживанию в эпоху большой неопределенности. Они также помогают основательно перетрясти сложившиеся способы деятельности, тем самым предохраняя стержневые компетенции от деградации. Совсем еще недавно многие такие эксперименты носили большой знак «минус»: старшие менеджеры пытались изменить направление деятельности целой компании посредством, например, покупки других фирм. Однако боссам лучше всего оставаться в тени — развивать культуру там, где чаще всего проводятся эксперименты.

Порой самые незначительные опыты приводят к изменению всей природы компании. Например, «Хьюлетт-Паккард» начала производство карманных калькуляторов потому, что Биллу Хьюлетту — одному из основателей компании — для собственных нужд была необходима электронная логарифмическая линейка. «Корнинг» занялась оптико-волоконным бизнесом только потому, что у некоторых ее исследователей появилась мысль добавить в стекло примесь, способную увеличить преломляющую способность внутреннего слоя по сравнению с внешним. Это позволило более качественно передавать световые сигналы. Самые успешные инновации обычно рождаются в самых отдаленных от штаб-квартиры офисах. С этой точки зрения одной из серьезных ошибок стремящихся стать обучающимися организаций является привычка подавлять и даже наказывать провальные инновации. В науке неудачные эксперименты могут быть столь же поучительны, как и успешные. С другой стороны, большинство деловых организаций слишком редко признают ошибки, а следовательно, и не могут извлечь из них урок. Подобное стремление к успеху может притупить способность к обучению у большинства организаций (вспомните выводы Криса Аржириса). Обучающиеся организации должны быть готовы не только признавать свои ошибки, но и стимулировать их. Это гораздо лучше понимают в творческих, нежели производственных отраслях. Создатель

«Уорнер бразерс» Стив Росс придерживался следующей политики: «Те, кто не совершает ошибок, должны быть уволены».

Также можно не только энергично продвигать совершивших ошибки людей, но и вербовать тех, кто может совершить ошибку в будущем или работает в другой сфере. Том Питерс любит описывать посещение типичного корпоративного собрания, скажем, в Палм-Спринге или Палм-Бич, он долго рассказывает, как стремящаяся стать обучающейся организацией компания по-прежнему выпускает обиденную продукцию. В момент своего появления на семинаре он понимает, почему так происходит: из 150 присутствующих 147 — белые мужчины около 48 лет, на 144 из них — зеленые полиэстровые брюки для гольфа.

Смешно, но в этом заключен серьезный смысл. Секрет управления высококвалифицированными рабочими, как и секрет приготовления мартини, заключается в смешении. В производящей мощные компьютерные дисководы для «Хитачи» группе наряду со специалистами в области ЭВМ работают инженеры-ядерщики и химики. В поисках, как говорит глава «Ниссан дизайн интернэшнл» Джеральд Хиршберг, «творческого трения» компания нанимает людей контрастными парами, скажем, «ботаников» и хиппи. В компании рабочих заставляют отображать анализ своей деятельности в цветной таблице на рабочем месте, что позволяет менеджерам более эффективно подбирать сотрудников и составлять рабочие пары.

Большей частью своего успеха «Майкрософт» обязана корпоративной кадровой политике. Чтобы как можно легче и быстрее выявить молодые таланты, в компании культивируют отношения с ведущими профессорами. «Майкрософт» также берет на заметку людей с высокой «пропускной способностью» (широкими взглядами) и ищет тех, кто, несмотря на академическое прошлое, например музыкальное, много времени посвящает работе с компьютерами. После этого компания объединяет «суперлогичные головы» и ранимых конструкторов-разработчиков. Как сказал один знающий человек, «конструкторы — это неизменно словоохотливые женщины. Они живут в пентхаусе, соблюдают вегетарианскую диету, в ушах носят что-то невообразимое. Проектировщики — неизменно мужчины, фанаты фаст-фуда, от которых можно услышать только

«неверно». Но создает ли все это обучающуюся организацию? Создает, но ненадолго. Не важно, сколь много чудачков завербовала организация, сколь много она забыла, сколь компетентны ее распорядители знаний или насколько Т-образны их навыки. Для большинства компаний это труднодостижимая цель. Даже если фирма держит глаза и уши открытыми, образует союзы с самыми неожиданными партнерами и регулярно увольняет одного из трех директоров, ее менеджеры будут не столь эффективны в управлении знаниями, чем хотелось бы.

Причина этого проста. Обучение — очень сложный процесс, и организации, как и люди, могут страдать от невозможности обучаться. Даже если компании удастся справиться с одной проблемой, новые технологии или конкуренты подбросят ей еще одну. Волшебного средства, способного сделать компанию обучающейся организацией, не существует. Однако теоретики менеджмента стараются направить менеджеров в верном направлении поисков ответа. То же самое происходит и с инновациями, когда все аккумулированные знания и обучение должны выйти на поверхность.

## Проблема инноваций

Большинство менеджеров согласны, что способность производить новый качественный продукт не зависит от удачи и молитв. Это можно спланировать, проконтролировать и, наконец, этому можно научить. Теория менеджмента учит, что искусство инноваций представляет собой серию уравнивающих действий — необходимо быть одержимым идеей новых продуктов, но так, чтобы они вписывались в долгосрочную концепцию компании. Необходимо создавать новые продукты в самоуправляющихся командах, но ставить этим командам задачи, за выполнение которых они отвечают. Необходимо прислушиваться, но не слепо следовать пожеланиям потребителей и т.д. Если удастся, эти привычки могут сделать искусство создания новых товаров чуть ближе к науке.

Первая проблема инноваций возникает еще на стадии определения того, что вы от них хотите. Для японской «Сони» и

американской «Раббермейд» успех означает распространение продуктов. «Наша задача, — сказал председатель правления «Раббермейд» Вольф Шмитт, — похоронить конкурентов в изоляции наших продуктов, так чтобы они не смогли нам подражать». В «Сони» быстро поняли, что плеер «Уокман» не удастся оградить от копирования. Поэтому компания наводнила рынок его различными модификациями — к 1989 г. существовало уже 170 моделей. Быстрота играет важную роль для производителей одежды: многие гонконгские портные могут предложить своим клиентам последние новинки парижской моды быстрее, чем парижские дома моды придумывают идеи.

Для автопроизводителей («Тойота») и розничных торговцев («Икеа») успех означает предложение действительного ценного товара за деньги клиента: мини-вэн или диван будут хорошо продаваться только при оптимальном сочетании цены и качества. Для лифтовых компаний «Отис» и «Вестингауз» это означает послепродажное обслуживание: большую часть прибыли приносит сервисное обслуживание продукции, а не ее производство. Для «Интел» целью является постоянное технологическое усовершенствование или, как сказал ее глава Энди Гроув, «ежегодное удвоение производительности машины по каждой ценовой позиции». Когда в 1989 г. «Интел» только запустила в производство свой 486-й процессор, новая команда уже работала над его пятым поколением («Пентиум»). А к моменту появления «Пентиума» уже велись работы над седьмым поколением «П-7».

Цели могут различаться. Однако большинство инновационных компаний объединяет одно — одержимость своей продукцией. Человек, рассказывающий о пластмассе герою Дастина Хоффмана в фильме «Выпускник», может быть, и не особо интересная личность, но он опередил свое время, будучи одержим тем, что производит. Продукт — это клей, держащий части компании вместе, главный предмет ее коридорных сплетен. Компании могут стимулировать такое рвение различными способами. В «Раббермейд» соперничающим деловым командам приказывают двинуть на рынок как можно больше новых товаров. Эти команды встречаются для обсуждения планов и сравнения достигнутых успехов на ежегодном собрании ком-

пании. Американская «Хьюлетт-Паккард» привязывает зарплату некоторых своих менеджеров к количеству представленных ими новых продуктов. Фармацевтическая компания «Мерк» заставляет своих исследователей ежегодно добиваться как минимум одного правительственного разрешения на лекарственное средство. Задачей многих японских компаний является превосходство над самыми опасными конкурентами. Особенно ярко это отразилось в девизе компании «Сони»: «Победить «Мацуситу» любой ценой».

Во многих лучших компаниях за формирование культа одержимости отвечает председатель правления: сам одержимый, он набирает других одержимых и заставляет их посвящать жизнь своему продукту. Акио Морита из «Сони» всегда носит в кармане образцы и показывает их при каждом удобном случае. Глава «Раббермейд» Вольф Шмитт признается, что со своими набросками идей и газетными вырезками он сам — самая большая головная боль людей. Его имя можно найти практически в любом списке подписчиков. Он покупает массу продуктов, обнаруженных в мировых каталогах, а затем посылает их своим сотрудникам, чтобы заставить тех работать над новыми идеями. Билл Гейтс и Пол Аллен — основатели «Майкрософт» — как подростки, привыкли спать под компьютерными терминалами, чтобы после пробуждения сразу вернуться к своим машинам. Многие десятилетия сотрудники-мужчины в компании «Жилетт» приходили на работу небритыми, чтобы на месте опробовать новые лезвия — причем для каждой щеки разное.

Однако такая одержимость при отсутствии четкой цели может обернуться пустой тратой времени и сил. Отсюда и вытекает важность концепции. Концепцию — современный вариант стратегии — мы подробнее рассмотрим чуть позже (в следующей главе). Однако скажем, что с точки зрения инноваций она представляет собой взгляды на будущее состояние рынка (или его изменение), которые стимулируют и сосредоточивают внимание рабочих. Звучит немного причудливо, но это действительно очень страшное оружие. В японской «Кэнон» считали, что в будущем фотокопировальные аппараты будут маленькими, дешевыми и повсеместными, и вопреки

советам упорно продолжали производить собственное копировальное устройство. Тед Арисон решил, что морские круизы — это вовсе не обязательно традиционная смесь палубных игр и обедов за капитанским столом. Он основал компанию «Карнивал круиз лайнз», чистая прибыль которой достигла 451 млн долл., а пассажиропоток — 1,5 млн чел. Несмотря на 6-миллионные инвестиции в свои опытно-конструкторские работы, «Ай-би-эм» потерпела поражение от Стива Джобса и Стива Возняка. А все дело в том, что работавшие в калифорнийском гараже основатели «Эппл» мечтали создать компьютер «для каждого мужчины, женщины и ребенка в Америке».

## Командная игра

Команды — особенно те, что простираются за функциональные и даже национальные границы, — могут играть для инноваций жизненно важную роль. Организация людей в команды — один из лучших способов решить поставленную задачу. Первыми к этому способу прибегли японцы. «Кэнон» и «Шарп» взяли за правило собирать две команды для работы над одним проектом и просить одну команду направить премников для работы над проектом, который существует еще только в чертежах. В настоящее время такие команды рассматривают как необходимость и создают специальные службы, призванные облегчить их труд. «Сан майкросистемс» предлагает членам работающих сутки напролет команд воспользоваться услугами прачечной и сухой уборки, а на одном из заводов компании «Форд» работают парикмахерская, прачечная и несколько ресторанчиков.

Самое ценное в таком командном подходе — это сокращение излишних трат из-за разделения функциональных полей компаний. При старой системе конструкторы изобретали аппаратуру, практически не беспокоясь, как ее можно будет впоследствии производить. Фундаментальные инженерные ошибки часто обнаруживались спустя много месяцев, а то и лет работы. По этой самой причине для создания своей 777-й модели компания «Боинг» сформировала около 200 конструкторских

команд. При этом инженеры, конструкторы и даже клиенты пользовались одними и теми же компьютерами. В результате удалось не только быстрее обнаружить допущенные ошибки, но и сам огромный завод компании стал казаться как-то меньше. Один из инженеров вспоминает: «Вопрос кондиционирования воздуха, финансирования и производства уже не стоял».

Даже когда компании не разделяли своих сотрудников на команды, они могли много выиграть просто от неформальной совместной работы последних. Компания «Силикон графикс» установила в просторных кафетериях своего гонконгского исследовательского центра большие белые доски, чтобы сотрудники могли излагать идеи и обмениваться соображениями даже за едой. Работа одного из подразделений компании «Глаксовелкам» в английском Кембридже устроена таким образом, чтобы заставить исследователей общаться друг с другом: все химикаты собраны на одном складе, газеты и журналы лежат в комнатах сотрудников, так что приходится спрашивать разрешения взять их почитать.

Передача власти командам — это звучит превосходно. Но одержимость должна направляться концепциями, поэтому командам должны быть поставлены точные цели (или точные инструкции, как их достичь). Самой широко изученной «фабрикой идей» в мире считается компания «3М». Ассортимент ее продукции насчитывает 60 тыс. наименований, начиная с канцелярских товаров и заканчивая светоотражающими дорожными знаками. Получившая 543 патента только в 1994 г. компания славится довольно анархическими поступками. Например, ее сотрудникам позволено 15% рабочего времени заниматься собственными проектами. При этом в компании требуют, чтобы не менее 30% годового дохода поступало от продажи продукции не старше пяти лет. Цель была ужесточена — не менее 10% доходов должно поступать от продажи разработанных в текущем году товаров.

В других компаниях проводят похожую политику. В «Майкрософт» существует собственная система оценки производительности труда сотрудников. «Дважды в год твои успехи оценивают по пятибалльной шкале, — рассказал один сотрудник Энтони Сэмпсону, — «четыре» значит исключительность, «единица» —

вы уволены». Многие ведущие компании, например «Моторола» и «Форд», рассчитывают производственный опыт исходя из показателей своих прямых конкурентов и других лидеров рынка. Занимающаяся производством интегральных схем массачусетская компания «Аналог дивайсиз» публикует данные о временных затратах каждого своего подразделения на двукратное ускорение разработки продукта и уменьшение процента брака. Японская «Тошиба» ведет учет как технических, так и управленческих достижений своих сотрудников. В «Хьюлетт-Паккард» составляют графики вклада каждого члена команды в единицах затраченного времени и принесенного дохода.

Японские компании подходят к этому особенно требовательно. Икуджиро Нонаки и Хиротака Такеучи приводят слова одного сотрудника «Хонды»: «Это как если посадить команду на второй этаж, убрать лестницу и приказать ей самостоятельно выбираться — прыгать или как-нибудь иначе. Я считаю, что творчество рождается, когда людей прижимают к стене и давят до предела...»

## Клиент почти всегда прав

Отношения с потребителями также требуют от инновационной компании сбалансированности. Проведенное «Артур Д. Литтл» исследование показало, что подавляющее большинство хороших идей исходит от потребителей, а вовсе не от отделов маркетинга, сбыта или главного руководства. Лидируют в этой области опять же японцы. Их излюбленной техникой является «массовость продуктов», когда на рынок выбрасываются сотни различных продуктов, а позднее происходит их естественный отбор. В Японии ежегодно появляется около тысячи наименований новых безалкогольных напитков, но остаются считанные единицы. В «Сони» решили выставить макеты новых образцов техники в натуральную величину в демонстрационном зале, расположенном в центре Токио, на Гинзе, и теперь наблюдают за реакцией покупателей.

Этот способ привлечения клиентов к разработкам активно копируется на Западе. Так, например, к планированию и про-

ектированию двухмоторной 777-й модели «Боинга» было привлечено восемь авиакомпаний. Одна только «Бритиш эйруэйз» предложила внести около 200 изменений в основные технические характеристики самолета. У других компаний есть свои хитрые способы привлечения клиентов. Бристольская лаборатория «Хьюлетт-Паккард» периодически отправляет исследователей в больничные отделения неотложной помощи, чтобы там они смогли увидеть, как врачи используют в работе устройство радиосвязи компании. Компания «Эпсон» требует, чтобы ее молодые инженеры-разработчики полгода проводили в качестве продавцов и еще полгода работали в отделах технического обслуживания выпускаемых ею принтеров. Руководство «Харлей-Дэвидсон» проводит большую часть своего времени рядом с клиентами — в магазинах, на моторалли и просто носясь на мотоциклах по автострадам. «Ксерокс» наняла антропологов для наблюдения за пользующимися устройствами компании людьми.

Но внимание компаний к своим клиентам может пойти слишком далеко. Потребители обычно весьма консервативны и предпочитают купить нечто лучше и дешевле того, что у них уже есть, а отнюдь не инновационные продукты. Когда-то никто не помышлял об использовании листочков-липучек для пояснительных записок компании «3М». Да, при своем появлении они практически не пользовались спросом, так как с ними отпадала необходимость пользоваться факсом и смотреть «Си-эн-эн». «Крайслер» все же выпустила на рынок свою модель мини-вэна. Хотя покупатели нашли его несколько странным, они поверили рекламным обещаниям, что машина понравится им, как только они к ней привыкнут. Если бы в «Компак» прислушались к покупателям универсальных ЭВМ, то никогда бы не вышли на рынок сетевых серверов для персональных компьютеров. Президент «Кэнон» Хаджими Мутарай сказал как-то в интервью журналу «Форбс»: «Мы сумасшедшие... Если люди говорят, что это безумие, мы должны делать это. Если они говорят «хорошо», значит, кто-то это уже делает».

Самым серьезным нападкам современная инновационная система подвергается за производство огромного количества

похожих друг на друга продуктов, вместо того чтобы удивлять потребителей новыми. В настоящее время в американских супермаркетах ежегодно появляется почти 30 тыс. новых наименований продуктов, хотя большинство брэнд-лидеров — от мыла до кофе — датируются началом века. Если какие продукты и будоражат рынок, например прохладительный напиток Snapple® или мороженое Ben & Jerry®, своим появлением они наверняка обязаны небольшим «диссидентским» фирмам. В «Юнилевер» очень близко к сердцу приняли неудачу моего средства Persil Power®, не в последнюю очередь считая, что тем самым раскрылось их значительное технологическое отставание от «Проктер энд Гэмбл».

В 1980-е гг. гуру — например Кеничи Омаи — критиковали американские компании за постоянную погоню за внутренним спросом на инновации, в то время как благодаря своей теории непрерывного совершенствования японцы отмечали одну победу за другой. Сейчас, когда «Сони» и «Мацусита» наблюдают за миграцией наиболее инновационных частей отрасли бытовой техники в Силиконовую долину, эта идея подвергается переоценке. «Стремление к расширению — самый злой враг инноваций», — утверждает мультимедийный корифей Николас Негропonte. Том Питерс верно подметил, что все автомобили похожи. Назовите-ка разницу между моделями «Ниссана», «Хонды» и «Тойоты». Сейчас, когда качество стремится к совершенству (когда в последний раз ломалась ваша новая иномарка?), при выборе товаров люди все больше руководствуются их стилем. Так что если и есть сфера, где сбываются все прогнозы Питерса о сумасшествии, мимолетности и последовательных изменениях, то это инновации.

## Детский сад или казармы?

Споры об инновациях свидетельствуют о том, что одной из самых серьезных проблем, с которыми приходится сталкиваться компаниям, является контроль. Большинство теоретиков менеджмента пошли путем Питера Друкера и утверждают, что новая экономика знаний делает то, что безуспешно пыта-

лись сделать Маркс и Мао Цзэдун, — передает власть от «боссов» «рабочим».

Несомненно, что своевольные руководители скоро обнаружат у себя недостаток таланта для ведения бизнеса. Недовольные ими сотрудники могут просто отдать свои знания другому работодателю или начать собственное дело. Гэри Хэмел писал: «В экономике знаний единственно стоящие рабочие — это те, у кого много других вариантов трудоустройства. Самые способные высококвалифицированные рабочие думают о себе меньше, чем популярные преподаватели. Нет больше штаб-квартир, теперь есть корпоративные кампусы... Бивис и Батхед не единственные, кто испытывает трудности с авторитетом. Попробуйте-ка завоевать уважение вечно несчастного тридцатидвухлетнего торговца облигациями или брэнд-менеджера на основе простого позиционного авторитета».

Самые успешные высококвалифицированные специалисты действительно могут диктовать условия своим работодателям, а также работать консультантами или вообще уйти в свободное плавание. «Если я захочу сменить работу, — сказал один ведущий инженер по вычислительной технике Энтони Сэмпсону, — я просто поверну автомобиль в другую сторону». Компании ухаживают за интеллектуальными звездами так же, как это делают спортивные команды: объявления о переходе талантливого исследователя или обозревателя на другую работу может быть достаточным для серьезного падения фондовой стоимости компании и начала массовой миграции талантов. Вот вам пример компании «Саатчи энд Саатчи». Когда акционеры вывели двух давших компании название братьев из правления, последние основали новое агентство, переманив многих своих старых клиентов.

Это не значит, что нескольким талантливым личностям все дается легко. Компании должны обращаться со своими рабочими с большим, чем раньше, уважением. Вчерашние «наемные руки» стали «компаньонами» и «коллегамии». Многие фирмы разрешают своим сотрудникам использовать корпоративные мощности для разработки собственных проектов. Все больше компаний отправляют сотрудников в долгосрочные отпуска для написания книги или просто «перезарядки батарей». К счастью, журнал «Экономист» относится к их числу, иначе вы бы не читали эту книгу.

«Передача полномочий» подразумевает, что боссы должны передавать власть вниз по цепочке. Компании должны вести себя на рынке рабочей силы так же агрессивно, как и на рынке товаров и услуг. А возможно, еще агрессивнее. Лучшие работодатели постепенно отходят от практики предоставления своим сотрудникам многих возможностей — особенно получить образование, — призванной завоевать их доверие. Взамен они дают им возможность практически реализовать свои знания.

Многим может показаться, что экономика знаний — своеобразная нирвана для рабочих. Как мы уже видели, компании обязаны своему успеху целому ряду факторов, а не только сумме коэффициентов умственного развития сотрудников: базовым ценностям, управленческим системам, традиционному порядку действий, клиентам и традициям. Другими словами, успехом они обязаны своей организационной памяти, кропотливо построенной на их корпоративной жизни. Некоторые из самых ценных знаний имеют сильную корпоративную специфику: чтобы получить к ним доступ, необходимо стать членом компании (знания эти передают новичкам, почти как в масонских ложах) и оставаться частью компании, чтобы воспользоваться ими (они имеют смысл только в связи с навыками ваших коллег по работе).

Обучающиеся организации столь успешны потому, что они отлично генерируют знания недоступными другим способами. Успешные компании набирают молодых и впечатлительных людей и прикладывают огромные усилия, чтобы превратить этих еще «сырых рекрутов» в «мужчин и женщин компании», посылая их на свои подготовительные курсы (в империи Диснея и «Мотороле» они даже называются университетами). Они влияют на их манеру говорить и одеваться, поощряют досуг в компании коллег по работе. Подготовительные программы для настоящих профессионалов могут длиться годами: их перебрасывают с места на место, из одной страны в другую только для того, чтобы они могли составить себе полную картину работы компании.

Компании могут уделять большое внимание знаниям, но рабочим при этом не дают забыть, кому на самом деле принадлежит власть. В гиганте розничной торговли «Уол-март»,

расхваливаемом теоретиками менеджмента как эталон обучающейся организации, новичков заставляют поднять руку вверх и поклясться, что «каждый раз, когда клиент приблизится ко мне на десять шагов, я должен улыбнуться, посмотреть ему в глаза и поприветствовать. Так помоги мне, дядя Сэм». До недавнего времени все сотрудники «Ай-би-эм» были обязаны носить белые рубашки и строгие галстуки. Работающие в розничной сети «Нордстром» с удовольствием называют себя серверянами и начинают каждый рабочий день с девиза: «Мы хотим делать это для “Нордстром”».

Действительно, для многих рабочих — скорее даже большинства — основным критерием деления современного общества является не труд и капитал, а принадлежность к «своим» являющимся частью интенсивно использующей знания компании и имеющим шансы углубить свой интеллект и навыки, и «чужим», для тех мерзнущих на улице. Это очень плохая новость, кто окончил школу или университет в разгар кризиса, и тех, кто к моменту набора новых кадров оказался слишком стар для работы. Они поймут, что никакая финансируемая правительством подготовка или общее образование не компенсируют дефицит специфических корпоративных знаний. Ко второй группе относятся рабочие средних лет — жертвы модного сокращения. Их навыки и ценности были доведены прежним работодателем до такого совершенства, что теперь они при всем старании не могут их удачно применить где-то еще.

Существует ли модель, где может работать экономика знаний? Что ж, существуют места и похуже Голливуда. Можно, конечно, заставить кого-то думать, что, скажем, Сильвестр Сталлоне — высококвалифицированный рабочий. Но звездная система уже сама по себе пример того, как самые талантливые люди в других сферах деятельности могут однажды заключать договоры со своими бывшими работодателями. Если раньше актеры работали по контракту с какой-нибудь киностудией, то сейчас они — свободные агенты. Киностудии уже не вертикально интегрированные компании, владеющие всем, что производят. Теперь для создания фильма создаются сложные альянсы, где киностудия всего лишь играет роль банкира:

практически все важные составляющие — кастинг, спецэффекты и даже кресло продюсера делаются по контракту. Удивительно, но студиям удается выжить. Конечно, они не могут помыкать Сталлоне, но подавляющее большинство остальных рабочих с опаской перемещаются по студии. Благодаря заключенным студиями сделкам и созданным альянсам постоянно создается и распространяется все больше знаний. Киностудии — наиболее типичные обучающиеся организации, но делятся властью они только тогда, когда их вынуждают обстоятельства.

---

## СТРАТЕГИЯ: ОТ ПЛАНИРОВАНИЯ К КОНЦЕПЦИИ

**В** мире знахарей одна вещь ценится больше остальных — способность предсказывать и управлять будущим. В давние времена прорицатели надевали странную одежду, водили причудливые хороводы и приносили в жертву несчастных животных. Вожди племен дарили им самые роскошные хижины и множество молодых девственниц. Поэтому естественно, что знахари делали все возможное, чтобы скрыть секреты прорицания от любопытных глаз чужаков и критических вопросов циников.

Теоретикам менеджмента не надо носить украшенные перьями головные уборы и тщательно изучать внутренности убитых животных. По крайней мере не на людях. Но в своем стремлении предсказывать и управлять будущим они создали ряд специальных техник с весьма экзотическими названиями, например «матрицу 3x3», напустили на них как можно больше таинственности, чтобы скрыть суть от назойливых взглядов дилетантов за сложными математическими формулами и путаными диаграммами. Один студент бизнес-школы так отозвался о прослушанном им курсе стратегии, состоявшем из 15 частей (вот о чем мы сейчас говорим), прочитанном одним из самых уважаемых в этой области специалистом: «Я много узнал о военной истории и конфуцианских метафорах. Единственный практический совет заключался в том, что каждая

компания раз в год должна посылать группы людей, занимающихся самой разной деятельностью, в загородные отели, где они должны думать о будущем».

Действительно, что касается доходчивости, стратегия стала еще более непонятным искусством. Большую часть XX в. стратегическое планирование считалась самой сердцевиной управленческой мысли. Зачастую им занимались целые отделы. Планирование — точный военный термин — было адаптировано и приведено в соответствие для использования в, казалось бы, еще более точной науке. Но в 1980-е гг. стратегическое планирование — как и многие другие управленческие средства — было дискредитировано. В эпоху неопределенности, когда немногим удается спрогнозировать свои доходы в следующем месяце, идея пятилетнего планирования звучит для многих менеджеров как-то по-социалистически. Но притягательность поставленных целей, пусть даже малодостижимых и эфемерных, никуда не делась. Поэтому стратегия была переработана по нескольким направлениям. Самое заметное — это концепция. Основной вопрос, который мы рассмотрим в этой главе, звучит следующим образом: действительно ли это улучшение?

## Строительство планирующей машины

Среди американских организаций больше всего в то, что теория менеджмента поможет контролировать будущее, поверили фирмы с множеством отделов, достигшие пика своего процветания в 1960—1970-е гг. Формально идея размещения планирования в центре корпоративной жизни обязана своим появлением Игорю Ансоффу и Альфреду Чэндлеру. В 1950—1960-х гг. они независимо друг от друга утверждали, что любой компании необходима всеобъемлющая корпоративная стратегия. Однако еще больше об этом говорил другой известный дуэт — Фредерик Тейлор и Альфред Слоун. Отделив координацию задачи от ее выполнения, Тейлор тем самым приготовил почву для появления нового класса профессиональных специалистов по стратегическому планированию. В слоунов-

ской «Дженерал моторс» за разработку долгосрочной стратегии всей компании отвечали менеджеры в ее штаб-квартире.

Возможно, менеджеры увлекались планированием гораздо сильнее, чем Слоун и Тейлор. Возьмите любую книгу о стратегии, и вы обязательно найдете в ней множество военных метафор о важности «рекогносцировки» или «хорошей разведки». Менеджеры всегда воображали себя офицерами, и именно стратегия отличает их от простых сержантов. Отдел планирования был похож на офицерскую столовую. Действительно, между американским менеджментом и армией существует очевидная связь. Американские военные с редкостным рвением прибегали к планированию боевых действий во Вьетнаме. Один из авторов американской политики стратегических бомбардировок в 1950-х гг. был архитектором стратегического планирования в компании «Форд» — речь идет о Роберте Макнамаре. В то же время во Франции специалисты по стратегическому планированию пытались управлять всей страной как в государственном, так и в частном секторе.

В начале 1960-х планирование все еще представляло собой довольно простой процесс. Обычно оно включало три этапа: разработку проекта, определение будущих перспектив всей компании или ее части с последующим согласованием и, наконец, непосредственно исполнение плана. На осуществление каждого этапа уходил год, причем на каждом из них работали разные люди. Идеи находились в компетенции отделов планирования, а за согласование отвечали старшие менеджеры и совет директоров. Осуществлением плана занимались другие менеджеры, специально подготовленные для этой работы. Для них даже издавались тяжелые тома наставлений (такие, как знаменитые «синие книги» «Дженерал электрик»). На взгляд Игоря Ансоффа, задачей организации было выполнение стратегии: все остальное — ее структура и иерархия — должны были подчиняться плану.

Успокоенные успехом своих идей теоретики менеджмента попытались превратить планирование в строгую и хитроумную науку. Ученые разложили процесс принятия решений на составные части: цели, задачи, внешний и внутренний анализ и т.д. Столкнувшись с обвинениями в бессмысленности, они

рентное преимущество достигается за счет добавленной стоимости, то есть клиенты платят сверх номинала для покрытия более высоких затрат. Во-вторых, это руководство на основе стоимости, то есть предложение товаров и услуг по самой низкой цене. Хотя качество товаров и услуг всегда играет важную роль, на сокращение затрат основное внимание уделяют компании второго типа. А для первого типа важно, наоборот, их увеличение. Данные исследований Портера показали, что компании с четкой стратегией ведут бизнес успешнее, чем те, у кого ее нет или кто настойчиво пытается выиграть и в цене, и в качестве.

### Почему заглохла планирующая машина

Все это было чудесно для самого Портера, чьи увесистые книги о стратегии изучают во многих бизнес-школах. Что касается самой идеи планирования, то этого было явно недостаточно для ее спасения от коллапса. Даже несмотря на усовершенствование Портером своих идей, японские автопроизводители опровергли все его доводы, превзойдя американцев и по цене, и по качеству. В результате планирование быстро вышло из моды.

Японцам удалось не только совместить несовместимые, по мнению Портера, вещи, но и сделать это без всяких стратегических планов. Для таких японских теоретиков, как Кеничи Омаи, склонность американцев к корпоративному планированию похожа на советское централизованное планирование в частном секторе с тем же катастрофическим влиянием на инновации и инициативу. Однако атаки на стратегическое планирование велись не только из-за рубежа. Даже в Гарвардской школе бизнеса росло разочарование в планировании. Роберт Хэйз выяснил, что многие простые менеджеры считают стратегическое планирование помехой эффективному управлению. Амир Бхайд заметил, что две трети опрошенных им основателей быстро растущих компаний начинали свое дело с весьма примитивным бизнес-планом либо вовсе без него.

Действительно, сейчас стратегическое планирование не моднее, чем галстук-бабочка. Компании уделяют внимание не

тельности компаний. В Бостоне считают, что верное определение бизнеса, скажем, как «денежной коровы» применимо как к рекламному агентству, так и к похоронному бюро.

Одно время казалось, что конец этим спорам может положить Майкл Портер. В 1980-е он написал несколько книг о корпоративной стратегии, а затем обратил внимание на проблемы глобализации. Он привнес в предмет споров интеллектуальную энергию обладателя степени «Эм-би-эй» и доктора философии экономического факультета Гарвардской школы-бизнеса, хмуро взирающего на главное здание с другого берега реки Чарлз. Однако краткость не его черта.

В своей первой книге «Конкурентная стратегия», опубликованной в 1980 г., Портер попытался найти золотую середину между двумя подходами. Он утверждал, что из стратегии необходимо извлекать как личные, так и общие уроки. Поэтому он изучал отдельные компании, но в контексте их сферы деятельности, и в общих чертах рисовал «родовые стратегии», оговариваясь, что у разных компаний должны быть разные пути к успеху. Через пять лет появилась еще одна книга Портера — более конкретное «Конкурентное преимущество». В ней автор изложил родовые стратегии, которых должны придерживаться фирмы. Он утверждал, что, прежде чем выбрать какую-либо стратегию, компания должна проделать большой объем подготовительной работы: проанализировать пять определяющих отраслевую конкуренцию сил (приход на рынок новых фирм, появление заменителей популярных товаров и услуг, рыночная власть как поставщиков, так и покупателей, конкуренция) и определить состояние отрасли (подъем-упадок, степень ее зрелости и т.д.). Портер считает, что компания должна рассматривать себя не как отдельную единицу, а как «ценностную цепочку» отдельных действий (разработка, производство, размещение на рынке и т.д.).

Любовь к анализу объясняет, почему Портер стал кумиром планировщиков. Его труды не просто построчные конспекты. За всеми его списками и многочисленными примерами скрывается весьма простой смысл: суть стратегии заключается в выборе одного из двух способов ведения конкурентной борьбы. Во-первых, это рыночное дифференцирование, когда конку-

но, только не к стратегии. Вспомните, как «Вестингауз» решила заняться финансовыми операциями, «АТ и Т» попыталась работать в компьютерном бизнесе, приобретя компанию «Эн-сиар», или многие из провальных попыток «Даймлер-Бенц» заняться авиакосмическим производством или электроникой.

Прекрасно! — скажете вы. Но все это только лишний пример из рук вон плохо осуществленной стратегии. Планирование часто может быть бесцельно даже в руках самых талантливых менеджеров. Стратегическое планирование обычно безнадежно консервативно, оно проецирует практику настоящего в будущее. Такой консерватизм мог быть уместен, скажем, в Америке 1950-х (многие могут поспорить), но ему нет места в деловом мире, где ситуация может радикально измениться, где величайшим источником конкурентных преимуществ является не «стоимость» и «качество», но «творчество». Планирование сохраняет уже сложившиеся категории мышления, а «творчество» их отрицает.

Даже самые лучшие планировщики могут совершенно неправильно истолковывать вещи. Рассмотрим две легко предсказуемые отрасли. Пять лет назад большинство финансовых институтов Запада все еще боялись, что японские банки вытеснят их с рынка, поэтому разрабатывали различные замысловатые стратегии и инструкции о том, как справиться с японизацией рынка. Сейчас эти банки и торговцы ценными бумагами все еще опасаются японских банкиров. Но только потому, что последние могут разориться. Точно так же в прошлом десятилетии «Бритиш эйруэйз» рьяно стремилась вытеснить своих американских конкурентов — «Дельту» и «Юнайтед» — из аэропорта Хитроу. Сейчас главный конкурент англичан на атлантическом направлении — «Виргин Атлантик» — авиакомпания-выскачка, основанная человеком, которого «Бритиш эйруэйз» не воспринимала всерьез только потому, что он не носил галстук. «Дельта» с «Юнайтед» и «Американ» оказались не умнее: пока они десять лет боролись друг с другом, небольшие авиакомпании переманивали их клиентов. А ведь и авиаперевозки, и банковское дело относятся к сильно регламентированному, капиталоемкому бизнесу. Кто же тогда захочет стать разработчиком стратегии в такой компании — пионером Интернета, как «Нескейп»?

планированию будущего, а максимальному извлечению возможностей из настоящего при помощи того реинжиниринга. Лозунг «делать больше из меньшего» стал неременным атрибутом успеха. Многие компании вообще отказались от отделов стратегического планирования, а занимавшиеся этим консалтинговые компании из-за отсутствия спроса переключились на реинжиниринг. Генри Минцберг — один из ведущих мыслителей менеджмента — даже написал пространный, но превосходный некролог — книгу «Подъем и упадок стратегического планирования».

Так что же все-таки не так со стратегией и планированием? Список обвинений очень длинный. Но в целом его можно разделить на две части: практические сложности и теоретическая невозможность. Во главе списка сложностей стоит факт, что стратегическое планирование никогда не равнялось стратегическому мышлению. Вместо этого оно стало ежегодным ритуалом, когда представители каждого отдела пытаются отхватить себе как можно больше выделяемых ресурсов. Это не только приводит к схваткам (маркетинговая и производственная стратегии противоречат друг другу), но и означает, что в стратегии компании часто не учитываются связи между отделами, которые могут помочь найти дорогу на рынки будущего.

Стратегическое планирование становится самообманом. Суть череды собраний «Дженерал электрик» сводилась к подытоживанию численных показателей, но не к обсуждению будущего. И в этом мире, где увеличение бюджета какого-нибудь отдела на один процент — радикальный шаг, правит тяга к увеличению всего и вся. Разработчики стратегии «Ай-би-эм» постепенно увеличивали ассигнования на развитие производства персональных компьютеров компании. Но им так и не удалось понять, насколько радикально изменилась их отрасль. Одна из причин того, что Руперт Мердок последовательно обошел остальных медиа-гигантов мира, кроется в том, что он больше полагался на инстинкт, нежели на свои комитеты.

Парадоксально, но когда планировщики действительно собираются что-то сделать (обычно слишком поздно), они часто ввязываются в приобретение нового бизнеса или распространение деятельности на новые сферы. Это относится к чему угод-

себе реструктуризация является не стратегией, а средством исправления ошибок более ранних стратегий. Сокращение часто приводит не к долгосрочному росту, а к еще большему сокращению, а увлечение краткосрочностью приводит не к организационному совершенству, а к бездействию и панике. Необходимое вытесняет важное, а мимолетно модное отвлекает внимание от реальных благоприятных возможностей. Гонимые необходимостью получить быструю прибыль менеджеры забывают спросить о будущих перспективах своего бизнеса. Настроенным выжать максимум возможного из наличного минимума, им не удастся определить новые рынки и создать новые продукты.

В своей книге «Расти, чтобы быть великим: прорыв цикла сокращения» Дуайт Герц и Жуан Баптиста — два консультанта из «Мерсер менеджмент» — привели данные проведенного ими исследования около тысячи американских компаний. Они выяснили, что только 7% самых удачливых (1988—1993) в предыдущую пятилетку удалось сократить свои расходы. Инвестировавшие в свой рост компании в качестве награды получили 15% ежегодный рост стоимости своих акций. Акции тех, кто инвестировал в сокращение расходов, выросли в цене только на 11%.

Реальные успехи американского бизнеса в последнее десятилетие связаны не с «Дженерал электрик» или «Ксерокс», совершившими героические, но кровавые изменения, а с теми, кто не менял направление развития и продолжал расти. Старый добрый «Хьюлетт-Паккард», например, вырос в четыре раза. К середине 1995 г. даже проводившие серьезное сокращение компании осознали, что источником будущей прибыли станет свой собственный рост. «В «Юнион пасифик» было 80 тыс. сотрудников. Сейчас у нас меньше 50 тыс., — заявил в интервью журналу «Стратегия и бизнес» президент компании Дрю Льюис. — У нас есть потенциал для сокращения, но мы не сдвинемся с места, пока наши доходы не увеличатся за счет улучшения качества услуг и удовлетворительной прибыли». А как только боссы обратили внимание на рост, их временные горизонты стали длиннее. В конце 1995 г. консультант из «Буз Аллен энд Гамильтон» Брайан Дики подсчитал, что «стратегии-

Второй недостаток вытекает из первого — статистика не столь надежна, как в нее верят планировщики (действительно, планировщики похожи на портных-лилипутов из «Путешествий Гулливера» Джонатана Свифта, которые измерили главного героя секстантом и квадрантом, провели сложные вычисления и через несколько дней вернулись с костюмом, скроенным из рук вон плохо). Вместо того чтобы быть объективной и заслуживать доверие, статистика часто опирается на необоснованные данные и трактуется на основе предубеждений их сборщиков. Еще в 1980-е аналитики ЦРУ утверждали, что Советский Союз обладает одной из самых мощных в мире экономик, хотя любой московский таксист сказал бы, что это ерунда. Генри Минцберг любит повторять, что самые важные знания — это не то, что написано в официальных докладах и выражено в статистике, а то, чем обмениваются в неформальных разговорах с клиентами, поставщиками и другими рабочими.

И наконец, последнее обвинение — стратегическое планирование отделяет мышление от практики. Разработчики стратегий — весьма маленькая элита — думают, а рабочие — все остальные — действуют. Первым не хватает детальных знаний организации, необходимых для принятия компетентных решений. А передовые рабочие, обладающие необходимыми знаниями, слишком удалены от разработки стратегий, чтобы оказать какое-либо влияние. Если вся эта пустая болтовня об обучающихся организациях и имеет какой-то смысл, то он заключается в следующем: в стратегическом мышлении компании должны принимать участие все ее сотрудники, а не только маленькая группа планировщиков.

## Тенденция к росту возвращается

Да, стратегия испытывает не самые лучшие времена. Но слух о ее смерти явно преувеличен. Последние несколько лет менеджеры все чаще тосковали по безмятежным дням если не стратегического планирования, то хотя бы стратегического мышления.

В большей степени это связано с реакцией на реинжиниринг (см. гл. 1). Менеджеры начали понимать, что сама по

шадках, покупатели, прежде чем заказать одежду, примеряют ее перед виртуальными зеркалами, студенты путешествуют по миру в поисках лучшей учебной виртуальной аудитории. Клиенты должны подумать о том, какое значение это может иметь для их собственного бизнеса, и написать «историю будущего», чтобы увидеть, какие технологические прорывы и правовые изменения необходимы для того, чтобы будущее стало возможным. В компании считают, что при помощи этой техники можно размышлять о будущем без экстраполяции настоящего и не увлекаясь псевдонаукой предсказаний. Все, что нужно сделать — почти как в случае со сценарным планированием «Шелл», — так это просто спросить: «А что, если?..»

## Важность научной фантастики

Но можно ли перевести все эти фантастические размышления на язык стратегии без отступления к идее (в большинстве своем плохой) планирования? Многие теоретики считают, что лучше создать стратегическую концепцию, которая поможет компании четко понять задачи без затрат и давления централизованного планирования. Концепции, по мнению их сторонников, определяют несколько желаемых целей, вокруг достижения которых и должны организовываться средства компании. Они же помогают стимулировать рабочую силу для достижения общих целей. Вспомните Джона Кеннеди с его концепцией человека на Луне, использованной им для оживления американской космической программы в следующем десятилетии, или мечту компании «Эппл» сделать доступный каждому мужчине, женщине и ребенку в Америке компьютер.

Сформулированная еще в 1980-х мечта «Майкрософт» о настольном компьютере помогла компании занять лидирующее положение на рынке операционных систем, затем прикладных программ, а сейчас толкает компанию на рынок интернет-услуг. «Сан майкросистемс» почти десять лет руководствовалась идеей, что «сеть — это компьютер».

Концепции работают не только для предпринимателей в кроссовках. В Японии даже самые простые менеджеры часть

ческий фокус» его клиентов значительно вырос почти до семи лет (раньше обычным сроком были полтора года).

С возвращением в моду «роста» теории менеджмента еще раз рассмотрели вопрос стратегии и пришли к двум заключениям. Во-первых, несмотря на все свои ошибки, планирование не такое уж явное бедствие. Например, в предыдущей главе мы упомянули систему сценарного планирования, впервые примененную в компании «Ройял датч-Шелл». Она была скорее в качестве учебного эксперимента, нежели как попытка сделать точные предсказания. Однако, ответив на ряд вопросов «а что, если?..», сценарное планирование дало нефтяной компании более глубокое понимание ее сильных и слабых сторон и способствовало ряду весьма удачных прогнозов. «Шелл» оказалась единственной крупной нефтяной компанией, предсказавшей нефтяной кризис 1973 г. К его моменту у компании уже была готова стратегия борьбы с его последствиями.

Во-вторых, даже отказавшись от планирования, самые успешные компании заинтересованы в размышлении о будущем. У «Майкрософт» для этой цели есть «Эдвансд технолоджи груп», у «Тошибы» — исследовательский институт Лайфстайл, а «Ямаха» открыла в Лондоне пункт прослушивания, где талантливые европейские музыканты могут воспользоваться музыкальной аппаратурой компании. Самые предприимчивые ударяются в «имидженеринг» — так Дисней назвал строительство имиджа. «Электроник дата сервисис» наняла бывших сотрудников империи Диснея, чтобы они помогли собрать компанию воедино и продемонстрировать, как информационные технологии могут изменить жизнь людей. Некоторые бизнесмены — например Оливье Лесерф, бывший глава компании «Лафарж», занимающейся производством цемента, и глава технологического отдела в «Филипс» Фрэнк Корруба — взяли годовой отпуск, чтобы в спокойной обстановке поразмышлять над будущим.

Консалтинговые компании также начали разрабатывать новые техники перспективного мышления. В «Артур Д. Литгл» клиентов просят вообразить будущее, где, скажем, виртуальная реальность стала общедоступной. Дети играют на виртуальных пло-

пытается продвинуть программу или новое ухищрение без таких основ, то у него не получится пройти через стену».

Всего этого оказалось достаточно, чтобы превратить сочинение концепций в отдельную отрасль менеджмента. Практически у любой современной фирмы есть документ с установленными задачами, прописывающий взгляды фирмы на будущее. Все больше компаний создают у себя специальные группы по формированию концепции. Даже таким негативно относящимся к вопросу концепции боссам, как Джордж Буш, пришлось изменить свое мнение. Когда Лу Герстнер пришел в «Ай-би-эм», он сразу заявил, что единственное, без чего обойдется компьютерный гигант, — это еще одна концепция. К 1995 г. он начал что-то бормотать о необходимости строительства «сетевого будущего».

Даже у аудиторов появилось стремление мечтать. В 1994 г. в аудиторском подразделении компании «Артур Андерсен», пятью годами ранее приступившем к осуществлению проекта «Концепция-2000»; решили, что настало время провозгласить новый лозунг: «Создайте нашего будущего». В разработке концепции принимали участие 100 человек — 75 партнеров компании и 25 молодых амбициозных специалистов. Они собирались в Чикаго, Лиссабоне, Берлине и Сингапуре. Между собраниями «фантазеры» делились своими соображениями друг с другом по Интернету. Компания также советовалась со своими клиентами (Джек Уэлч) и гуру (Чарлз Хэнди).

Спекулируя заявлениями типа: «К 2005 г. «Артур Андерсен» станет крупнейшей в мире юридической фирмой», — мечтатели-аудиторы решили, что целью компании должен быть аудит не бухгалтерской документации клиентов, но их бизнеса. Чтобы справиться с этой скорее консультативной ролью, аудиторы придумали еще один лозунг и формулу  $Z = (Л+И)П$  ( $Z$  — знания,  $Л$  — наши люди,  $И$  — информация,  $П$  — право совместного пользования). Теперь «Артур Андерсен» должна была стать «величайшим в мире местом для великой работы». Хотя этот лозунг стал, наверное, самым низкопробным боевым кличем в истории, аудиторы уверяют, что это помогло им переориентировать свою компанию. Они считают, что пять лет — слишком большой срок до новой мечты: Фантазировать надо постоянно.

времени проводят, пристально вглядываясь в хрустальные магические шары. С момента публикации в 1982 г. книги «Мышление стратега» Кеничи Омаи повторяет, что японские компании организуются вокруг общих концепций, которые рождаются в результате длительных дискуссий, а не просто являются плодом фантазии одного лидера.

Возможно, единственным, более почитаемым американским бизнесом 1980-х, чем типичный японский менеджер, человеком был Джек Уэлч — тоже большой поклонник концепций. Вместо того чтобы пользоваться аппаратом стратегического планирования «Дженерал электрик», он ставил очень простую цель — быть в отрасли номером один или два, в противном случае уйти из бизнеса. Эта концепция была проста для понимания, но едва ли вдохновляла. В начале 1980-х для рабочих «Дженерал электрик» стратегия ассоциировалась с еще большим сокращением штатов, объявленным Нейтронным Джеком. Первое стремление Уэлча убедить своих работников, что именно они владеют бизнесом, было провальным. Немногим успешнее оказалась его попытка убедить, что «Дженерал электрик» — своеобразный двигатель бизнеса. Смысл его слов дошел до рабочих только в конце 1988 г., когда Уэлч создал программу «Воркаут» по наделению рабочих дополнительными полномочиями. Эта программа начиналась с серии собраний, где рабочие могли выразить свои жалобы и недовольство.

Как только новая концепция Уэлча вошла в моду, идеи начали исходить именно от враждебно настроенных по отношению к нему менеджеров среднего звена. На протяжении многих лет Уэлч ежемесячно возвращался в «Яму» — аудиторию в центре повышения квалификации компании в Кротонвилле, где зародилась программа «Воркаут», — чтобы читать проповедь своим сотрудникам. Как и у всех лучших концепций, у детища Уэлча появился собственный язык. Например, «низко висящий фрукт» означает легко осуществляемую экономию средств на заводах, а «питон» — всеохватывающую бюрократию. Сейчас у Уэлча новый лозунг — он мечтает превратить «Дженерал электрик» в «организацию без границ». «Компаниям необходимы сводообразующие основы для осуществления изменений, — утверждает он — Если кто-то просто

при Мичиганском университете стала одним из передовых американских центров деловой стратегии. Хэмел — самый яркий (и, по признанию его коллег, самый богатый) бизнес-теоретик своего поколения. В 1997 г. он основал консалтинговую фирму «Стратегос». Однако своим успехом книга обязана также маркетинговой сообразительности издательства Гарвардской школы бизнеса. Издатели потратили 75 тыс. долл. на маркетинг книги, гарантированную публикацию ее частей в «Форчун» — одном из самых уважаемых деловых американских журналов — и отправили авторов в рекламный тур по Америке. Центральная идея книги заключается в том, что самая важная форма конкуренции — это борьба за формирование и доминирование в новых возможностях и что в данном контексте традиционное стратегическое мышление, начиная от роли старших менеджеров и заканчивая самой природой стратегии, нуждается в переосмыслении. Традиционные стратеги рассматривают компанию как набор продукции и структурных подразделений. Хэмел и Прахалад рассматривают ее как набор навыков. Традиционные стратеги пытаются максимально рационально представить свою компанию на сложившихся рынках — Хэмел и Прахалад утверждают, что компания должна попытаться создать свою отрасль деятельности заново, осуществив собственную концепцию.

Для Хэмела и Прахалада самым важным активом «Моторолы» является ее концепция «беспроводного мира», где у всех есть мобильные телефоны и телефонные номера назначаются людям, а не местам.

Лучшим способом общения со все более неопределенным миром является укрытие за тягой к краткосрочности. Правда, необходимо представлять, как будет выглядеть рынок через десять и более лет, и отчаянно стремиться попасть в это будущее. Победители смогут пожинать плоды самыми разными способами: при помощи монополии (пусть даже недолгой) на отдельный продукт (вспомним мини-вэны от «Крайслер» и аудиоплееры «Сони»), при помощи стандартов или обладания правами интеллектуальной собственности (видеомагнитофоны «Мацусита» и ДОС от «Майкрософт»), при установлении правил игры (как поступила «Уол-март» с загородными гипермаркетами). Что касается проигравших, то их ждет постоянное сокращение.

## Новый синтез

Могут ли концепции быть облечены плотью мясистых стратегий? В поисках ответа на этот вопрос академики разделились на две группы. Первые хотят задвинуть предмет стратегии в эфемерное поле. Профессор Гарвардской школы бизнеса и весьма успешный предприниматель Джон Као утверждает, что главной стратегической целью компании должно быть поощрение творчества. В старые добрые времена планировщики привыкли раздавать каждому музыканту его партитуру. Современная стратегия скорее похожа на джаз. Стратеги определяют общее направление деятельности, а непосредственные исполнители импровизируют. Такой творческий подход оказался столь популярным, что одним из пунктов доклада на заседании американской ассоциации по усовершенствованию методов управления в 1995 г. стало выступление джаз-банда.

Вторая группа мыслителей все еще придерживается более строгого портеровского подхода. Например, в своей работе «Основы корпоративного успеха» Джон Кей — британский экономист и теоретик менеджмента — изложил соперничающий по сложности с Портером подход. Он утверждает, что при строительстве стратегии необходимо определить сильные стороны компании в четырех областях. Это репутация (может включать брэнды), возможность инноваций, стратегические активы (например, патент на лекарственное средство или санкционированная государством монополия) и «архитектура», под которой подразумевается сеть внутренних и внешних отношений компании (Кей — заядлый поклонник сети поставщиков компании «Маркс энд Спенсер»). Кей приводит качественный анализ причин успехов отдельных компаний, но при этом он убежден, что универсального пути к стратегическому успеху не существует. Возможно, его подход весьма интеллектуален и скрупулезен, но слишком тяжел для понимания простыми читателями.

Самое сильное влияние на стратегию оказала опубликованная в сентябре 1994 г. книга «Конкурируя за будущее» Гэри Хэмела и К. Прахалада. Она совмещает в себе элементы обоих подходов. Прахалад способствовал тому, что его бизнес-школа

копированием продукции лидеров заключается в том, что десятки других компаний пытаются делать то же самое, но прибыль-то все уменьшается. Что касается товаров-брендов, то примерно половина всей прибыли поступает от двух главных продуктов. Кроме того, компаниям-последователям приходится копировать не только продукт, но и стержневые компетенции, способствующие его производству. Позволив японским конкурентам захватить лидерство на рынке видеокамер, «Филипс» и «Зенит» оказались уже не способны догнать их. Примерно то же самое произошло с самими японцами: на рынке сотовых телефонов им приходится догонять «Моторолу», «Эрикссон» и «Нокиа».

Хэмел и Прахалад утверждали, что концепции не сделают погоды, если они не подкреплены ресурсами. Все школы теоретиков менеджмента поддерживают так называемую основанную на ресурсах теорию фирмы. Согласно ей единственно важную роль играет физическая огневая мощь, которую компания пускает в бой. На практике же физические ресурсы становятся все менее важным источником конкурентных преимуществ. Все деньги и научные кадры мира не в состоянии спасти компанию, если она предусмотрительно не подумает, где может оказаться через десять лет. «Ай-би-эм» тратила на НИОКР по 6 млрд долл. в год, но так и не увидела, что рыночный акцент смещается с универсальных на персональные ЭВМ, — к 1991 г. треть ее исследовательского бюджета тратилась на «большие железяки» (сверхмощные компьютеры). А возврат «Мацуситы» и «Сони» на рынок сотовых телефонов не помешал маленькой «Нокиа» заткнуть их за пояс.

## Вытяни себя

Хэмел и Прахалад не просто мечтательные футурологи. Они утверждают, что первым делом компании должны тратить деньги на мышление о будущем (так делают «Майкрософт», «Тошиба», «Ямаха», «Дисней», «Моторола» и «Электроник дата системс») и что фирмам необходима «стратегическая архитектура» — понимание того, какие преимущества они могут дать

На это есть одно весьма очевидное возражение: склонные мечтать компании могут заработать аплодисменты теоретиков менеджмента, но реальные деньги делают простые рабочие. Почему не позволить лидерам делать все инвестиции, принимать на себя все риски, а затем просто копировать или покупать их продукт, как это делает Билл Гейтс? До недавнего времени в большинстве научных исследований пытались намекнуть, что по сравнению с остальными у «первопроходцев» есть большое преимущество — по некоторым подсчетам, 19 из 25 компаний — лидеров на рынке различных потребительских товаров 1923 г. и через 60 лет не сдали свои позиции.

Однако зачастую исследования имеют дело только с действующими компаниями и брэндами. Например, практически все (включая саму «Проктер энд Гэмбл») верят, что именно в «Проктер энд Гэмбл» в 1961 г. изобрели памперсы. Однако к тому времени уже четверть века существовал другой, ныне исчезнувший брэнд «Чакс». Правда, основу производства той компании все же составляли дорогостоящие товары для домашнего хозяйства и путешествий. Идея памперсов оказалась ненова, просто они были дешевле и рассчитаны на более широкий рынок. Примерно то же самое произошло и с видеомэгнифонами. В 1956 г. американская компания «Ампекс» впервые выпустила этот продукт, но двадцать лет спустя ее аппаратуру потеснили с рынка более дешевые модели японских компаний «Мацусита» и «Сони». Джерард Теллис из Калифорнийского университета и его коллега Питер Голдер из бизнес-школы Штерна при Нью-Йоркском университете исследовали свыше 50 различных рынков на предмет как исчезнувших, так и ныне существующих брэндов. Оказалось, что компании-«первопроходцы» являются лидерами только на каждом десятом рынке, в остальных случаях действующие лидеры вышли на рынок в среднем через 30 лет после «первопроходцев».

Результаты этого исследования ставят под сомнение, но не лишают силы аргументы Хэмела и Прахалада. Во многих случаях продукт компаний-последователей настолько отличался от оригинала, что мог считаться самостоятельным. И даже если в прошлом таким компаниям удавалось преуспеть, то их стратегия не слишком привлекательна для будущего. Проблема с

Если вы знаете, что вам хорошо удается — например, у «Федерал экспресс» это логистика, — то можете выбрать себе область специализации, скажем, своевременную доставку. Компетенции также формируют основу для современного эквивалента управления портфелем активов. Если вы знаете, в чем сильны, то отважитесь заняться только тем бизнесом, где сможете применить свои навыки к созданию нового продукта, и приобретете только те компании, которые способны внести существенный вклад в ваш портфель навыков.

Как мы уже видели, проблема со стержневыми компетенциями заключается в том, что они легко могут стать столь же бесконечными, как и планы на пятилетку. Очевидно, компетенции не единственное решение. Некоторые уважаемые мировые компании — например «Асеа Браун Бовери» и «Дженерал электрик» — придерживаются осторожной стратегии ведения разностороннего бизнеса. Трое британских ученых — Эндрю Кэмпбелл, Майкл Гулд и Маркус Александер — утверждают, что стратегия должна базироваться на «родительских» навыках холдинговой компании, а не на связях между навыками ее подконтрольных компаний. На заре своей деятельности британская компания «Хэнсон» скупала уже сложившиеся предприятия, испытывавшие трудности в управлении, а затем вводила на них жесткое финансовое управление. Хороший «родитель» знает, когда надо начинать заниматься определенным бизнесом, а когда и выйти из него. Так, например, в 1995 г. компания «3М» решила прекратить производство кассет, несмотря на то что это приносило хорошую прибыль и удачно вписывалось в деятельность ее дочерних компаний. Задача старших менеджеров компании заключается во «вскармливании» сильных предприятий технической направленности. Поэтому «3М» была бы плохим родителем для бизнеса, где главную роль играет эффективность, а не технология.

Кто-то может поспорить, что различие между стержневыми компетенциями и «воспитанием» лежит только в области семантики. «Воспитательный» навык одного человека является стержневой компетенцией другого. На первый взгляд экономическая добавленная стоимость (ЭДС) или рыночная добавленная стоимость (РДС) представляют собой совершенно

потребителям и какие механизмы необходимо для этого использовать. Для «стратегической архитектуры» решающее значение имеют два понятия.

Во-первых, это «вытягивание» — стремление к гигантским прибылям без уведомления людей, как их достичь. Традиционные плановые отделы активно работали над плотным сочленением между целями и ресурсами. Хэмел и Прахалад утверждают, что стратегия «созревает» для такого вытягивания — использования концепции будущего для побуждения рабочих пойти еще хоть чуточку дальше. Такие амбиции и чувство цели наиболее присущи начинающим компаниям («Душа новой машины» — увлекательный доклад Трейси Киддер о компании «Дата дженерал» — показывает, как менеджеры могут легко устанавливать 80-часовые рабочие недели и невообразимо короткие сроки выполнения задач, если им удастся заставить своих рабочих проникнуться концепцией величия). Но и крупные компании, особенно в Японии, пользуются подобными трюками. Так, «Тошиба» поставила себе задачу создать новую модель видеомагнитофона с использованием только половины наличных деталей, при этом время производства и издержки должны быть снижены в два раза. Джек Уэлч восхищался: «В Японии никто не спрашивает, какой производительности вы можете достичь, как будто у нее есть предел».

С другой стороны, между «вытягиванием» рабочих и их истреблением очень хрупкая граница. Удивительно, но когда руководители ставят свои собственные цели — например достижение цены, при которой их опционы станут прибыльными, — они редко «вытягивают» себя. Стив Керр, ответственный за обучение в «Дженерал электрик», еще в ноябре 1995 г. в интервью журналу «Форчун» предупреждал о том, что такая политика может быть разрушительной. «Чтобы достичь этих целей, люди расходуют неоговоренный ресурс — свое личное время. Я считаю, это аморально... я кругом вижу людей, работающих по вечерам, субботам и воскресеньям для достижения этих «вытянутых» целей».

Другое понятие — это уже хорошо нам известные «стержневые компетенции». Для Хэмела и Прахалада определение стержневых компетенций — первый шаг на пути создания стратегии.

Стержневые компетенции и ЭДС не так уж несовместимы, как может показаться на первый взгляд. Оказывается, лучший способ увеличения прибыли акционеров — концентрация на своей основной деятельности. Исследователи из инвестиционного банка «Дж. П. Морган» создали индекс, отражающий фокус компаний по 100-балльной шкале. Экономические показатели американских компаний, «очистивших» свой бизнес, за два последующих года на 11% превзошли среднерыночные. Занимающиеся всем подряд не дотянули до них 4%. Организации-инвесторы предпочитают самостоятельную диверсификацию, вложив деньги в акции самых разных компаний, а не одного конгломерата. Кроме того, занимающиеся только определенной деятельностью фирмы гораздо легче в управлении. Как раз такую выгодную разборчивость взяла на вооружение «АТ и Т», разделившись в 1996 г. на три части.

## Конкурируя за прошлое

«Конкурируя за будущее», возможно, такая же актуальная книга, как и любая другая о менеджменте 1990-х. Однако, несмотря на все свои плюсы, она не смогла избавиться от двух болезней теории менеджмента.

Во-первых, это увлечение разведением компаний по разным направлениям. Можно думать, что «вытягивание» Хэмела и Прахалада удачно уживается со всеми другими теориями о наделении властью и доверии. Можно представить себе группу чудаков, под присмотром доброго наставника ищущих свою мечту. На практике для большинства рабочих «напряжение» означает необходимость самостоятельно «рыть землю» в погоне за недостижимой целью. Некоторые называют это сущим адом.

Во-вторых, это тяга к изобретению велосипеда. В 1960 г. профессор Гарвардской школы бизнеса Теодор Левитт написал статью «Маркетинговая близорукость», в которой утверждал, что компании должны самоопределяться в своей широкой ориентации, а не в специфических продуктах. Из-за этого начинаются пустые разговоры, железные дороги называют себя транспортными компаниями, а нефтеперерабатывающие заводы

разные подходы, так как базируются на эффективности использования компанией собственного капитала, а не на абстрактных идеях совместной деятельности. При помощи ЭДС компании оценивают, когда что-то стоит сделать в бизнесе, изъав чистую текущую прибыль и удержав стоимость капитала, размещенного для получения этой прибыли. При помощи ЭДС, отстаиваемой нью-йоркской консалтинговой фирмой «Штерн Стюарт», подсчитывают сумму инвестиций акционеров в бизнес, а затем вычитают эту сумму из рыночной стоимости.

Весь смысл в том, чтобы заставить менеджеров и даже самых простых рабочих думать как акционеры. Британская «Ай-си-ай» даже направила тысячу своих менеджеров на специальные курсы, чтобы убедить их в необходимости «надавить на рычаги, создающие биржевую стоимость акций», которая, в свою очередь, заставляет боссов компании узнавать о второстепенных факторах и свободном движении финансовых потоков. Роберто Гоизуэта, который исходя из формулы ЭДС является самым успешным руководителем в Америке (он принес 59 млрд долл. «Кока-Коле», в то время как Джек Уэлч «только» 52 млрд «Дженерал электрик»), всегда пользовался собственной версией ЭДС, которой его научил дед: «Ты берешь деньги под определенный процент, вкладываешь их под еще больший, а разницу кладешь себе в карман». Эта формула привела его в Голливуд («Кока-Кола» владеет пакетом акций «Коламбия пикчерс»). С большим успехом она направляла стратегию компании — концентрацию на производстве безалкогольных напитков. До тех пор пока компании удастся получать прибыль около 30% при займах под 10, стратегия останется неизменной.

Интересно, но эта идея распространяется и на сферы, где акционеры имеют гораздо меньший вес. Крупная немецкая компания коммунальных услуг «Веба» использовала систему ЭДС, добровольно разделившись на 50 небольших компаний. Ведущие японские компании во главе с «Мицубиси корпорейшн» придерживаются гораздо более жесткой, математической линии управления портфелем активов, оценивая успехи своих подразделений по рентабельности капитала.

попросту еще больше усложнили этот процесс. Джорджу Штейнеру потребовалось около 800 страниц для рассказа об основах планирования («Планирование топ-менеджмента», 1969). 10 лет спустя в книге «Стратегическое планирование» с эффектным подзаголовком «Что должен знать каждый менеджер» он рассказывает о новом этапе — «планировании плана».

К концу 1960-х такие компании, как «Дженерал электрик», осознали необходимость как минимум трех уровней разработчиков стратегий. Во-первых, это управляющие отдельными продуктами или подразделениями. Затем должны идти «стратегические бизнес-команды», отвечающие за несколько родственных сфер бизнеса. И наконец, необходим слой корпоративных стратегов — «портфельных» планировщиков, решающих, как распределять ресурсы компании между различными «стратегическими бизнес-командами». Вскоре появились инструменты, призванные помочь планировщикам разобраться в этом беспорядке. Например, «Дженерал электрик» самостоятельно разработала так называемую «матрицу бизнес-позиций привлекательности отрасли». Однако наиболее эффективной оказалась разработка «Бостон консалтинг групп» — «матрица быстрорастущих акций», подразделяющая предприятия на «денежных коров», «звезд», «вопросительные знаки» и «псов». Цель у всех этих инструментов была одна — рассказать менеджерам, когда следует вкладывать или высвобождать деньги, собирать прибыль в зависимости от рейтинга компании. К 1979 г. 45% компаний из списка «Форчун-500» применяли ту или иную форму портфельного планирования.

## Портер-планировщик

Все это было бы терпимо, если бы гуру стратегии пришли к единому мнению о том, что же они пытаются делать. Но этого не случилось. Самое большое расхождение взглядов царит между Гарвардской школой бизнеса, где считают, что у каждой проблемы есть свое решение, и подчеркивают важность практических примеров, и «Бостон консалтинг групп», пытающейся найти универсальное объяснение способам дея-

классифицируют себя как энергообработчиков и начинают задумываться о приобретении других переработчиков полезных ископаемых. Но ясностью мышления здесь и не пахнет, поэтому в конце концов мода постепенно проходит.

Сторонники книги «Конкурируя за будущее» могут поспорить, что в ней изложен гораздо более сложный и изощренный подход, нежели подход Левитта. Однако он не облегчает задачу поиска стержневых компетенций по сравнению с их аналогами 1960-х. Перед компаниями в сфере финансовых операций и слывущих мультимедийными отраслях стоит трудный вопрос выбора деятельности, в котором они могли бы применить свои навыки. Разве банки относятся к той же сфере, что и биржевые маклеры и страховые компании? Будут ли навыки газетного магната полезны в Голливуде или в сфере электронных публикаций? Когда компании вынуждены что-то менять, они очень часто выбирают неправильное направление. Генри Минцберг любит повторять, что если бы компании, занимающиеся перевозками на конной тяге, в конце XIX столетия решили, что пора считать себя транспортными, и перешли на автомобили, то они были бы вытеснены «Фордом» и ему подобными, так как не имели опыта создания двигателей внутреннего сгорания. Вместо этого им бы следовало извлекать прибыль из своих функциональных навыков, например в производстве детских деревянных игрушек или выпуске кнутов для рынка садомазохистских товаров.

В конечном счете все стратегии спекулируют на будущем. Концепции не меньше, чем планы, хороши только для тех, кто их создает. Даже самый глупый игрок в лотерею может понять, что у компаний, которым удалось правильно предсказать будущее, дела идут лучше, чем у их ошибившихся конкурентов. То, что Хэмел и Прахалад в качестве примера привели компании, поставившие на возможное будущее и выигравшие — «Кэнон», «Моторола», «Майкрософт» и т.д., — едва ли говорит в пользу их аргументов. «Эппл» проиграла «Майкрософт» из-за недостатка простых деловых навыков, который не способна компенсировать ни одна концепция в мире. Джон Скалли, призванный добавить «Эппл» профессионализма, слишком много времени провел в размышлениях о перспективном будущем отрасли. На посту председателя совета ди-

ректоров «Дженерал моторс» (1981—1990) Роджер Смит делал все как советуют Хэмел и Прахалад, мечтая превратить «Джи-эм» в автокомпанию XXI в. Он тратил миллиарды долларов на повышение технологических навыков компании, однако доля «Джи-эм» на внутреннем рынке снизилась с 46 до 35%.

Ошибочные прогнозы будущего свойственны не только «вечным неудачникам», например «Дженерал моторс». Компания «Тексас инструменте» пыталась применить свои стержневые компетенции в области полупроводников в производстве калькуляторов, часов и домашних компьютеров. Но ее менеджерам не хватило опыта управления в таком ориентированном на потребителя бизнесе. Братья Саатчи, которые — не надо забывать — произвели революцию в рекламном бизнесе, решили, что банковское дело и консалтинговые услуги являются таким же человеческим бизнесом, а следовательно, здесь можно применить ту же управленческую технику. Результат известен. Несмотря на то что управление отелями казалось совместимым с основной деятельностью авиакомпаний, в целом они потерпели неудачу.

В предвкушении результатов совсем не обращают внимания на концепции, оканчивающиеся слезами. А ведь некоторые богатейшие жители Голливуда находятся на грани. Они могут потерять огромные суммы денег в сфере мультимедиа, а все из-за своей чрезмерной жадности и воображения. У двух самых успешных американских миллиардеров — создателей программного обеспечения диаметрально противоположные концепции развития отрасли. Ларри Эллисон из «Оракл» считает, что на смену персональному компьютеру придут более дешевые и удобные для работы в сети терминалы, способные выбирать необходимую информацию из центральной базы данных. Для Билла Гейтса это всего лишь «последняя из череды ошибочных концепций Ларри». Его собственная концепция базируется на развитии персональных компьютеров. Несомненно одно: через каких-нибудь десять лет какие-нибудь «дети» Хэмела и Прахалада напишут книгу о том, что концепция была верной, и уверят нас в том, что выбор был очевиден. Сейчас же любой смертный, услышав о Гейтсе и Эллисоне, сразу вспомнит: «Два человека утверждают, что их зовут Иисус. Один из них врет».

---

## БУРЯ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Состоявшееся в мае 1995 г. ежегодное общее собрание акционеров компании «Бритиш гэс» было довольно необычным. Дело даже не в том, что на нем присутствовало рекордное число акционеров (4 тыс.), — главной темой обсуждения стал вопрос двух Седриков. Первый — Седрик Браун, в то время глава совета директоров приватизированного предприятия, достойный, но малоизвестный человек, которого все таблоиды вдруг назвали «самым ненавистным человеком в Британии». А все из-за того, что он положил себе жалованье в 492 тыс. ф. Вторым Седриком был поросенок, получивший такое прозвище за исключительную жадность в своем свинарнике. В то время как первый пытался навести порядок в зале, его тезка-хрюк спокойно сидел на улице и жадно лопал картофельные очистки из переполненного корыта с надписью «паевые опционы».

Во всем случившемся Браун должен был винить только себя. Однако он не единственный босс, испытывающий гнев остального мира. Все — политики, экономисты, пенсионные фонды и даже отдельные акционеры — начали задаваться довольно болезненными вопросами. Кто владеет компанией? Кто отвечает за ее управление? Какие обязательства несет компания перед обществом, экономической средой и равными возможностями? Традиционно эти вопросы — особенно касающиеся корпоративного управления и этики — играли второ-

степенную роль. Однако сейчас они обсуждаются на каждом собрании членов правления.

В самих компаниях сотрудники оказались не меньшими еретиками, ставя волнующие вопросы о природе руководства и его осуществлении. Подставьте вопрос «кто?» практически к любой нерешенной проблеме теории менеджмента — например, «кто развязал руки предпринимателям в организациях?» или «кто выбирает концепцию компании?», — и ответ почти всегда будет один и тот же: «президент компании». Действительно, обязательства этих несчастных душ увеличивались по мере того, как их организации приобретали все более плоскую структуру, а сотрудники становились все более властными и спесивыми. «Ни один институт не выживет, — утверждал когда-то Питер Друкер, — если для управления ему нужны гении или супермены. Они должны быть организованы таким образом, чтобы управляться совершенно нормальным человеческим созданием». Кто-то может подумать, что спустя почти столетие теория менеджмента отказалась от суперменства в вопросе руководства. Однако самые последние управленческие причуды возлагают на руководство организаций еще более обременительные обязательства.

Так как же должен управлять лидер? Почитайте несколько книг о лидерстве, и вы быстро столкнетесь с рядом противоречивых выводов. Во-первых, линию руководства очень легко выбрать — просто необходимо определить ясные цели, быть честным со своими сотрудниками, говорить «мы», а не «я» и т.д. Однако напрашивается альтернативный вывод: лидерство — это тайное и инстинктивное знание, с которым рождаются лишь немногие. Ведь ни уик-энды, потраченные на выработку характера в Уэльсе, ни четкие и ясные постановки задач не превратят какого-нибудь Джона Смита в Джека Уэлча.

Такая полемика — эквивалент психологического спора о природе и воспитании в менеджменте. Значительным недостатком лидеров, способных изменить организации, и традиционных способов, какими эти немногочисленные люди убеждают других последовать их примеру, является мощный аргумент на стороне природы. Тем не менее некоторые мыслители настаивают, что лидерству можно научиться. Эта идея уходит

корнями в убеждение военных, что человека можно подготовить к выполнению любой задачи. Какая же школа научной мысли одержит верх? Тем читателям, кто хочет сразу утолить голод на мудрые слова гуру, прямо сейчас следует перейти к следующему разделу этой главы. Тем же, кто может потерпеть, будет полезно небольшое отступление от основной темы. Мы начнем изучение руководства с быстрого взгляда на положение современных боссов в обществе и удивительно непродуктивные отношения между нынешним поколением «супербоссов» и теорией менеджмента.

### Мнение практика

Большую часть XX столетия в представлении общества успешные боссы играли две весьма негативные роли. Во-первых, они были злостными капиталистами, пытающимися заработать деньги любыми доступными способами, подчиняющими себе целые рынки и образующими коалиции против своих менее мощных конкурентов. Типичными представителями этого класса были «многоголовый змей» Рокфеллер — так его изображали в газетных карикатурах — и Уильям Рэндольф Херст, высмеянный Орсоном Уэллсом в «Гражданине Кейне». В отличие от них простые дельцы в общественном сознании представлялись скромно одетыми сотрудниками компаний, похожими на Джека Леммона в фильме «Квартира». Во-вторых, деловой офис олицетворял собой скуку. В 1960-е оба представления достигли крайних форм: бизнесменов считали жуликами, помешанными на деньгах и стремлении разрушить если не весь мир, то все вокруг (вспомните Голдфингера), или просто нелепо утомительными личностями, как зануда с пластмассой в фильме «Выпускник».

С тех пор антиделовое настроение исчезло не полностью — Пэту Бьюкенену удалось разжечь не угасшие до конца чувства в ходе своей президентской кампании 1996 г. С одной стороны, большинство либеральных партий, например американские демократы и британские лейбористы, никогда не считались поклонниками бизнеса. Современные предприниматели, особен-

но в компьютерной промышленности — например, Билл Гейтс и Стив Джобс, — считаются удивительно хладнокровными, хотя иногда их деловая активность по жестокости достойна Джона Рокфеллера. Даже в Британии с ее культурой антиторговли (самые известные бизнесмены на английском телевидении Артур Дейли и Делбой Троттер — мелкие лондонские пройдохи, торгующие в розницу восточными благовониями), к всеобщему удивлению, в ходе опросов общественного мнения выяснилось, что Ричард Брэнсон из «Виргин» составляет серьезную конкуренцию матери Терезе, папе римскому и архиепископу Кентерберийскому в качестве образца для подражания. В ходе выборов американского президента 1992 г. бизнесмен Росс Перро по результатам опросов одно время даже опережал своих конкурентов — Джорджа Буша и Билла Клинтона. В Вашингтоне до сих пор верят, что будь бывший глава «Электроник дата системс» менее оригинален в своей предвыборной кампании, то вполне мог бы победить на выборах. Четыре года спустя, несмотря на негативное отношение общества к крупному капиталу и сокращению рабочей силы, другой эксцентричный бизнесмен, Стив Форбс, также навел шороху. На остальных уровнях власти американские избиратели нашли управленческие способности — или по крайней мере их видимость — неотразимо привлекательными. После подавления гражданских беспорядков Лос-Анджелес обратился за помощью к Ричарду Риордану — бизнесмену, учившемуся в реальном мире, за помощью в реорганизации деятельности пострадавшего города.

В принципе причиной такого феномена может быть разочарование избирателей в современных профессиональных политиках. Но здесь же можно найти и тягу к менеджменту за его эффективность руководства, проявленную в частном секторе. Действительно, список управляющих компаниями бизнесменов скажет нам гораздо меньше, чем все увеличивающийся список боссов, которые при желании могли бы сделать политическую карьеру. Между кем выбирала бы Америка — между Биллом Клинтонем и Бобом Доулом или Биллом Гейтсом и Джеком Уэлчем? А британцы выбирали бы между Тони Блэром, Джоном Мейджором и Педди Эшдауном или лордом Хансоном, сэром Джоном Харви-Джонсом и Ричардом Брэн-

соном? А в Финляндии какой политик сможет на равных бороться против Йормы Оллилы из «Нокиа»? А в Ирландии против Тони О'Рейлли из «Хайнц»?

Повсеместно мы сталкиваемся с политиками, пытающимися применить теорию менеджмента в частном секторе (см. гл. 13). Однако вполне очевидно, что плохой менеджмент стал новой политической болью всего мира. Даже в разбомбленном Бейруте рядом с множеством желтых плакатов «Хезболла» можно найти рекламный щит с приглашением на конференцию по управлению тотальным качеством. Поэтому вовсе не удивительно, что те, кто может управлять, пользуются большим уважением.

Под давлением общественных ожиданий кто-то может посчитать деловых людей великими генераторами новых теорий менеджмента. Однако действительность разочаровывает. На заре менеджмента такие деятели, как оружейник Эли Уитни и мельник Роберт Оуэн, были и бизнесменами, и мыслителями менеджмента. Как мы уже знаем, два самых важных мыслителя менеджмента XX в. — Альфред Слоун и Генри Форд — были бизнесменами. Теперь обратимся к «Ай-би-эм», чей основатель Томас Уотсон определил значение работы с клиентами. Сменивший его на посту главы компании Томас Уотсон-младший однажды написал: «Вера в древние великие организации часто вырастает из характера, опыта и убеждений одного человека».

В Японии, что касается деловых теорий, люди до сих пор рассчитывают на бизнесменов (мы еще увидим это в гл. 11). В Корее глава «Самсунг» Ли Кун Хи создал «новую философию менеджмента», которую в общем можно описать как часть нового калифорнийского предубеждения против определенной возрастной группы и две части корейской автократии. Другим примером современного босса является Рикардо Семлер — бразильский автор и бизнесмен. В своем семейном бизнесе — производстве насосов и пропеллеров компании «Семко» — он довел теорию дополнительных полномочий до таких крайностей, о которых не мог мечтать Том Питерс. Если раньше в «Семко» строго фиксировалось даже время посещения туалета, то теперь рабочие самостоятельно выбирают себе боссов, а треть из них сама устанавливает себе жалованье.

Однако в Европе и Америке боссы-теоретики — большая редкость. Исключением из правила является Перси Барневик из «Асеа Браун Бовери» (см. гл. 10). Большинство боссов-практиков хотят, чтобы о них думали как о людях, знакомых с последними управленческими идеями, но испытывающих дефицит времени, чтобы приложить ручку к бумаге. Да и оригинальность свою здесь проявить очень трудно. Когда Ноэль Тичи, уважаемый профессор Мичиганской школы бизнеса, заявил, что «XX век дал нам только двух бизнес-руководителей, которых мы помним благодаря их идеям. Это Альфред Слоун из “Дженерал моторс” и Джек Уэлч из “Дженерал электрик”, первым желанием читателей было поставить под сомнение в этом списке Джека Уэлча. Несмотря на почти божественный статус Уэлча в американском менеджменте, его взгляды на теорию менеджмента носят скорее анекдотичный, нежели революционный характер. Да, он дал рабочим дополнительную власть, но так сделали и многие другие. Его максимы: «Не управляй — руководи», «Контролируй свое будущее, или это сделает кто-то другой» — скорее меткие колкости, чем лозунги с глубоким смыслом. Да и вся совокупная масса достижений Уэлча несравнима с результатами Слоуна.

Тем временем боссы с большой неохотой приписывают свои успехи гуру. Есть, правда, исключения, например Дэвид Паккард. В «Пути Хьюлетт-Паккард» он сказал что «ни одна другая действующая методика не сделала для успеха «Хьюлетт-Паккард» больше, чем управление методом оценки эффективности», и с энтузиазмом продолжил цитировать Друкера. Однако большинство менеджеров считают причиной успеха собственную работу. Барневик любит повторять, что все согласны с тем, что приносит компании пользу, начиная с надления дополнительными полномочиями и заканчивая децентрализацией. Сложности же возникают при практическом воплощении этих идей, и ни одна теория не скажет вам, как это сделать. Билл Гейтс признается в почтительном отношении к Питеру Друкеру, но тем не менее с подозрением относится к его жанру. Он указывает на то, что в начале 1980-х большинство авторов восторгались «Ай-би-эм», хотя он — в то время еще молодой предприниматель — уже осознал для себя, что колосс-то был на глиняных ногах.

В своей книге «Дорога вперед» Гейтс практически ни слова не сказал о менеджменте — все в ней посвящено информационным технологиям. Действительно, большинство книг боссов или о боссах, собственно говоря, не являются трудами по теории менеджмента. Их скорее можно разбить на три категории. Первую можно описать как «подсказки с самого верха». Одним из первых деловых бестселлеров была книга «Думай и богатей» Наполеона Хилла. Хотя его последователи подвергли сомнению способность Хилла говорить правду, сам автор всегда утверждал, что идея написания книги возникла тогда, когда его, начинающего репортера, в 1908 г. направили взять интервью у Эндрю Карнеги. «Стальной барон» предложил ему опросить других акул бизнеса, чтобы узнать секрет их успеха. В конце концов Хилл побеседовал с более чем 500 бизнесменами, включая Рокфеллера, Форда, Истмена и Вулворта. В результате общий тираж впервые изданной в 1937 г. книги достиг 7 экз.

Более свежий пример книги — «подсказки сверху» — «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса» Марка Маккормака. Маккормак — успешный спортивный промоутер, революционер в этом бизнесе. Если кто-то захочет найти в его книгах подобие друкеровских взглядов на трансформацию сферы обслуживания, то его ждет разочарование. Скорее это довольно беспорядочный набор мыслей, каждая из которых проиллюстрирована парой анекдотов, отличающих автора: будьте пунктуальны, слушайте «агрессивно», «как только что-то продали — замолкните». Познакомив нас с управлением временем, сказав, что он лучший специалист в этой области, Маккормак наводит нас на мысль о том, как сэкономить драгоценные секунды. Например, необходимо знать, какой лифт самый быстрый в часто посещаемом вами здании, или к какому менее загруженному терминалу в аэропорту водитель должен вас подвезти.

В отличие от него другой известный автор книг о менеджменте 1980-х, Ли Якокка, писал, что «сделал это по-своему». Его большой труд со скромным названием «Якокка» запоминается скорее словами: «Генри Форд заставил моих детей страдать, и за это я его никогда не прощу», — чем какими-либо тонкостями менеджмента. В конце книги есть глава под на-

званием «Ключ к менеджменту», в которой все искусство автора торговать сводится к трем основным элементам: ежеквартальным встречам со своими сотрудниками, решительности и необходимости уделять больше внимания людям, чем информации. Действительно, вся суть книги сводится к тому, что Якокка обладает уникальным набором непередаваемых навыков.

Стоит отметить, что другие авторы, с тех пор более прокладно относящиеся к мифу Якокки, изображают этого «автомобильного барона» как человека, который слишком много времени тратит на охоту за субсидиями и саморекламу, вместо того чтобы заниматься улучшением качества производимых машин. Тем не менее есть удивительно успешные боссы, чьи успехи построены на уникальных, не подлежащих передаче деловых навыках. Прочитайте любую из множества биографий Руперта Мердока, и самым сильным вашим впечатлением будет то, что ни одна из его идей без него самого не сработала бы. Практически все самые успешные авантюры его «Ньюс корпорейшн» были осуществлены самим Мердоком. Едва ли можно представить себе его правопреемника, унаследовавшего такой же управленческий стиль.

Конечно, это вовсе не значит, что карьеры Мердока или Якокки чужеродны теории менеджмента. История «Ньюс корпорейшн» может служить учебным примером глобализации, о которой Мердок может говорить так же легко, как и любой гуру (особенно когда он получает за это деньги). Если бы вы попали на заводы «Крайслер» во времена Якокки, то обнаружили бы там множество японских управленческих техник — особенно касающихся «поджарого» производства и обслуживания клиентов. Возможно, именно тщательность Якокки, с которой он подходил к этим техникам, и привела его правопреемников к необходимости спасать автомобильный гигант.

Последняя категория книг о менеджменте — это книги «координаторы», близкие по духу кампании Перро: хороший менеджер скорее применит свой опыт и инстинкты, чем какую-нибудь великую теорию разрешения проблем. Самый яркий пример «координатора» — сэр Джон Харви-Джонс. После долгой и успешной работы на посту главы компании «Ай-си-

ай» (плюс некоторое время в качестве главы совета директоров журнала «Экономист») он начал вторую жизнь как звезда телешоу «Траблшутер» — популярной программы Би-би-си, где сэр Джон посещал компании и пытался помочь решить их проблемы. Хотя он и не боится ссылаться на гуру, его подход отличается прагматизмом. И правда, весь его облик, начиная с галстука и заканчивая стрижкой в стиле почтенного футболиста, говорит о человеке, который приведет вас в порядок. Что он и делает. Сэр Джон скорее посоветует вам «продать эту фабрику» или «прекратить производство этого продукта», нежели «подвергнуть бизнес реинжинирингу». Конечно, в этом шоу есть много чему поучиться любому менеджеру — гораздо большему, чем можно узнать из самой предметной книги о менеджменте, написанной теоретиками. Но опять же сэр Джон не дает такой же, как Альфред Слоун, план практических действий.

Главным отличием теории от практики является зрелость теории менеджмента. Используя параллели из экономики, можно сказать: люди ожидают, что их министры финансов знают, как действовать в условиях монетаризма и кейнсианства, а не будут проводить свободное время, экспериментируя с новыми формулами на доске. В конце концов, отношения между великими менеджерами и теорией менеджмента далеко не всегда носят дружеский характер. Ведь теория менеджмента большинству боссов не оказала никакой серьезной помощи в работе.

## Вопрос руководства

Представьте, что настал долгожданный день. Ваш талант наконец-то по достоинству оценили и сделали вас президентом компании. Сядьте за свой большой стол красного дерева, затянитесь сигарой и подумайте, как теория менеджмента может помочь вам в вашей работе. Вскоре вы поймете две вещи.

Во-первых, даже в столь непредсказуемом многословном мире теории менеджмента ничто не играет столь мощную роль, как руководство. По некоторым подсчетам, существует около

130 определений руководства. «Люди никогда не трудились так много и долго, чтобы сказать так мало», — утверждают Уоррен Беннис и Бурт Ханус в книге «Лидеры: стратегии карьерного роста». «То и дело вспоминают старые военные аналогии, начиная с Александра Великого и заканчивая Нельсоном, Монгомери и, без сомнения, генералом Норманном Шварцкопфом, — жаловалась в 1994 г. Кэрол Кеннеди. — Ведь совершенно ясно, что деловое руководство труднее оценить и определить, чем команду «за мной!» на поле боя». Что ж, мы тоже воспользуемся одной военной метафорой — написание книг о руководстве похоже на вторжение в Россию. Даже авторы калибра Друкера вязнут в глубоком снегу.

Любому новому руководителю совершенно ясно, что управленческая мода весьма усложнила работу боссов. Частично проблема заключается в структуре: теперь между верхами и низами компаний еще меньше уровней управления. Во многих головных офисах теперь менее 100 сотрудников, а решения необходимо принимать еще быстрее. В конце 1995 г. Джек Уэлч (глава «Дженерал электрик») и Роберто Гоизуэта (глава «Кока-Колы») — оба занявшие свои посты в начале 1980-х, признались, что их работа стала в три раза быстрее. Кроме того, современный босс больше не расценивается как некий командир. Руководство — это больше не выпуск инструкций, а высвобождение энергии других людей. В федералистской модели компании Чарлза Хэнди «центр не должен управлять корпорацией за исключением случаев войны или других чрезвычайных ситуаций».

Изменяющаяся природа компаний была предметом рассмотрения четырех предыдущих глав. Но все-таки стоит бросить взгляд на подъем новой, основанной на хаотичных знаниях организации с точки зрения босса. Хотя Альфред Слоун отчасти строил свою систему для того, чтобы держать непокорных боссов — например Генри Форда — в узде, их подавляющее большинство чувствовали себя великолепно. В системе были строгие правила, а работа босса делилась на три направления: определить стратегию, создать структуру и установить эффективный контроль. Многие управленческие причуды 1960—1970 гг., особенно управление методом оценки эффек-

тивности, дали боссам хороший повод действовать по слоуновской модели, а не ставить ее под сомнение. Постановка цели перед менеджером — в конце концов, всего лишь другой способ определения «стратегии» в модели Слоуна. Если деловой мир развивается быстрее, чем предполагалось, то стратегии, структуры и контроль должны быть более четкими и сложными. Кажется, боссы устали бороться и признали свое поражение. «Слоуновская модель работала в 1970-е, — утверждает Джек Уэлч. — В 1980-е она была все большей помехой, а в 1990-е стала бы билетом на кладбище».

Конечно, никто не хочет закончить там свои дни, поэтому трудно найти современного руководителя, дурно отзывающегося о дополнительных полномочиях. Но стоит ли им верить? Совсем недавно восхваляли таких, как Ян Квасница — менеджер «Хьюлетт-Паккард», осуществивший ряд успешных проектов вопреки известному «Пути Хьюлетт-Паккард», — или североамериканских менеджеров «Ягуара», которые после тяжелой реструктуризации поставили во главе группы разбора жалоб рабочих самых «тяжелых» людей и добились успеха. Однако большинство боссов скорее послали бы Квасницу к врачу компании и уволили бы смутьянов в «Ягуаре». Сложно сказать, какой Джек Уэлч настоящий: тот, что восхвалял достоинства дополнительных полномочий своих рабочих, или тот, что пришел в ярость, узнав, что благодаря наделенным властью трейдерам его компания «Киддер Пибоди» понесла огромные убытки. В действительности большинство боссов скорее хотят видеть себя генералами во главе армии, чем учителями-посредниками, какими хотят их видеть гуру, например Питер Сенге. Лорд Шеппард из британской «Гранд-Метрополитан» однажды описал свой стиль как «управление легкой хваткой за горло».

Для полноты картины скажем, что во многих компаниях свобода подразумевает критику самого босса. В Великобритании компании «Бритиш петролеум», «Бритиш телеком», «БМВ» и даже сборная Англии по регби проводят эксперимент с «круговой обратной связью», которая позволяет рабочим говорить боссам все, что они о них думают. В некоторых случаях это происходит напрямую. В других (что более эффективно) недо-

вольства и пожелания анонимно передаются третьему лицу, которое затем доводит их до сведения босса.

Однако проблема боссов с «обучающимися организациями» лежит не только в области их самолюбия. Выявление лучшего среди прочих (особенно когда речь идет о тысячах прочих) — более сложная задача, чем простое поглощение информации и отдача распоряжений. Как мы уже видели, ужасно трудно создать структуру, которая позволяла бы людям подходить с новыми идеями, при этом задавая организации общую цель. За разговорами о необходимости быть тренером, а не генералом как-то забывают сказать, как трудно быть тренером. «Управление подобно голубю в руках, — сказал Тони Ласорда, многолетний тренер команды «Лос-Анджелес доджерс». — Сожмешь слишком сильно, и убьешь его. Ослабишь хватку — он вырвется».

## Природа против воспитания

Какими бы ни были проблемы боссов с дополнительными полномочиями, в своей работе они уделяют лидерству большее внимание, чем самому управлению. Различие между этими двумя понятиями, пусть и длинновато, определил Уоррен Беннис: «Менеджер утверждает, лидер раскрывает аргументы. Менеджер основное внимание уделяет системам и структуре, а лидер — людям. Менеджер полагается на контроль, лидер развивает доверие...» Однако простым объяснением различий между менеджером и лидером нельзя превратить первого во второго. Можно ли научиться лидерству?

Еще недавно компании стремились развивать руководство систематическим способом, ставя целью не только обучение лидерству, сколько его оттачивание. Неудивительно, что одним из лидеров в превращении «мягкого» персонала в «жесткий» является «Хьюлетт-Паккард» — компания, которая всегда умела совмещать две мало сочетаемые вещи: она традиционно выпускает калькуляторы, но располагается в свободно развивающейся Силиконовой долине. В «Хьюлетт-Паккард» лидерский потенциал измеряют по 26 характеристикам, а за-

тем отправляют сотрудников на тренерские курсы. Ежегодно в январе около 80 тыс. чел. из «Дженерал электрик» заполняют внутренние резюме. Так в компании определяют «безграничность» людей по пятибалльной шкале — чем больше человек препятствует идеям, путешествующим в стенах компании, тем меньший балл он получит. Там же существует формальная процедура, определяющая соответствие менеджеров занимаемым должностям. Уэлч ежегодно уделяет этому целый месяц своего времени.

Но опять же тренировка лидерских способностей остается довольно неопределенным и рачеточительным делом. Для того чтобы выбрать 25 лидеров, способных заниматься крупными операциями, компания «Пепсико» подготовила около 100 человек. Одно время в «Бэнк оф Америка» отслеживали успехи тысячи потенциальных лидеров, однако через шесть лет около 80% из них были отсеяны. Иногда даже самые уважаемые тренировочные системы могут оказаться ошибочными. В начале 1980-х «Ай-би-эм» считалась идеальной колыбелью подготовки лидеров — сейчас же ее считают лишь кладбищем корпоративных бюрократов.

Действительно, даже комбинированных сил природы и воспитания может быть недостаточно. Как и наполеоновским генералам, современным лидерам нужна удача, особенно когда дело касается своевременности. Когда одного из самых уважаемых американских боссов — Лоренса Боссиди из «Элайд мигнал» — спросили, как один человек может изменить крупную организацию, он сказал, что это возможно благодаря теории изменений «горящей платформы». «Когда рабочие стоят на морской нефтяной вышке и пожарный кричит, чтобы они прыгали в воду, они не только не хотят прыгать, но и недобро косятся на пожарного. Ведь в воде могут быть акулы. Они прыгнут только тогда, когда увидят, что пламя добирается до них. Так ярко когда-то горела «платформа» «Крайслера», и компания изменилась. «Платформа» «Ай-би-эм» горела не так ярко, поэтому изменений не последовало». Другими словами, способность босса изменить компанию зависит больше от состояния самой компании, нежели от характера босса.

## Нестандартное мышление

О лидерстве с точностью можно сказать три вещи. Во-первых, важную роль для него играет концепция. При изменении организации она помогает определиться с индивидуальным набором идей или ценностей. Смысл в том, что концепция не обязательно должна быть правильной или даже чрезвычайно основательной — она должна вдохновлять различные группы людей. В некоторых случаях теорию даже не нужно объяснять. Ричард Брэнсон еще очень мягко высказался о «Виргин». Гораздо важнее то, что он выступал за конкретный способ деятельности.

Во-вторых, увеличилась пропасть между транзактным и трансформационным лидерством. По иронии эти два термина были придуманы неудачливым политиком Джеймсом Макгрегором Бернсом — советником Джона Кеннеди и кандидатом в конгрессмены. Он считал, что транзактивные лидеры — это те, кто имеет дело со своими последователями по принципу «зуб за зуб»: вы дадите мне ваш голос, я дам вам работу. Трансформационный лидер — это тот, кто определяет серьезную необходимость, существование которой последователь может не осознать, и указывает на нее. Такой подход подвергает опасности гораздо большую лояльность. Это перекликается с выводами некоторых социологов, указывающих на потенциал «нормативной» организационной власти: люди делают то, что вы от них хотите, не потому, что разделяют те же ценности, а из-за политики кнута и пряника.

Ну и третий вывод о современном деловом руководстве можно отнести к области предположений и интуиции: индивидуализм — это бесспорное преимущество, играющее все более важную роль. «Нестандартное мышление», как говорят на жаргоне, сейчас становится все более ценным в условиях, когда многие компании превосходно делают базовые вещи, а простые продукты могут копироваться почти мгновенно. В мире, где все боссы делают примерно одно и то же — упрощают командные структуры, превращают рабочих в предпринимателей, — часто самого большого успеха достигает самый изворотливый: ему удастся привлечь лучших рабочих и создать са-

мые привлекательные продукты. Все меньше и меньше ярких выпускников бизнес-школ стремятся связать свою жизнь с крупными компаниями. Если, конечно, эти компании сами по себе не индивидуалисты — например «Майкрософт» или «Виргин». В 1989 г. 70% стэнфордских выпускников «Эм-би-эй» устроились на работу в крупные компании. В 1994 г. так поступила только половина.

Поговорите с Биллом Гейтсом, Рупертом Мердоком или Ричардом Брэнсоном, и первое, что вам бросится в глаза, — это их непреклонная любознательность. Пока что большинство программ по лидерству концентрируется на «гайках и болтах» менеджмента, а удручающее большинство менеджеров отличается удивительно узким кругом интересов (посмотрите на их хобби в любом деловом справочнике «Кто есть кто»). Некоторые яркие менеджеры взяли за правило заставлять честолюбивую молодежь расширять свой кругозор. Глава «Фудзи ксерокс» Йотаро Кобаяши был приятно удивлен, когда его, в ту пору подающего надежды простого менеджера, Джо Вильсон, человек, которого он считал своим кумиром, отправил в Аспенский институт в Колорадо изучать труды Платона и Аристотеля. Сейчас уже сам Кобаяши основал подобный центр в Японии, чтобы вдохновить японских ультраконформистских бизнесменов расширить круг своих взглядов. Примерно то же самое желал сделать и Том Питерс. В своем послании к тысячам менеджеров он попросил их отложить книги по менеджменту и читать романы или даже кататься на быках — опять же для расширения кругозора.

Другим индивидуальным качеством, которое несвойственно современным структурам менеджмента, является опыт ошибок. Впервые Уэлча заметили в «Дженерал электрик» в 1960-е гг., потому что руководимый им завод по производству пластмасс взлетел на воздух. Еще молодой предприниматель Ричард Брэнсон провел ночь в полицейском участке за контрабанду грампластинок из Франции в Англию. В начале 1990-х Руперт Мердок несколько раз оказывался на грани банкротства. Бейб Рут хорошо известен своими спортивными забегами, но он также является рекордсменом и по дисквалификациям. Однако из-за более плоских управленческих струк-

тур нынешние шансы получить столь конструктивный опыт весьма призрачны.

Ну и как все это сказывается на современном боссе? Ответ прост — он по уши загружен работой. Он (или она) сталкивается с гораздо более сложными проблемами, чем предшественники. Например, от босса ожидают дополнительных полномочий, но при этом необходимо сохранить контроль, или он должен отслеживать творческие таланты своих сотрудников, но при этом создавать общую корпоративную культуру. Он должен много времени уделять встречам с высококвалифицированными рабочими, которых по всему миру становится все больше, и мотивам их действий. И наконец, босс должен быть индивидуалистом, возможно ошибавшимся в прошлом и знакомым со своими Аристотелем и Друкером. Поэтому нет ничего удивительного в том, что ежегодный рост рынка руководителей составляет 15%, а разводы и женитьбы боссов на своих секретаршах и секретарях стали обычным делом.

Другими словами, теория менеджмента, кажется, не подхватила брошенный Друкером вызов: она не смогла создать институт, которому были бы не нужны руководители—гении или супермены. Вместо того чтобы облегчить работу боссов, теория менеджмента еще больше ее усложнила — она стала практически невозможной. Даже священное оправдание — обращение к великим лидерам прошлого, — кажется, все больше теряет свою силу. Смог бы Уинстон Черчилль стать хорошим «учителем-лидером» в мультикультурной корпорации? А Александр Великий позволил бы эскадронам высококвалифицированных рабочих в футболках исчезнуть из его поля зрения на пару лет для работы над собственными идеями?

## Необъяснимый осажденный женофоб

Хотя теоретики менеджмента возлагают все эти обязательства на боссов и советы директоров, они — по крайней мере до последнего времени — не так сильно пытались превратить такую неустойчивую структуру в подотчетную. Это серьезное упущение. Снова обратимся к Друкеру: «Любое управление,

все равно — компанией или народом, — становится заурядным и неправильно функционирует, если не отвечает результатам и не подотчетно кому-либо».

Гуру и консультанты не случайно оставляют санкционировавших революционные изменения в своих компаниях людей в покое, хотя практически каждая составная часть компании подверглась доработке, реинжинирингу и обновлению. Еще ни один знахарь не сделал карьеры, предложив сменить правящую семью.

Старая шутка гласит, что совет директоров напоминает веточку петрушки на рыбном блюде — то есть выполняет в компании скорее декоративные, нежели сколько-нибудь существенные функции. Даже если согласиться с этим, в большинстве случаев советы директоров уже не играют роли аппетитного гарнира. В 1970 г. «Менеджмент тудей» исследовал состав советов директоров 200 крупных британских компаний. В 1995 г. журнал повторил этот опыт уже с 2 тыс. компаний. Оказалось, что, несмотря на 25 лет радикальных экономических и социальных изменений, типичным обитателем британского совета директоров остался все тот же пятидесятилетний мужчина с дипломом Оксфорда. Среди директоров только 3,7% составили женщины, причем большинство из них занимали неисполнительные посты. Единственное, что заметно изменилось, так это зарплаты: в советах директоров компаний, входящих в первую сотню фондовой биржи, они выросли втроекратно в реальном исчислении (до 248 тыс. ф. ст.). За это время средняя зарплата выросла только на 50%.

Дело не в том, что англичане политически некорректны или жадны. Белые мужчины составляют 43% американской рабочей силы, но занимают 95% мест в верхних эшелонах управления. Единственное место, где преуспели женщины, — это менеджмент среднего звена (например, посты ассистента вице-президента и руководителя офиса), который сильнее всего подвергся реинжинирингу. Единственная известная американка — глава компании Лойда Льюис из «Беатрис», занимающейся производством продовольственных товаров и розничной торговлей конгломерата, — заняла свой пост только потому, что унаследовала после смерти мужа крупный пакет акций. Во Франции верхние уровни менеджмента еще более ловко

заняты так называемыми «энарками» — выпускниками небольшой школы государственной службы ЭНА. В 1993 г. почти половину боссов 125 крупнейших французских компаний составляли бывшие государственные чиновники.

Такая эксклюзивность что-то да значит. Американская элита ВАСП (WASP — аббрев. от англ. white anglo-saxon protestant — белый протестант англосаксонского происхождения) испытывает недостаток опыта общения с постоянно растущим мультикультурным внутренним рынком, не говоря уже о мировых рынках. Французская элита хорошо себя зарекомендовала в определенных видах менеджмента, например долгосрочном планировании и осуществлении крупных инфраструктурных проектов, но оказалась слаба в таких быстро изменяющихся отраслях, как компьютерная. Хуже всего, что удивительное сходство зрелых мужчин в белых рубашках и синих костюмах — директоров и президентов компаний по всему миру — усиливает «эффект петрушки». Действительно, он подавляет мысль в самых верхах компаний. Однотипность американских старших менеджеров лишает смысла все эти напыщенные планы разделить компании на автономные, конкурирующие подразделения. Это также приводит к потере компаниями контакта со своими клиентами. Исследования показали, что, когда дело касается каких-то крупных приобретений — будь то автомобиль или страхование жизни, — решение о покупке часто, если не в большинстве случаев, принимает женщина, хотя очень мало женщин являются директорами автомобильных или страховых компаний. А среди известных руководителей их нет вовсе.

## Акционеры у ворот

Основное давление на советы директоров с требованием изменить способы деятельности исходит не от гуру, а от нового класса активных борцов за права акционеров. Яркий тому пример — Роберт Монкс, гениальный американец, однажды разместивший в «Уолл-стрит джорнал» рекламную статью компании «Сирс» под названием «Недействующие активы». Или немецкий профессор экономики Эккехард Венгер, специа-

лизирующийся на создании атмосферы печали на годовых собраниях акционеров и не всегда к месту цитирующий Шиллера: «Кто-то должен сказать немцам горькую правду».

Однако в основном в этом замешаны институты, например Калифорнийская пенсионная система государственных служащих — пенсионный фонд, отличающийся решительным подходом к своему портфелю ценных бумаг. Фонд формирует крупные пакеты акций компаний, а затем заставляет их меняться: в Америке управляющие пенсионными фондами и другие доверительные организации могут голосовать на ежегодных общих собраниях. Но они действуют так же, как в дружески настроенных по отношению к боссам американских штатах. Например, в Делавэре неуклюжим гигантам — таким, как «Тайм-Уорнер», — позволяют выбирать более дешевые предложения о поглощении компаний или использовать такие приемы, как «таблетки яда» или «золотые парашюты», повышающие цену этих предложений для покупателей и защищающие собственные зарплаты в совете директоров.

Общее давление акционеров привело к вспышке открытых разбирательств. В Англии это произошло с «Кэдбери» и «Гринбери», во Франции — с «Вьено». Ряд исследований показали, что акционеры-интервенционисты — тот же самый американский пенсионный фонд или «Уоррен Баффитт» — получают более высокие дивиденды от своих инвестиций. В Америке недовольным акционерам удалось изгнать некоторых неудачных боссов, например глав компаний «Истман Кодак», «Дженерал моторс», «Кей-март», «Моррисон Кнудсен», «Эпл» и «Дабл-ю-ар грейс». Своими судебными исками они заставили директоров действовать более осмотрительно. Только в 1994 г. в Америке было рассмотрено 347 исков акционеров против директоров. В среднем выплаты по ним составили 7,7 млн долл.

## Список жалоб

Существует три сферы, где советы директоров и боссы в большинстве стран продолжают действовать неподотчетно. Это их зарплата, преемственность и неисполнительные директора. Наиболее остро стоит проблема зарплат боссов. Как ни крути — в

целом директора, и боссы в частности, щедро платят себе лично. В 1995 г. всех превзошел Лоренс Косс из «Грин три файнэншл». Его доход составил 328 двухсоттысячных зарплат Билла Клинтона. С 1990 по 1995 г. средний доход американского директора вырос на 92% и составил 3,75 млн долл. За это же время корпоративные доходы выросли только на 75%, а зарплата рабочего — на 16% (до 26 652 долл. в 1995 г.).

Разрешенные к финансовому управлению акции в настоящее время составляют 10% выпущенных в обращение ценных бумаг 200 самых крупных американских компаний. Правда, все дело не в масштабах, а в эффективности. Большинство капиталоемких сделок происходит именно на рынке опционов, где в случае успеха боссы получают щедрую прибыль, а в случае неудачи наказание коснется их в последнюю очередь. Да, большинство акционеров компании «Дисней» спокойно относились только к зарплате в сотни миллионов долларов ее главы Майкла Эйснера. Но в 1997 г. многие из них были возмущены вознаграждением в 90 млн долл. Майклу Овитцу, прошедшему к тому времени на посту президента 18 далеко не самых успешных месяцев.

Такие односторонние сделки становятся обычным делом и для других старших менеджеров. Сумма сделки по «разделению стоимости», при помощи которой финансового директора «Ай-би-эм» Джерри Йорка удалось сманить на тот же пост в «Трасинда корпорейшн» Кирка Керкоряна, составила 25 млн долл. Проведенное журналом «Чиф файнэншл офисер» исследование показало, что большинство финансовых директоров берут на себя риск с возмещением, правда, только некоторые из них делят вознаграждение со своими акционерами. Одной из интересных подробностей скандала с банком «Бэрингз» стала бонусная пирамида, построенная Ником Лисоном, получившим премию в размере 420 тыс. ф. ст. Те, кто стоял выше, получили гораздо больше.

Несмотря на то что выплаты боссам сильно раздражают акционеров, незаслуженная зарплата в миллион долларов одного человека в многомиллиардной компании редко становится серьезной причиной протеста акционеров. Сам финансовый мир нельзя уличить в жадности при оплате чеков. На

собрании акционеров «Бритиш гэс» акционеры проголосовали за вызывающего недовольство Седрика Брауна. Критики совета директоров попытались заставить боссов приоткрыть завесу тайны над тем, сколько и за что им платят, в надежде, что это пристыдит их и заставит изменить свое поведение в лучшую сторону.

Большинство боссов до сих пор считают своей привилегией выбор преемника. Особенно это проявляется в континентальной Европе. Например, во Франции до сих пор считается нормальным, когда руководство крупной компаний переходит от одного «энарка» к другому, практически без уведомления об этом владельцев компании. И американская «Дженерал электрик», и ее британская «сестра» серьезно подошли к выбору нового босса. Но что можно сделать с боссом, например лордом Вейнштоком из британской «Дженерал электрик компании», много лет находящимся у власти? До настоящего времени самое радикальное решение предложил Джон Кей из Лондонской школы бизнеса. Он отстаивает фиксированные сроки полномочий боссов на основании того, что авторитарные структуры действуют «коварно разлагающе» даже на самых замечательных мужчин и женщин.

Гораздо лучше было бы заставить совет директоров делать свою работу и представлять интересы акционеров. Неисполнительные директора и особенно неисполнительные председатели правления играют в этом жизненно важную роль. В конце концов, директор, который к тому же и председатель правления, похож на студента, проверяющего свою собственную экзаменационную работу. В Англии после скандала вокруг «Кэдбери» в декабре 1992 г. в 80% крупнейших британских компаний председатель правления стал неисполнительным лицом. В Америке неисполнительные члены совета, в новых условиях гораздо серьезнее подходящие к своей работе, получили больше власти. В настоящее время существуют даже так называемые «школы директоров», например директорский колледж при Стэнфордской юридической школе. Три четверти из тысячи директоров, опрошенных в 1995 г. агентством по найму «Корн/Ферри», заявили, что у их советов директоров имеются четкие критерии измерения эффективности прези-

дентов компании, а в двух третях случаев проводится формальная ежегодная проверка. Заговор в «Дженерал моторс», при помощи которого в 1992 г. удалось избавиться от Роберта Штемпела, был организован группой неисполнительных директоров во главе с Джоном Смэйлом, впоследствии ставшим неисполнительным председателем правления.

Мы вовсе не хотим сказать, что неисполнительные директора непогрешимы. Многие из них не оставляют попытки влезть в директораты компаний, отличающихся неудовлетворительной эффективностью и плохим корпоративным управлением. В 1995 г. Лилиан Аффинито — бывший менеджер швейной компании — зарабатывала по 300 тыс. долл. в год, занимая кресла в советах директоров «Кей-март» и «Тэмбрэндс». Такие директора имеют привычку выходить сухими из самых худших корпоративных передрыг. Это Джон Смэйл уговорил преемника Штемпела Джека Смита предложить Хосе Игнасио Лопесу де Арриортуа пост главы североамериканского отделения компании из-за того, что его программа сокращения издержек оказала огромное влияние на автомобильного гиганта (затем Лопес перешел в «Фольксваген»). А в декабре 1995 г. Смэйл возвратил этот пост Смигу, объяснив свой шаг тем, что, подобно многим другим американским директорам, он рассматривает разделение двух постов как чрезвычайную меру.

Однако как бы американские акционеры ни были несчастны, они должны благодарить Бога, что не имеют дел с французскими фирмами. В 1966 г. во Франции был принят закон, разрешающий компаниям иметь двойной наблюдательный совет, как в Германии. Только каждая пятидесятая фирма удосужилась воспользоваться этим. Несмотря на признаки плохого менеджмента в «Суэце», «Эр Франс» и «Лионском кредите», французы сопротивлялись разделению постов президента и генерального директора. Коллективная ответственность совета директоров не прописана во французском законодательстве. В ходе проведенного в 1994 г. опроса независимых французских директоров половина из них заявили, что не обладают достаточной информацией для надлежащего контроля работы боссов. «В англосаксонской модели рыночный контроль довольно силен, — говорит председатель правления «Лионского

кредита» Жан Перлевейд. — Французский рынок очень слаб для этого». Даже когда члены узкой французской элиты идут на конфликт, босс может не обращать на это внимания. Когда глава «Пежо» Жак Кальве угрожал покинуть пост директора «Женераль де О» из-за прихода нового президента компании, босс этой коммунальной водопроводной компании Ги Дежоне проигнорировал его, и Кальве остался.

## Вопрос этики

Интересно, что замешанные в коррупционных скандалах середины 1990-х французские боссы обычно обвинялись в злоупотреблении корпоративными фондами. Сей факт лишний раз подчеркивает связь между этикой и корпоративным управлением. Компании-дебютанты могут легко потерять свое доброе имя, но восстановить его будет очень трудно. Изучение корпоративной этики стало одним из самых быстро развивающихся направлений теории менеджмента.

С таким трудом созданный имидж «Ройял датч-Шелл», нефтяной компании, озабоченной своими социальными обязательствами, мультикультурной по современной моде, был быстро разрушен в 1995 г. Первым ударом стала попытка законсервировать нефтяную вышку «Брент спар» в Северном море. Решение было правильным, но его не удалось убедительно обосновать. А затем появились контакты с нигерийским правительством, казнившим поэта Кена Саровиву — автора скандального расследования природоохранных документов нефтяного гиганта.

Проблема «Шелл» может многим показаться чрезвычайной. Однако компании могут закончить свои дни в заголовках газет за гораздо более мягкие проступки. Так, в октябре 1995 г. на обложках «Бизнес уик» появилась статья «Слепые амбиции», посвященная компании «Бауш энд Ломб». В статье утверждалось, что в энергичных поисках прибыли компания нарушила некоторые негласные коммерческие правила: например, продавала якобы эксклюзивные стекла марки «Рэй-бан» «серым» дистрибьюторам. Рассмотрение этой проблемы зани-

мало большую часть последующих собраний совета директоров. Политики также поняли, что поставить компании в затруднительное положение очень легко. В 1995 г. Роберт Рейч — министр труда США — приводил журналистов на недавно раскрытое полицией в Калифорнии нелегальное производство и показывал им товары, предназначенные для компаний розничной торговли «Монтгомери Вард» и «Дейтон Хадсон».

В нынешних условиях правление компании должно задумываться над различными видами отчетности. Многие активы, в пристальном внимании к которым обвиняют компании, неосязаемы. Особенно это касается репутации. Когда все больше и больше потребителей из развитого мира принимают решения не на коммерческой основе, максима Милтона Фридмана, что единственным обязательством компании является зарабатывание денег, лишена оснований. Компанию, которая не нарушает закон, но считается социально неответственной, ждут трудные времена. А такие компании, как «Леви Стросс», «Джонсон энд Джонсон», «Боди шоп» и «Бен энд Джеррис», преуспели в бизнесе во многом благодаря своей незапятнанной репутации.

С точки зрения теоретиков менеджмента, с этикой связаны две проблемы. Во-первых, никто не выступает против этики — она так же очевидна, как материнство и яблочный пирог. Только в американских школах бизнеса существует свыше 500 курсов по этике (одна из них даже посылает своих студентов в монастырь). К 1995 г. почти у двух третей американских компаний существовал официальный этический кодекс, в остальных работали этические службы и омбудсмены.

Вторая проблема более серьезна — между тем, что люди говорят, и тем, что они делают, существует большая разница. Ярким примером тому служит серия неудачных доносов, когда пытавшихся сообщить о случаях якобы неэтичного поведения менеджеров выживали с работы. В случае с агрофирмой «Арчер Дэниелс Мидленд» уволенного доносчика подвергли даже публичному осуждению в родном городе. Немногие компании готовы пойти так же далеко, как «Бен энд Джеррис», — позволить посторонним публиковать результаты аудиторской проверки компании. Даже отличающиеся этикой фирмы с трудом выдерживают собственные высокие стандарты. В январе 1995 г. «Джон-

сон энд Джонсон», сорвавшая аплодисменты за честное поведение в тайленоловом скандале (страдающий лунатизмом перепутал производимые компанией болеутоляющие таблетки с цианидом), была вынуждена заплатить 7,5 млн долл. штрафа и неустоек, признавшись, что ее дочерняя компания уничтожила документы, относившиеся к федеральному расследованию.

В некоторых случаях моральное падение больше касается имиджа, нежели реального положения компании. Это может причинить весьма ощутимый вред. Компании «Боди шоп» пришлось перефразировать утверждение, что ее продукция не испытывалась на животных, после того как выяснилось, что один из ингредиентов косметического средства еще раньше был протестирован на животных другими фирмами. Однако некоторые компании довольно поверхностно подходят к этике. Проведенный Джозефом Бадаракко из Гарвардской школы бизнеса и Алленом Уэббом из «Маккинси» опрос молодых менеджеров показал, что большинство не считают крупные инвестиции в этику способом вырваться вперед. Только треть опрошенных считали, что их компании должны с уважением относиться к доносчикам. Как и многие другие теоретики, Бадаракко и Уэбб уверены, что за этику должны отвечать советы директоров: во-первых, там должны создать этический кодекс с четкими санкциями и, во-вторых, подать подчиненным хороший пример.

Но от чьего же имени действуют все эти директора? До сих пор, как видно из этой главы, считалось, что акционеров. Однако все более громогласная группа теоретиков утверждает, что современная компания подотчетна широкой группе людей, включая местную общественность рабочих. Кто, в конце концов, должен владеть компанией?

### Кое-что о пайщиках

«Пришло время, и мы убили миф, — заявил Чарлз Хэнди. — Миф, что именно акционеры управляют бизнесом и именно для них все мы работаем». Ведущий британский теоретик утверждает, что акционерный капитализм был создан тогда, когда вла-

дельцы бизнеса являлись и его менеджерами. В настоящее время большинство частных акционеров скорее профессиональные игроки, нежели владельцы. Они меняют свои акции так же, как жокеев выбирают себе лошадей. Из-за своих размеров пенсионные фонды придерживаются немногим более долгосрочных взглядов, но опять же, по мнению Хэнди, они скорее похожи на финансистов, нежели на владельцев: при первых признаках снижения курса они обычно продают свои акции. Кроме того, считает Хэнди, акционерный капитализм в основе своей является «моделью машинного века», созданной тогда, когда главным активом любой компании была ее собственность. Сейчас же в большинстве компаний ценность живет в головах сотрудников, поэтому и несвойственно «безымянным посторонним владеть или торговать скоплениями людей».

По мнению Хэнди, корпоративное управление — это, в сущности, политическая проблема. Ее можно разрешить разделением властей: исполнительная власть (менеджеры) должна быть отделена от законодательной (акционеры), а юридическая (аудиторы и другие наблюдатели) должна устанавливать правила игры. Компании должны быть не формальными корпорациями, а скорее «членскими сообществами», где все члены — от рабочих до покупателей — владеют своим «куском» предприятия. Деньги по-прежнему должны прирастать за счет акций, утверждает Хэнди, которые, в свою очередь, должны давать их обладателям право в некоторой степени влиять на управление компанией, но не увольнять совет директоров или продавать компанию в обход сотрудников. Акционеры, обладающие, скажем, одним процентом акций компании, должны получить право войти в состав правления.

Во всем мире существует несколько одинаково сильных традиций корпоративного управления, и почти все из них сейчас подвергаются сильной критике в своих странах. Для простоты мы рассмотрим две самые обсуждаемые модели: американскую систему (сходную с британской) и немецкую (в целом похожую на японскую и другие системы стран континентальной Европы).

В американской системе большая часть власти в конечном счете возлагается на акционеров. Здесь довольно обычно сли-

яние компаний, а акционеры могут допекают директоров при помощи доверительных резолюций, заставляя «своих» менеджеров делать то или другое. В отличие от американской в немецкой модели гораздо большее внимание уделяется пайщикам, особенно банкам и рабочим. В Германии принята двусторонняя система, где управленческий совет директоров подвергается мониторингу со стороны наблюдательного совета. По закону 1976 г. представители акционеров (почти всегда эту роль играют банки) и рабочие имеют в наблюдательном совете равные права. Но у его председателя, обычно избираемого акционерами, есть право решающего голоса.

Обе вышеназванные системы с течением времени изменились сильнее, чем могли предположить их сторонники. Многие воротилы с Уолл-стрит утверждают, что американский спор между мелкими и крупными акционерами был решен в начале XX в., когда братья Додж подали в суд на Генри Форда за то, что он удерживал большую часть прибыли автомобильной компании, акционерами которой они являлись. Мичиганский верховный суд постановил, что «бизнес-корпорация организуется и работает главным образом для прибыли своих акционеров». Но очевидно, что современные американские компании — особенно многопрофильные конгломераты — едва ли напоминают акционерные компании XIX в. Вместо того чтобы быть собственностью одной семьи, компания стала плодом инвестиций многих людей.

Оригинальное решение этой проблемы в 1950-х гг. предложил Питер Друкер. Он утверждал, что корпоративный менеджмент — это доверительный собственник, подотчетный не только группе пайщиков или акционеров. Что ж, звучит весьма удобно. Но, как допускает сам Друкер, вплоть до 1980-х американские боссы делали что хотели. Случившийся затем бум на слияния компаний привел к жесткому пересмотру прав акционеров, когда зачастую владельцы продавали компании по низким ценам из-под ног менеджеров. Сейчас в Америке много говорят о «максимизации биржевой стоимости акций». Но, по мнению все того же Друкера, это не приносит большой прибыли, так как заставляет компанию управляться на краткосрочную перспективу. «Долгосрочные результаты, — утверж-

дал он, — не могут быть достигнуты простым сложением краткосрочных».

Более того, как и Хэнди, Друкер сомневался в возможностях этого способа вдохновить высококвалифицированных рабочих — «инженера нельзя убедить сделать спекулянта богаче». Друкер более оптимистично, чем Хэнди, смотрит на права акционеров, но все еще верит, что формальное разделение полномочий менеджеров необходимо, так как дает им пространство для деятельности. Он считает, что должна существовать некая форма «делового аудита», которая позволила бы долгосрочным владельцам гласно устанавливать менеджерам цели работы и преуспевать впоследствии.

Критика, рупорами которой некоторое время были Друкер и Хэнди, сейчас достигла политики. В 1995 г. редактор журнала «Обсервер» Уилл Хаттон неожиданно вошел в британские хит-парады со своей книгой «Наше состояние» — полемикой, обвинявшей акционерный капитализм в британских социальных болезнях. Хаттон утверждал, что решение проблем лежит в деятельности пайщиков. В начале 1996 г. лидер лейбористской партии Тони Блэр также объявил себя верующим в «общество пайщиков». Правда, при этом он смутно понимал смысл этой фразы. В частных интервью он пояснил, что влияние на него оказал не Хаттон, а Джон Кей из Лондонской школы бизнеса — еще один известный защитник ценностей пайщиков.

В традиционном обращении к конгрессу в начале 1996 г. Билл Клинтон попросил американские фирмы «поставить долгосрочное процветание над краткосрочной выгодой». Роберт Рейч — будущий министр труда его администрации и давний поклонник «обществ пайщиков», например Германии, — написал в «Нью-Йорк таймс» статью, в которой обвинил компании в отказе от своих обязательств перед сотрудниками и обществом. В старые добрые времена, утверждает Рейч, благовоспитанные капиталисты заботились о сохранении баланса интересов акционеров, рабочих и общества в целом. В эпоху «электронного капитализма» свободные инвесторы просто ищут, где рабочая сила подешевле и законодательство помягче. По мнению Рейча, для решения этой проблемы необходимо заставить компании сохранять рабочие места и все им сопутствующее посредством налогового бремени.

## Немецкий вопрос

Но доказали ли поборники пайщиков свою правоту? До сих пор их лобби в Америке и Англии гораздо успешнее выявляло недостатки акционерного капитализма, нежели приводило в пример собственные сильные системы.

В основном они восторгаются Германией (или Японией) и считают, что их впечатляющие послевоенные успехи свидетельствуют об эффективности паевого капитализма. Это не выдерживает никакой критики. Во-первых, есть множество других причин, объясняющих японские и немецкие «успехи», например усиление их систем образования и общепринятые производственные навыки. А во-вторых, такие успехи все больше ставятся под вопрос, так как и японская, и немецкая экономика сейчас не в лучшей форме.

Многими своими особенностями немецкая система обязана больше обстоятельствам, нежели хорошо продуманной стратегии. Лишь немногие немецкие компании часто приводятся в пример, а фондовая капитализация страны составляет менее трети внутреннего валового продукта. Немецкий фондовый рынок менее ликвиден, нежели в Лондоне и Нью-Йорке, из-за чего немецкие инвесторы испытывают трудности при продаже своих ценных бумаг. Многие из этих инвесторов — банки.

Частично система изменяется благодаря появлению в результате финансового дерегулирования нового, более требовательного класса фондовых менеджеров. Однако основной причиной изменений является ее собственная неудовлетворительная работа. Заполненный банкирами наблюдательный совет безучастно взирал на печальную диверсификацию «Даймлер-Бенц» в 1980-е или катастрофические игры «Металлгезельшафт» с нефтяными фьючерсами. У банкиров и акционеров разные приоритеты. Акционеры хотят получить от компании максимально возможную крупную прибыль, банкирам же достаточно того, чтобы размер прибыли покрывал займы. Приоритеты сотрудников также отличаются от приоритетов акционеров. Приглашение рабочих в состав совета директоров — наверняка одна из причин нынешней борьбы немецких производителей с высокими заработками и сравнительно низкой продуктивностью.

Пасевой капитализм еще менее убедителен, когда речь заходит о высококвалифицированных рабочих. До сих пор старый жестокий акционерный капитализм был гораздо более эффективным питомником отраслей будущего. Калифорнийская Силиконовая долина — это вам не Рур. Немцы могут назвать только три свои компании — производители программного обеспечения: «Софтвеа АГ», САП и «Сименс». Пусть защитник капитализма крупных акционеров, болтающий об освобожденных высококвалифицированных рабочих, попробует назвать немецкую компанию в области высоких технологий, только не на букву С.

### Джекко против Блэра

В пользу капитализма крупных акционеров говорит то, что между интересами крупных и мелких акционеров нет противоречий. Действительно, подход первых — в самых что ни на есть долгосрочных интересах вторых. Роберт Уотерман полагает, что «корпоративные культуры, которые стремятся разместить три группы своих потребителей — акционеров, клиентов и сотрудников компании — в рамках одного плана, вместо того чтобы на первое место поставить акционеров, вряд ли можно отнести к тем, что делают для последних все возможное». «Вы подотчетны не только одной группе...» — предупреждал боссов Джон Коттер из Гарварда.

Это звучит как очень заманчивый и удобный компромисс. В конце концов, практически всегда в нормальных обстоятельствах интересы различных групп пайщиков совпадают с интересами акционеров. Довольные рабочие работают лучше, а довольные клиенты приносят компании прибыль, поэтому в интересах акционеров хорошо обращаться с рабочими, особенно высококвалифицированными. Однако если обращаться со всеми тремя группами одинаково, то в трудные для компании времена этот номер не пройдет. Нечеткие рамки ответственности затрудняют менеджерам возможность принимать жесткие решения. Не так давно и японцам, и немцам пришлось с этим столкнуться.

Большую часть послевоенного периода экономика Японии и Германии развивалась быстрыми темпами, и интересы различных групп акционеров совпадали. Однако в 1990-х решения стали более острыми, а привычка менеджеров делать их на скорую руку или, наоборот, задерживать — более вредоносной. В результате рабочие компании не могли в полном объеме применить свои навыки, а экономике обеих стран не удалось занять место в области отраслей и услуг с более высокой добавленной стоимостью. В отличие от них англосаксонский капитализм с его более четкими линиями полномочий и постоянным давлением со стороны фондового рынка заставляет менеджеров принимать неприятные решения. Последующие за ними сокращение и реструктуризация могут быть болезненны, но они повышают экономическую эффективность.

Такая защита акционерного капитала может звучать льстиво. А как насчет всех этих «жирных котов», самостоятельно устанавливающих себе гигантские зарплаты? А «золотых парашютов», которые позволяют этим тяжеловесам семейства кошачьих богатеть без всяких проблем? Чтобы разобраться с тревогами, послужившими поводом к недавним спорам вокруг паевого акционирования, необходимо дать акционерам больше, а не меньше власти. Копните глубже любое корпоративное бедствие начиная с коллапса «Максвелл коммуникейшнс» и заканчивая решением японских фирм переплатить за американскую собственность в 1980 г., и вы увидите, что за спинами членов советов директоров тогда никто не стоял.

В своем исследовании корпоративного управления, опубликованном в 1994 г. в журнале «Экономист», Мэтью Бишоп сделал вывод, что «немногие несчастные, если такие вообще есть, противостоят слишком сильному вмешательству акционеров». «Идеальная система, — утверждает Бишоп, — должна делать три вещи. Во-первых, она должна предоставлять боссу достаточно свободы для хорошего управления. Она должна гарантировать, что он использует эту свободу для управления компанией в интересах акционеров. И если кто-то может сделать эту работу лучше, она должна позволить ему сделать это». Ключевым понятием, с точки зрения экономистов, является соревновательность, то есть возможность акционеров менять

менеджеров, если последние не справляются со своей работой. Лучшим решением проблемы корпоративного управления является создание рынка его специалистов.

Никто не отрицает, что акционеры иногда слишком быстро продают свои доли в случае слияния компаний. Однако при этом больше всего теряют акционеры компании-покупателя. Когда акционеры «Саатчи энд Саатчи» наконец восстали и в конце 1994 г. выгнали Мориса Саатчи, они совершили тактическую ошибку. Изгнанник основал новую компанию-конкурента, сумевшую переманить большинство бывших клиентов. Однако реальной причиной столь бедственного положения старой «Саатчи» было то, что братья Саатчи тратили деньги своих акционеров на активную скупку компаний.

Может быть, это не самый удачный способ закончить раздел об акционерах, но, возможно, последнее слово должно принадлежать Гордону Гекко — фиктивному скупщику акций «Уолл-стрит». Его известная речь «Жадность — это хорошо», обращенная к группе акционеров, — ночной кошмар каждого либерала. Но в той же речи есть следующие слова: «Сейчас времена свободного рынка. Когда наша страна занимала вершину промышленной власти, была и ответственность. Карнеги, Меллоны — вот люди, которые построили эту великую промышленную империю, будьте уверены, это так. А все потому, что там работали их деньги. Сейчас у менеджмента нет денег, работающих в компании (на долю сотрудников компании приходится не больше трех процентов акций). Вы владеете компанией, правильно, вы акционеры, и вас здорово вводят в заблуждение всеми этими корпоративными ленчами, поездками на охоту и рыбалку, самолетами компании с золотыми парашютами».

Попытка трансформировать акционерный капитализм в капитализм пайщиков означает, что акционерам был дан шанс, но они его не использовали. По крайней мере большинство фактов свидетельствует, что это так.

---

## БУДУЩЕЕ РАБОТЫ

**П**ервое, что вы замечаете во время визита к Ясуюки Намбу, руководителю крупнейшего японского агентства по трудоустройству «Пасона», это фотографии. Их очень много, они покрывают стены от потолка до пола, на каждой сам Намбу в компании с известными политиками: Маргарет Тэтчер (несколько кадров), Рональд Рейган, Билл Клинтон и Михаил Горбачев. На вопрос, как он познакомился с принцем Чарльзом, Ясуюки отвечает, что их познакомил Рональд Рейган. По японским стандартам офис предпринимателя слишком ярок: очень контрастная цветовая гамма, секретарши, которых в офисе огромное множество, поразительно красивы и безупречно одеты.

Возможно, японская элита простила бы Намбу все эти грехи, даже закрыла глаза на его любимые алые шорты на работе, если бы он избрал себе другую карьеру и основал другую компанию. В стране, где идеалом является должность с постоянным окладом, пожизненная работа в крупной и устойчивой компании, Намбу стал антрепренером. Еще в университетские годы он основал свою первую фирму — детский сад с ориентацией на буддистские традиции, где его товарищи подрабатывали учителями. Он заметил, что в Японии очень много скупающих матерей, которым нечем заняться, а также компаний, страдающих от нехватки кадров. Поэтому Намбу создал первое в Японии агентство «Пасона груп» по найму на временную

работу. Бизнес быстро развивался, и к концу 1995 г. число обратившихся в компанию уже составило 120 тыс. чел. Намбу стал мультимиллионером.

Благосостояние японского предпринимателя — лучший индикатор сильных изменений понятия «работа». Похоже, японцы больше не желают тратить свою жизнь на одного работодателя, а руководству компаний надоело вечно держать в своих списках одних и тех же людей, сколько бы пользы они ни принесли. Временные служащие и нанимаемые для работы по сокращенному графику уже сейчас составляют более четверти всего занятого населения Японии.

Однако для японской элиты такое явление, как временные рабочие, сравнимо с анархией. Министерство труда заблокировало придуманную Намбу весьма невинную схему по оттоку менеджеров среднего звена из крупных компаний, тем самым помогая крупным фирмам, попавшим в затруднительное положение и желающим избавиться от лишних сотрудников, и параллельно соблюдая интересы небольших компаний, стремящихся нарастить штаты, но не имеющих средств эти штаты содержать. Суть схемы заключалась в том, чтобы крупные компании до определенного времени субсидировали зарплату своих сотрудников, перешедших в небольшие фирмы. Министерство также ограничило список временных рабочих мест шестнадцатью категориями. Под «защищенные» сферы деятельности попали медицинские сестры, телефонные маркетологи, секретари и даже швейцары, другими словами — львиная доля профессиональной ориентации агентств по найму в других странах.

Намбу доставляют удовольствие его статус изгоя, бесконечные ревизоры и скандальные газетные статьи, посвященные его сражениям с японской бюрократической машиной. Однако он достаточно серьезно воспринимает критику со стороны высшей элиты, чтобы гасить все их нападки в зародыше. По мнению Намбу, у японских компаний нет никакого шанса выжить в этом волчьем мире, если они не избавятся от своей узколобой практики ведения бизнеса. А тенденция в сторону временной работы не обязательно ведет к анархии, если обходиться с ней корректно. Намбу гордится популярностью сво-

ей компании среди молодого поколения. Он даже создал исполнительный совет молодежи, состоящий из молодых сотрудников, генерирующих идеи и дающих ему советы. По традиции на годовщину создания компании Намбу проводит «День перспектив», когда каждый сотрудник фирмы предлагает руководству новые идеи.

Владелец «Пасоны» старается, чтобы временные рабочие чувствовали себя частью его компании. Рабочие места главных менеджеров располагаются на поднимающихся платформах в центре главного холла таким образом, чтобы у них была возможность встречать временных рабочих, приходящих за получением чеков на зарплату. Намбу ежедневно награждает от тридцати и более наемных служащих грамотами, написанными от руки, в которых выражает восхищение качеством их работы. Основную часть верхнего этажа офиса занимает корпоративное кафе, здесь же находится оздоровительный центр, в котором сотрудники компании могут проконсультироваться у врача или за три доллара сделать массаж. Намбу не считает, что временная работа унижает человека или что в конце концов работника выкинут на мороз. Японский миллионер полагает, что его «временщики» могут чувствовать себя вполне нормально и находятся под защитой, как любой другой гражданин на постоянной работе. Более того, у них есть преимущество — они могут уйти, как только захотят. Наемные рабочие — это не рабы.

## Конец вашей работе?

Намбу — лишь один из участников мировой дискуссии о меняющейся сущности работы, однако, вероятно, наиболее яркий из них. Если Фрейд был прав и работа, как и любовь, является основным источником самоуважения человека, то многие современные менеджеры подверглись серьезной психологической атаке. Сокращение штатов всегда было для менеджеров всего лишь рутинной работой. Теперь уже сами менеджеры попали под кадровые чистки. После войны о них очень долго и много говорили, ставя им в заслугу огромный успех капитализма. Однако сегодня менеджеров часто уволь-

няют просто за ненадобностью. Многие теоретики считают, что в них самих есть что-то темное и пугающее: работа — это источник их энергии, место, где они управляют другими, однако сегодня и она демонстрирует признаки угасания.

29 марта 1993 г. в журнале «Тайм» появилась статья «Временная работа в Америке». В ней было сделано предупреждение, что «США вступили в эпоху «условных», или «временных», рабочих, консультантов и субподрядчиков — в эру рабочей силы, нанимаемой только для выполнения определенной работы, текучей, гибкой и всегда доступной». Такова реальность будущего, а символом этой реальности является принцип: «Каждый сам за себя». Год спустя в журнале «Форчун» появилась еще более пессимистичная статья «Конец работы»: «Исчезают не конкретные виды работы или категории занятости в определенных отраслях промышленности, отдельных регионах США либо в целом по стране, исчезает само понятие «работа». Этот пользующийся спросом товар, имеющий также репутацию довольно жестокой социальной категории, теперь отмирает как биологический вид, прошедший свой эволюционный период».

Статья в «Форчун» оказалась выдержкой из книги Уильяма Бриджеса «Трансформация работы: как выжить в мире без работы», который отметил, что традиционное понятие «работа» стало устоявшимся, искусственным решением весьма гибкой проблемы. До конца XVIII в., отмечает Бриджес, работа представляла собой скорее определенные обязательства, которые человек брал на себя, нежели четкую, зафиксированную позицию (люди являлись «вспомогательными элементами работы»). Вскоре, как отметил автор, мы опять придем к тому же. Однако «Трансформация работы» по сравнению с «Концом работы» Джереми Рифкина более оптимистична. Рифкин предрекает в будущем массовую безработицу и социальную несправедливость.

Раньше, когда новые технологии приходили на смену рабочим в определенной сфере, всегда были другие сферы, дававшие уволенным служащим рабочие места. Сегодня все три традиционных сектора экономики: сельское хозяйство, промышленность и сфера услуг — переживают период, когда под

воздействием технического прогресса миллионы людей пополняют ряды безработных. Единственной расширяющейся в кадровом отношении областью экономики является интеллектуальная сфера. Она состоит из узкого круга предпринимателей, учёных, технических работников, компьютерных программистов, профессионалов, преподавателей и консультантов. Хотя этот сектор разрастается, он не сможет вобрать в себя и толики сотен миллионов рабочих мест, которые будут уничтожены в несколько следующих десятилетий.

«Будущее работы» уже обсуждалось на саммитах «большой семерки». Бумажная работа по данной проблеме все активнее развивается как в Брюсселе, так и в Вашингтоне. Во всем развитом мире рост недовольства рабочих списывается на «бесправное возмещение» — регионы, где экономика развивается, а люди живут плохо. То, что основные законы найма на работу были перевернуты с ног на голову, заставило таких радикальных мыслителей, как сэр Джеймс Голдсмит и Пэт Бьюкенен, поднять протекционистские флаги, призывая убрать существующие барьеры для защиты рабочих мест.

Циники скажут, что, мол, работа для бедноты всегда была «грязной, грубой и непродолжительной». Однако особенность поднятой шумихи заключается в том, что все эти трансформации напрямую повлияли на категорию менеджеров. В рядах среднего класса бушуют волны негодования, связанного с информационной эпохой. Вкратце их претензии выглядят следующим образом: тридцать лет назад многие менеджеры могли построить безопасную карьеру. Вы устраивались на работу, скажем, в «Дженерал моторс», «Дженерал электрик» или «Ай-си-ай» и являлись их сотрудником лет сорок, с каждым годом выполняя все менее трудные задачи. С годами вы занимали все более крупные кабинеты, высокие посты и получали все больше власти. Сегодня сокращение, аутсорсинг, субподряды, движение «Офис на дому» и т.д. превращают людей во временную рабочую силу. Даже такие известные организации — основы для среднего класса, как Би-би-си и «Ай-би-эм», отказались от идеи «пожизненной работы». Поколением, которое в университетские годы читало в книжках идеализированные рассуждения такого рода: демографический спад и техно-

логический рост приведут к тому, что все мы будем работать меньше, а получать за свой труд больше, — это было воспринято как жесткий удар.

Неужели все действительно так? Может, это проблема, которая действительно и заслуживает внимания, но была раздута до такой степени, что вызвала паранойю? Более похоже на правду то, что не столько работе приходит конец, сколько она сама меняется. Да, некоторые аспекты перехода к обществу знаний (то, о чем мы и говорим) будут очень болезненными, однако в целом довольно полезными. Кроме прочего, жертвами в большинстве своем станут бедные и необразованные слои населения; а не менеджеры, которые корпят над книгами, посвященными будущему работы.

## Эпоха Патни

Лучшим местом для дискуссий о будущем работы является просторная, элегантная квартира в Патни — процветающем пригороде Западного Лондона, где живут самые известные гуру Великобритании. Довольно самостоятельный в своих суждениях Чарлз Хэнди отличается от многих других авторов книг по проблемам занятости не только тем, что уже давно говорил о том, о чем остальные кричат теперь на каждом углу, но и тем, что некоторые его предсказания оказались пророческими. Например, предостережение десятилетней давности, что к началу второго тысячелетия менее половины трудоспособного населения будет иметь постоянную работу, подтвердилось и в Западной Европе, и в США. Часть населения, занимающегося работой на дому либо по краткосрочным контрактам, в настоящее время составляет 35%.

По мнению Хэнди, технология и конкуренция являются вестниками новой эры, где «работа — это то, что ты делаешь, а не то, куда ты ходишь». Компании, конечно же, выживут, однако в весьма сокращенном виде. В фирмах (которые он часто сравнивал с дыркой от бублика) будет работать небольшая группа предпринимателей и бюрократов, и управляться они будут по принципу «половина, два и три» — корпоратив-

ное правило, в соответствии с которым половине сотрудников назначают оклад в два раза больше, а работать приходится за троих. Две категории людей попытаются предложить свои услуги на этом внутреннем рынке. Первая и основная — это неопытные «кто-то там». Вторая категория — «люди с портфелями», то есть те, кто уже накопил определенный багаж знаний и может выставить их на аукцион перед любыми фирмами. Довольно обычным делом будет, что в возрасте чуть старше двадцати кто-то сможет стать «портфельным» рабочим, затем примкнут к структурам управления организации и в среднем возрасте опять вернуться в категорию «портфелей». По мнению Хэнди, работники должны трудиться намного больше (даже на временной основе), с одной стороны, для того, чтобы получить больше денег, а с другой — чтобы хоть что-то успеть.

Возможно, диагноз Хэнди довольно жесток, однако его рецепты во многом довольно мягки, порой даже слишком. Он считает, что погоня за прибылью не должна быть единственной целью, что компании должны изменить механизмы владения собственностью, чтобы дать возможность крупным акционерам — рабочим и клиентам — получить больше власти по сравнению с мелкими. Тренинги, образование и важность работы по найму — постоянные темы Хэнди.

У него лучше получаются провокационные заявления, нежели предложения по решению проблем (тот же порок или добродетель свойственны и Друкеру). Однако необходимо отметить, что по крайней мере его теория произрастает из его собственной реальности. Чему тут удивляться? Пророк, предсказавший появление «человека с портфелем» и говорящий о возрастных этапах его становления, сам по себе человек, который в шестьдесят с лишним лет продает свой «портфель» различным клиентам (включая Лондонскую школу бизнеса и ряд благотворительных организаций), дрейфует между Патни, английской глубинкой и Тосканой. Только шесть месяцев в году он тратит на свои собственные проекты. Конечно, можно согласиться, что он это делает не из корыстных побуждений. Хэнди ограничивает себя дюжиной дорогих «кабаре» в год, остальные лекции он читает бесплатно или в

благотворительных целях. Во многом будущее работы не зависит от точности предсказаний Хэнди и его объяснений на этот счет. Вопрос в том, насколько он типичен для своей аудитории.

## Что неизменно

Любой менеджер, считающий, что новые технологии угрожают работе, должен прочитать «Миддлмарч» Джорджа Элиота (настоящее имя — Мэри Энн Эванс). Когда железная дорога была подведена ближе к городу Викторианской эпохи, сразу возникла паника из-за возможного влияния этого новшества на жителей города. Однако было ли это оправданно? Конечно, железная дорога коренным образом изменила жизнь людей, однако создавалась она совершенно не для того, чтобы сделать их жизнь хуже. Для каждого проводника железная дорога прежде всего работа. Железная дорога создала много рабочих мест не только в сфере путей сообщения, но и в бизнесе, и в торговле, связав их с внешним миром. Даже если некоторые нововведения и были болезненными, в дальнейшей перспективе работа в городах, связанных с железной дорогой, таких, как Миддлмарч, стала более надежной, нежели там, где железная дорога просто отсутствовала.

Есть три причины полагать, что эта оптимистичная историческая версия повторится: первая причина лежит в основах рыночной экономики, а две другие — в статистике (что более сомнительно). Они не опровергают теоретиков «конца работы», однако их идеи должны приниматься с определенным недоверием.

С тех пор как луддиты проводили восстания и уничтожали ткацкие станки в начале XIX в., в рыночной экономике появился большой список опровергающих предостережений относительно новых технологий. За последние два столетия несчетное количество профессий было выброшено машинами на обочину времени, однако еще больше профессий было создано. Пессимисты заявляют, что компьютер или, если быть более корректным, компьютер плюс телефон вызовут больше

негодования, нежели машины вроде «Спинни Дженни», так сильно раздражавшие в свое время луддитов. Статистика свидетельствует, что три из четырех видов работы в индустриальном мире дублируют друг друга и могут быть заменены автоматами. В этом что-то есть: многие экономисты полагают, что может возникнуть определенная задержка, пока рынок будет создавать новые профессии. Трудно представить себе уволенного за ненадобностью наладчика железнодорожных путей (их ждет самое большое сокращение в Америке), быстро постигающего науку санитара (самый большой спрос).

Да, может быть, это просто игра слов о своевременности. Тем не менее похоже, что между современной волной технологических перемен и тех, которые происходили в прошлом, больше сходства, нежели различий. Призывы к протекционистским мерам не только непрактичны (как Голдсмит и Бьюкенен представляют себе избавление от дешевой продукции стран «третьего мира» и технологий производства, связанных с ними?), они контрпродуктивны. Создание барьеров для развития технологии может привести к тому, что мы кончим так же, как города Викторианской эпохи, куда не была подведена железная дорога.

Две категории статистики также должны немного успокоить наших испуганных менеджеров (хотя ни одна из них не является на сто процентов верной). Первая категория показывает, что сейчас у менеджера действительно больше шансов потерять работу, однако намного проще и найти ее. В США различные категории профессий, связанных с менеджментом, на сегодняшний день завязывают на себя крупнейшую прослойку трудоспособного населения, и данный сектор очень быстро разрастается. Университетом Варвикского института исследования проблем занятости был опубликован аналитический доклад, в котором говорилось, что, несмотря на десятилетие все большего сокращения персонала компаний, за период с 1981 по 1994 г. в Великобритании было создано 1,35 млн новых рабочих мест, связанных с менеджментом. По прогнозам к 2001 г. должно было быть введено дополнительно 630 тыс. управленческих должностей, то есть в целом цифра составит 4,9 млн чел., или 18,5% всего занятого трудоспособного

населения страны. Как правило, неудачники бедны и необразованны.

Проблема заключается в названии: на предприятиях руководители групп персонала и контролеры производства теперь являются менеджерами, даже продавец видеотехники на центральной улице может смело считать себя менеджером. Данная точка зрения, конечно же, имеет право на существование, однако она не полностью соответствует статистическим показателям. Например, исследователи из Варвика уверены, что при сохранении данной тенденции количество менеджеров будет увеличиваться быстрыми темпами.

Вторая категория статистики, которую обеспокоенный менеджер должен знать, свидетельствует, что пожизненной работы меньше не станет. Соотношение американцев, работающих на одном месте более восьми лет, кардинально изменилось с 1971 по 1991 г. Действительно, продолжительность работы американца средних лет у одного работодателя в 1966 г. составляла более шести лет, в 1991 г. она выросла до семи. Нечто похожее происходит и в других странах.

Было бы неразумно искать правду в статистике. Сомнительно, что приведенные цифры включают временных рабочих, а самые последние данные датированы началом 90-х, то есть до первой волны повального сокращения штатов. Если вас действительно интересуют цифры, то вы сможете найти различия: подавляющее большинство ушедших в отставку (либо тех, кто был вынужден это сделать) — люди в возрасте 55, а то и еще моложе. Статистика также не отражает сильные кадровые потоки в самих компаниях.

Школа «конца работы» основывается на карикатурном понимании традиционной работы, представляющейся неизменным восьмичасовым рабочим днем, потраченным на однотипный труд. В действительности профессии, в особенности связанные с менеджментом, всегда подразумевали, что можно сделать немножко «того» и немножко «этого». В связи с праздниками и болезнями люди постоянно подменяют друг друга. Задачи возлагаются на других специалистов по принципу того, кто следующим войдет в дверь. Можно затаив дыхание читать, что, скажем, «Си-эн-эн» является «виртуальной организаци-

ей», где людям ставятся всевозможные задачи без учета их опыта. Однако тот, кто такое пишет, просто забыл, что информационные структуры, занимающиеся новостями, всегда отличались хаотичностью работы, где настоящих асов журналистики зачастую просто отправляли освещать последние события войны в Абиссинии. Если бы лорд Бивербрук оказался в «Си-эн-эн», он был бы поражен обилием технических новинок и расстроен отсутствием алкоголя, однако для него открылся бы мир, где громкая история важнее человеческой жизни, где редакторы кидают первых попавшихся под руку подчиненных на освещение последних событий, несмотря на уровень их компетентности.

Тем не менее статистика (не говоря уже об экономических показателях) свидетельствует, что Армагеддон менеджеров немного дальше, чем опасались некоторые, да и работа менеджера меняется не так радикально, как утверждали многие. В ближайшем будущем «работа», так же как и другие надоевшие понятия, например «компания» или даже «город», не исчезнет из жизни. Через 20 лет вы также сможете прийти в любой офис и увидеть группу сидящих служащих, топящихся вокруг кофейного аппарата в ожидании кофе без кофеина, ругающих начальников и обсуждающих, кто с кем спит, не забыв пожаловаться на работу кофейного ящика.

## Слушайте Бангалор

Все это означает, что, говоря о «конце работы», теоретики менеджмента преувеличивали свои доводы. Самые честные согласны с этим. Однако это вовсе не значит, что рабочие места не меняются.

Любой представитель профсоюза с Запада, посетив грязный офис в Бангалоре, принадлежащий индийской компьютерной компании «Вайпро инфотек», может получить сердечный приступ, и не только от того, что ему предстоит подняться по лестнице четыре пролета. Несмотря на шум и уличных попрошайек, в самом офисе налицо все три силы современной эпохи перемен: технология, связь и глобальная конкуренция.

Здесь индийские руки и мозги делают работу, к которой привыкли западные компании, — осуществляют перестройку внутренних программных систем для «Дженерал электрик», причем в пять раз дешевле, чем на Западе. После того как индийские инженеры закончат свою работу, их продукт будет направлен в США через спутниковую тарелку на крыше здания. В других уголках Индии есть люди, выполняющие работу для таких компаний, как «Свиссэйр», и даже видеоконтроллеры, следящие за безопасностью домов в Америке.

Нашему профсоюзному деятелю не нужно лететь на другой конец света, чтобы удивиться или испытать шок. В сельских районах Западной Европы и США появилась новая категория рабочих. Навестите старого кузнеца в Эксмуре, и вы обнаружите у него на дому компанию, производящую дорогостоящие микроскопы с электронными манипуляторами из японских и американских комплектующих, продаваемые в 80 стран мира.

Понятно, что люди с определенной долей эйфории должны относиться к возможному влиянию таких компаний. Вот, например, Хэнди:

Наш мир подходит к тому, чтобы увидеть перемены столь же значительные, что и технологическая революция, которая ввела Европу в новую эпоху шестьсот лет назад с изобретением и усовершенствованием печатного станка. Впервые люди получили возможность читать Библию на родном языке, в собственном доме, в удобное для них время. Теперь они сами смогли судить о том, что правильно, а что неправильно, о добре и зле. В результате власть церкви была подорвана, рухнула власть и многих других институтов. Личная свобода привела к созиданию, что положило начало новой эре — эпохе Возрождения. В конце этого пути — телевизор и телефон с компьютером, проводной и беспроводной мир, который мы можем теперь созерцать, — современные эквиваленты того самого печатного станка. Когда «Моторола» реализует свою мечту давать персональный номер каждому человеку с момента его рождения, телефон будет завязан на отдельного гражданина, а не на то или иное место. Кто-то скажет, что это не так важно, однако все офисы станут ненужными, как в свое время церковь.

В очередной раз можно спорить с Хэнди о деталях: и 500 лет спустя после Гутенберга церкви по-прежнему важны для многих людей, включая и самого Хэнди. Однако мир работы действительно меняется, правда, не такими темпами, как считают некоторые. Объясняя сущность подводных течений, опрокинувших старый мир, и проблемы беспокоящихся менеджеров, необходимо задаваться тремя вопросами: Где мы работаем? На кого мы работаем? И что мы вообще делаем?

### Позвони мне домой

Теория Хэнди, что работа станет тем, что мы делаем, а не тем, куда мы ходим, постепенно становится реальностью. Около 43 млн американцев выполняют определенную часть своей работы дома — это на 75% больше, чем в 1988 г. Двенадцать миллионов из них работают дома постоянно. Во многих случаях движущей силой изменений выступает демография, равно как и технологии, и высокая арендная стоимость офисов. Женщины всегда рассчитывают на большую часть рабочих мест как с постоянной, так и частичной занятостью. По данным исследователей Варвикского университета, к 2001 г. женщины должны составить 46% всей рабочей силы, а 1,3 млн чел. будут задействованы на должностях, не предусматривающих полный рабочий день или рабочую неделю. При этом количество работающих на себя возрастет на 436 тыс. чел. и составит 3,7 млн, или 14% общего числа работающих. Все эти категории часть своей работы будут выполнять на дому. В американской «АТ и Т» считают, что в конце десятилетия каждый второй работающий американец будет выполнять по меньшей мере часть работы дома. В Соединенных Штатах и во многих странах Европы набирает силу так называемое движение «Сохо», которое многие расшифровывают как «маленький офис/домашний офис» или «отдельный оператор/офис на дому»\*. В каждом третьем американском доме уже установлены компьютеры, около 40% которых оснащены модемами, позволяющими общаться с остальным миром. Сегодня практически у

\* Сохо — SOHO, аббрев. от small office/home office (англ.).

каждого предпринимателя есть сотовый телефон. Через пять лет, что вполне вероятно, все модемы будут портативными, то есть для того, чтобы скачать из Интернета последние новости с торгов, деловым людям будет вовсе не обязательно искать телефонную розетку. Энтузиасты считают, что работа на дому не только более удобна, особенно для женщин, но и более эффективна. Многочисленные исследования свидетельствуют, что половину рабочего времени в офисе люди заняты самостоятельной работой, однако если они остаются дома, то их производительность возрастает на 15—20%.

Неужели это правда? Наилучшим аргументом за эффективность работы на дому обычно является неэффективность походов на работу. Исследование, к которому было привлечено 90 тыс. менеджеров, проведенное «Буз Аллен энд Гамильтон», показало, что четверть своего рабочего времени люди расходуют зря. Добавьте сюда еще часы, проведенные на бессмысленных совещаниях, на сборищах вокруг кофейных автоматов, и вы увидите, что этот факт зачастую недооценивается. Множество компаний позволили людям оставаться дома и в результате установили, что продуктивность их работы существенно возросла. В рамках одного эксперимента руководство «Компак» — американского производителя компьютерной техники — обеспечило всех своих менеджеров по продажам подключенными к главной информационной сети компании компьютерами (чтобы у них был мгновенный доступ к последним данным и ценам) и попросило их работать на дому. Тем самым была достигнута не только экономия офисного пространства. Оказалось, что можно сократить количество менеджеров по продажам на треть, так как каждый менеджер смог продать в шесть раз больше, чем работая в офисе. В журнале «Экономист» считают, что даже самые ленивые иностранные служащие более продуктивны, нежели их лондонские коллеги. А все потому, что они экономят один рабочий день в неделю, а англичане тратят его на вовсе не обязательные совещания.

Действительно ли работа на дому так прекрасна и эффективна? Во многих странах либо невозможно, либо весьма затруднительно справиться с проблемами, которые могут возникнуть у работающих на дому. Например, в Японии «Тоши-

ба» начала эксперимент, в рамках которого научным сотрудникам-программистам было позволено остаться дома. Однако многие жилые помещения в Японии слишком малы, чтобы чувствовать себя комфортно, не говоря уже о том, чтобы работать в них, а оплата телефона могла бы превратить всю эту инициативу в чрезвычайно дорогую затею. Если бы вы были матерью троих маленьких детей, стали бы вы утверждать, что работа на дому очень продуктивна? Анекдотично, но факт, что многие фанаты офиса на дому — одинокие люди, способные концентрировать свое сознание. Многие «нормальные» работники, в частности менеджеры, считают, что находиться дома — значит, быть вне обоймы. В любом нормальном доме очень много отвлекающих факторов, начиная с телевизионных матчей по крикету и заканчивая сексом, чего обычно в офисе нет. Попробуйте-ка сидеть дома и писать книгу, в особенности о менеджменте.

Сторонники «Сохо» обычно очень тщательно подходят к выбору своих примеров. Они слишком много кричат о молодых компаниях, которые создавались из общин жильцов, например «Эппл» и «Печенье миссис Филд». Однако ничего в этом нового нет — такие крупные компании, как «Дисней» и «Форд», также создавались «на дому». Точно так же растущее убеждение, что практически каждый может работать дома, — полная чепуха. Время от времени люди пополняют ряды граждан, работающих дома: консультанты по менеджменту, писатели и т.д., одним словом, мы говорим о категории «пишущих книги по менеджменту». Таких «портфельных» работников очень мало. Джон Кей — британский гуру, сменивший немало профессий, — сказал, знакомясь с очередной книгой Хэнди: «Это Чарлз Хэнди и я, а не многие другие».

## Мир временно работающих

Временщики — вовсе не новый феномен, особенно для Европы, однако они все больше походят друг на друга. В докладе, сделанном в октябре 1995 г. Британским институтом менеджмента, было отмечено, что девять из десяти англ-

лийских компаний используют временных или частично занятых работников (число таких служащих увеличилось на 15% по сравнению с 8% в прошлом году). В период с 1990 по 1995 г. количество временных рабочих в Великобритании возросло на 350 тыс. чел., в то время как общая рабочая сила сократилась на 750 тыс. чел. Все больше временных рабочих было задействовано на промышленных предприятиях. В Соединенных Штатах частично занятые, «арендованные» служащие, а также работающие на себя в настоящее время составляют четверть всего трудоспособного населения. Крупнейшим работодателем Америки в настоящее время является не «Дженерал моторс», а «Менпауэр» — агентство по найму, на учете которого находится до 600 тыс. чел. В настоящее время в США функционирует 6 тыс. таких агентств, что в два раза больше, чем десять лет назад. Даже в Японии — «храме» пожизненной работы — все чаще появляются «еретики», такие, как Ясуюки Намбу, несмотря на отлаженную систему занятости в стране. «Вы сможете работать там, где хотите, столько, сколько пожелаете, и на той должности, которая вам придется по вкусу, — утверждает Намбу. — И все это без привязанности к одной компании».

С точки зрения работодателя, оптимизм Намбу относительно преимуществ временной работы может быть оправданным. В свою очередь, американские энтузиасты временной работы говорят о «случайной точечной форме рынка». В своей «Трансформации работы» Уильям Бриджес приводит пример компании «Хоум корпорейшн» в Монтгомери, штат Алабама. Руководство этой занимающейся недвижимостью компании — обладателя жилых комплексов, приняло решение нанять весь персонал в составе 500 человек в агентстве по найму «Экшн стаффинг». Временные рабочие не претендуют на такие же выгоды, что и постоянные, да и уволить их намного легче. Компания «Блю кросс/Блю шилд» из Род-Айленда за пять лет сократила рабочую силу на 40%, не уволив ни одного постоянного рабочего. В опубликованном в октябре 1995 г. британским агентством по найму «Рид персонал сервисис» докладе говорилось о стабильно высоком спросе на временных рабочих. Однако в нем было сделано предупреждение, что спрос

сильно падал, когда дело касалось праздников, необходимости переподготовки кадров, выплат по болезни и т.д.

Это объясняет, почему «корпоративные кондоминиумы» и «виртуальные корпорации», которые так впечатляют Хэнди, Друкера и Питерса, иногда столь многообещающи. Новый выбор, который теперь есть у временных рабочих, вряд ли может их приободрить. Они не чувствуют себя в безопасности, о чем свидетельствует качество их работы. Есть множество примеров спада качественных показателей производства, когда на рабочие места брали «временщиков». На одном заводе по производству презервативов менеджеры по количеству брака, выходящего с конвейера могли определить, когда за дело принимаются временные рабочие, а когда постоянные. Наблюдения показали, что приблизительно 60% временных рабочих хотели бы получить постоянную должность.

### Маленькое — значит, хрупкое

Спроси сегодня любого, на кого он работает, и ответ, вероятнее всего, будет — «на маленькую компанию». Как мы уже объясняли (см. гл. 5), величина больше не играет особой роли в теории менеджмента. Однако, несмотря на все преимущества больших и маленьких компаний, сегодня вы будете работать на маленькую компанию, и эта компания, вероятнее всего, обанкротится.

Из 21 млн зарегистрированных в США коммерческих предприятий только 14 тыс. имеют в своем штате более 500 сотрудников. Даже в государствах с экономикой, где малых компаний меньше, именно эти фирмы оказываются главным источником работы. Например, в полусоциалистической Швеции, где 70% трудового населения работают на такие крупные компании, как «Вольво», единственным типом компаний, расширивших свои штаты в 1985—1992 гг., стали фирмы, количество служащих в которых составляет не более 20 человек. Однако мелкие компании — хрупкие создания. Изучение роста занятости в штате Калифорния свидетельствует о важности компаний-«газелей» — не обязательно новых небольших фирм, спо-

собных сделать мощный рывок вперед, но и оступиться при этом. Для калифорнийцев существует одинаковая вероятность либо быть уволенными, либо найти себе работу, в других штатах такая вероятность проявляется в меньшей степени. Нечто подобное можно сказать и о промышленности, где около 60% технологических новинок не доживают и до пятой годовщины со дня своего рождения.

Работа среди всего этого созидательного уничтожения, возможно, будет многим не по душе, однако она привлечет лучших и самых блестящих специалистов. В своей книге «Новые правила: как преуспеть в современном посткорпоративном мире» Джон Коттер привел в пример 115 выпускников Гарвардской школы бизнеса 1974 г. Только 23% из них работали в компаниях со штатом крупнее 10 тыс. чел. Большинство же трудились в фирмах с количеством персонала менее 10 тыс., причем 40% из них являлись предпринимателями. К 1991 г. нанятые на работу в малые компании получали в среднем 450 тыс. долл., что в два раза больше, нежели их коллеги в крупных фирмах.

Даже сотрудники крупных компаний не очень уверенно себя чувствуют на работе. Как мы уже заметили, наиболее успешные гиганты, такие как «Раббермейд» и «Хьюлетт-Паккард», стали более «предпринимательскими», направляя процесс принятия решений вниз по структурной лестнице организации и распределяя работу между отдельными группами сотрудников. В настоящее время между работой на одно структурное подразделение крупной производственной группы, например «Асеа Браун Бовери», или на маленькую компанию, например работающую на сеть производителей одежды «Бенеттон» в Северной Италии, все сложнее найти отличия. Если раньше дочерняя фирма вдруг объявляла, что намерена уйти в «самостоятельное плавание» и это вызывало ураган негодования, то сегодня, вполне вероятно, это привело бы к бесконечным разговорам, что, мол, «необходимо создавать деревни в рамках наших городов, а не отделяться».

Все это оказывает влияние на работу простых сотрудников. Даже в крупной компании для многих невыносимо то, как человек из небольшой подчиненной структуры вдруг пры-

гает в совет директоров. Теперь крупная компания превратилась в островной архипелаг, где каждый островок сообщается с другими мостками, при этом все управляется «маленьким флагманом». Во многом поездки из одного угла «Дженерал электрик» в другой могут быть столь же ужасным предприятием, что и метания от одного предприятия к другому в Силиконовой долине.

## Что мы делаем

Где бы ни работал менеджер — в крупной или в небольшой фирме, — в его работе очень часто происходят изменения: начиная с того, кем руководит менеджер, сколько времени работает, и заканчивая тем, есть ли у него офис или хотя бы обычный письменный стол. Это объясняет, почему чувство незащищенности у менеджеров развито больше, нежели страх потерять работу. В связи с тем, что на меньшее число сотрудников компаний в настоящее время возлагается все больший спектр задач, то все общепринятые представления о работе можно смело отбросить. Менеджеры могут столкнуться с тем, что сотрудники, которых они всегда считали ниже себя по рангу, вдруг начнут указывать им, что делать, и будут вынуждены делиться информацией, исключительными обладателями которой они всегда являлись. Менеджеры очень часто должны контролировать не только временных рабочих, но также лиц, работающих на другие компании. Позвоните в местный компьютерный департамент, и кто-нибудь из «Электроник дата системс» или «Компьютер сервисис корпорейшн» придет решать вашу проблему. Позвоните в почтовое отделение, и вы, возможно, будете общаться с представителем «Питни Боуэрс». Вы можете прикрикнуть на кого-нибудь у сборочного конвейера, а он окажется представителем организации-субподрядчика. В компании «Вальтерс гексагон» — поставщике болтов и скрепок — 10 из 120 сотрудников являются «инженерами-эмиссарами», которые сидят на предприятиях-партнерах и регулируют поставки продукции своей компании.

Менеджеры даже теряют традиционные символы своей работы: офисы и письменные столы. Некоторые компании ушли в этом плане совсем далеко, например, ввели в обиход стойки или складные столики. Таких примеров очень много. Избавление от столов уменьшает суматоху и позволяет компаниям использовать офисное пространство в других целях. Финское представительство крупной американской компьютерной компании «Диджитал икуипмент», например, использовало место в офисе, освобожденное от индивидуальных рабочих мест, для строительства сауны, которая теперь, вероятно, используется для развлечения клиентов. Кроме того, такой подход избавляет служащих от предрассудков, связанных с иерархией и статусом, а также заставляет лучше работать. Например, в «Джемини» отказываются выделять для консультантов компании рабочие места, так как считают, что в рабочее время консультанты должны общаться с клиентами, а не болтаться по офису.

Однако трудно избежать подозрений, что реальной причиной такой моды является стоимость. Изменив отношение человек — письменный стол с 2:1 до 12:1, британское отделение «Диджитал икуипмент» выручило 3,5 млн фунтов в год. Как отмечает Чарлз Хэнди, люди менее эффективно используют рабочее пространство, нежели машины. Наши электронные помощники могут работать по 168 часов в неделю, мы же — редко больше 60 часов. Еще хуже, что все большее число людей не присутствует в офисе даже тогда, когда это необходимо. Директор международной программы исследования рабочего пространства Франклин Беккер из Корнуэльского университета — единственный профессор, гордящийся отсутствием собственного рабочего стола, — считает, что «около 70% специалистов, работающих в области управленческого консалтинга, продажи товаров и услуг, а также в службах, занимающихся производством и закупками, большую часть времени проводят вне своих рабочих мест».

Однако не ясно, нравится ли все это самим служащим? «Герман Миллер» — американская компания, занимающаяся дизайном интерьера, — выдает своим служащим тележки, в которых они могут возить личные вещи — так сказать, персональную «рабочую станцию». Современная мода на открытые

«сетевые» офисы может лишить людей мест, где они могли обдумывать свои решения. В сети британских супермаркетов компании «Асда» сотрудники, которые желают иметь собственные рабочие места, должны носить красные кепки.

Может показаться, что такой подход дезориентирует любого менеджера. Однако в высокотехнологичных компаниях — например «Интел» и «Майкрософт» — менеджеры должны привыкать к тому, чтобы быть членами временной группы, а не руководителями постоянного коллектива служащих: зачастую у них нет даже четко определенного места или объяснения профессиональных функций команды, с которой им, возможно, придется работать (если ваша работа — это просто работа, то долго в «Майкрософт» вы не продержитесь). Да и ритм деятельности может быть любым. Вместо того чтобы работать с 9 до 17, вы строите сеть забегаловок «Пицца в полночь», все реже видите своих детей, а выходные получаете только по завершении проекта.

Карьера, построенная вокруг всплесков созидания во многом близка условиям доиндустриальной эпохи. В своей «Трансформации работы» Бриджес показал переход от мира до работы, к миру работы и затем к планете, лишенной «работы», сравнивая этот процесс с видами транспорта. В XVIII в. допрофессиональным транспортом был корабль, где постоянных моряков почти не было (на каждый рейс набирали вольнонаемных). В море день делился на вахты, большинство задач выполнялось общими усилиями команды (доводя моряков до изнеможения). Однако владельцем судна обычно был сухопутный купец, поэтому фактически все важные решения принимал капитан. В следующую эпоху была создана железная дорога, требующая более строгой организации. Расписание поездов и стоимость билетов определялись головным офисом. Рабочие обладали специфическими профессиями, и каждый знал свое место — кондукторы не забрасывали в топку уголь. По мнению Бриджеса, авиалайнер — транспортное средство переходного периода. Он в большей степени относится к миру профессий. Сегодня молодые транспортные агентства тайно организуют марш против старых вождей, заставляя свой персонал выполнять самую разную работу. Так, например, в «Саус-Ист эйрлайнз» члены экипажа помогают пассажирам управиться с багажом.

## Среднее звено

Бриджес позволяет провести аналогию с космическим челноком. Большинство компаний остаются на уровне, очень близком к авиалайнерам, и будут такими в течение какого-то времени (в конце концов, «Саус-Вест» не разрешает носильщикам летать на самолетах). Многие компании проводят небольшую реорганизацию в соответствии с основной программой, некоторые же заходят очень далеко, например «Майкрософт» или «Интел». Кроме того, существует отрицательная реакция на более структурированный подход к работе. Самым ярким примером является отношение к менеджерам среднего звена.

До недавнего времени отношение большинства компаний к менеджерам среднего звена было таким же, как у Сталина к кулакам. Они рассматривались как бюрократический класс временных служащих, находящихся в неудобном положении между рабочими и руководством, затрудняющих быстрый обмен информацией и составляющих пятую часть всех потерявших работу в Америке начиная с 1988 г. «Менеджмент среднего звена, как мы знаем, просто исчезнет», — заявил Майкл Хаммер, один из авторов реинжиниринга. Том Питерс высказался гораздо проще: «Их песенка спета...»

Однако мода изменилась. В середине 1990-х теоретики начали вести разговор о менеджерах среднего звена, вносящих «среднеуровневую» перспективу в работу компаний. Они являются сержантами — единственным, кто знает достаточно о рабочих и клиентах и может сказать стратегическим исследователям высшего ранга, как возможно реализовать их идеи. Стивен Флойд из университета Коннектикута и его массачусетский коллега Билл Вулдридж, изучавшие менеджмент в 20 американских фирмах, заявили, что компании, которые прислушивались к советам менеджеров среднего звена при разработке стратегических планов, действовали гораздо эффективнее. Совершенно не являясь препятствием для инноваций в больших фирмах, менеджеры среднего звена зачастую оказываются чемпионами: они — единственные знатоки работы больших организаций. Френсис Уэсли из университета Макгилл отметил, что менеджеры также являются искусными комму-

никами, образующими прочные союзы с коллегами из других фирм. Менеджмент среднего звена является очень важной ступенью карьерной лестницы: он показывает, к чему надо стремиться работникам низшего класса, и обеспечивает несколько лет полезного опыта для честолюбцев.

Вопрос не в том, нужны или не нужны менеджеры среднего уровня, а в том, как использовать их, не допуская создания ненужных иерархических ступеней и бумажной волокиты. Некоторые фирмы, например «Диджитал» и «ЗМ», попытались превратить менеджеров среднего уровня в служащих, деятельность которых заключается в разработке полезных идей и убеждении старших менеджеров в необходимости их внедрения. В Японии, где к менеджерам среднего уровня отношение лучше, чем на Западе, «Хонда» при разработке модели «Сивик» отведла ведущую роль именно этим специалистам. В результате модель оказалась более экономичной и молодежной.

Подведем итоги. Даже большие компании, гордящиеся своим именем, при отсутствии прибыли были вынуждены возродить менеджеров среднего звена, хотя и назвали их по-другому: «облегчитель», «пограничный ключ», «менеджер по развитию», «работающий тренер». Меняется не только все связанное с современными рабочими местами, но и сами компании. Правда, не настолько, как считают пессимисты.

## Порабощенные или уполномоченные?

Признайте, что работа меняется (хотя бы немного), и вы тут же будете вовлечены в жаркие дебаты по двум вопросам. Во-первых, освобождает или порабощает новая трудовая культура работающих мужчин и женщин? В чью сторону перевешивает чаша весов — работодателя или рабочего? Становится ли наша жизнь более насыщенной или мы обречены на постоянные терзания? Второй вопрос, вытекающий из ответа на первый, касается рекомендаций. Что необходимо сделать для того, чтобы работа была более свободным опытом? Что должен требовать менеджер от своего работодателя?

Почитайте Тома Питерса, и у вас создается впечатление, что персональный компьютер сыграл такую же роль для ме-

неджеров, как Уильям Уилберфорс для рабов. Питерс считает, что менеджеры находятся на пороге эры новых возможностей. «Забудьте о лояльности. Или по крайней мере лояльности какой-либо отдельно взятой корпорации. Лучше проявите ее к вашей сети «Ролодекс». Работать в наше время, продолжает он, значит резюмировать (да, он превращает в глагол еще одно существительное): каждый должен стать независимым подрядчиком или считать себя таковым. «Беспомощность — состояние сознания», — заявляет Питерс.

Для сравнения: многие гуру считают, что «бессильный» — это характеристика большинства менеджеров. Самые большие пессимисты — это сторонники «конца работы». Мрачный прогноз будущего труда (и необходимости регулировать рынок, способный вызвать бедственное положение) уже является главным тезисом всех левых политиков. Американский министр труда Роберт Рейч и лидер британских лейбористов Тони Блэр говорят об увеличении «класса беспокоящихся», то есть имеющих работу, но обоснованно обеспокоенных недостаточным уровнем защищенности и переживающих за будущее своих детей.

Третья группа, включая Чарлза Хэнди, мечется из стороны в сторону, иногда выбирая тех, кто обладает знаниями и навыками, необходимыми для процветания новой экономики, иногда отдавая предпочтение оставленным позади. Розабет Мосс Кантер, например, делит людей на «новых космополитов», обладающих концепциями, компетенцией и связями, и «местных» — эквивалент «портфельных» рабочих и «какого-то там» Хэнди.

Каждый может согласиться, что идея об увеличивающемся разделении есть нечто виртуальное. В чем не правы пессимисты, так это в том, что большинство людей на Западе принадлежат лагерю проигравших. Это большая, растущая группа работников, которые должны извлекать выгоду из технологий, позволяющих людям больше времени уделять самим себе. Необязательно быть выпускником Гарварда, чтобы понять все возможности современной экономики. Побродите по окраинам Денвера или даже по деревне Костволд, и вы обнаружите множество образованных людей, работающих на себя и полу-

чающих за это больше своих коллег, работающих по найму. Одной из трех серьезных проблем четвертой части малого бизнеса в Америке согласно проведенному «Бизнес уик» в октябре 1995 г. исследованию является «нехватка квалифицированных рабочих» (с каждым годом она растет). Что же касается тех, кто остался в больших компаниях, то плоская структура менеджмента позволяет наиболее ярким сотрудникам легче достичь вершины.

Это говорит о том, что существует группа обреченных на потери из-за изменений в работе. В эту группу, конечно, входят менеджеры, которым не повезло: например менеджеры среднего возраста, тормозящие работу, которых и нанимать дороже, чем молодых выпускников колледжей. Однако, как мы уже говорили, в целом сокращения вакансий менеджеров не произошло. Так, например, столкнувшись с безработицей, многие читали «Исполнительный блюз: падение и увольнение в корпоративной Америке» — автобиографию менеджера Дж. Мейера — яркий пример нового жанра «рабочего ужастика». «В «Крике» Эдварда Манча одинокая фигура с пустыми, ничего не видящими глазами стоит на рельсах, сжав руками голову и разинув рот, — пишет автор. — Надеюсь, я так не выгляжу, прогуливаясь по Манхэттену». Однако в конце книги Мейер сообщает, что нашел «работу, которая ему очень нравится, в компании, которая ему тоже очень нравится, на окраине Кливленда».

Действительно проигрывают необразованные бедняки, которые в современных условиях скорее всего проведут жизнь, меняя различные краткосрочные работы, или, возможно, совсем перестанут работать. В 1995 г. 46% безработных в Европе находились в таком состоянии более года. Джереми Рифкин считает, что от первой волны автоматизации производства в 1950-е в Америке больше всех пострадали необразованные рабочие — в основном черные. В 1964 г. уровень безработицы среди черного населения достиг 12% по сравнению с 8,5% в послевоенный период. Среди белых эти цифры составляли 4,6% и 5,9% соответственно. Похоже, нечто подобное происходит и сейчас: Практически везде разрыв между бедными и богатыми увеличивается.

## Менеджер-параноик

Это говорит о том, что менеджер должен беспокоиться о бедных, а не о себе. Однако победители и побежденные в этом новом трудовом порядке должны одинаково рассматриваться как с материальной, так и с психологической стороны. Здесь у менеджеров дела гораздо хуже. Несмотря на все разговоры о могуществе, многие из них напуганы и обеспокоены. Можно найти множество причин их уязвимости: недавние волны сокращений; консерватизм менеджеров, не любящих даже выгодные им перемены; практические трудности быть «портфельным» рабочим (попробуйте-ка договориться об ипотечном кредите, будучи на краткосрочном контракте); и постоянная пропаганда конца «пожизненной» работы.

Основной итог этого психологического беспокойства — сверхурочная работа. Одна из самых больших проблем развивающегося мира (теория менеджмента здесь тоже виновата) заключается в том, что современная экономика сочетает рост безработицы с увеличением трудового дня у тех, кто работает. В «Сверхурочной Америке» экономист из Гарварда Джульетт Шор подсчитала, что в 1989 г. ее соотечественники провели на работе в среднем на четыре недели больше, чем в 1969-м. Среднестатистический американец работает 52 часа в неделю — 46 часов в офисе, остальное время дома. Время на дорогу увеличивается, а выходные уменьшаются. Возрастает травматизм и число связанных с работой заболеваний. Согласно исследованию, проведенному Массачусетским технологическим институтом, депрессивные состояния ежегодно обходятся американской экономике в 47 млрд долл. В Японии, где люди работают в среднем на 400 часов в год больше, чем европейцы, есть даже специальный термин «каорوشي», обозначающий смерть от переработки.

Менеджеры почти все время работают на пределе своих сил. Еще раз скажем, что в этом виновата теория менеджмента. Сдерживание роста уменьшает количество менеджеров, способных выполнять работу. Реинжиниринг вынуждает менеджеров отвечать за весь процесс: может оказаться, что вы уже не просто менеджер научно-исследовательского отдела, а пол-

ностью отвечаете за весь процесс «разработки новой продукции». Если компания сокращает количество должностей с 1300 до 32, как сделала одна электронная фирма, которую посетила Розабет Мосс Кантер, то придется увеличивать нагрузку на менеджера. Действительно, теперь менеджер вынужден следить за 24 рабочими, а не за 12.

Вдобавок к этим психологическим нагрузкам мода на увеличение рабочих часов идет в ногу с увлечением гибкостью. Сотрудники почти полностью отдаются работе, принося в жертву даже свою личную жизнь. Работа над докладами заменяет увлечения, а телефонные разговоры — нормальное общение. Люди разрушают свою семейную жизнь, чтобы, к примеру, занять пост за границей. Верных друзей они также заводят на работе. Но вот фирма реорганизуется, и они остаются за бортом. Все, что заполняло их дни и придавало смысл жизни, исчезло. Упорно работающий человек компании вдруг становится обычным гражданином.

Однажды все может измениться. Компания может нанять больше сотрудников, и им придется меньше работать. Рабочие могут согласиться работать в неудобной смене меньше часов за те же деньги. Некоторые компании, включая «Хьюлетт-Паккард», уже провели ряд подобных экспериментов. Но большинство все же предпочитают использовать сложившиеся схемы. Опрос менеджеров «Бритиш телеком», проведенный британским обществом работников телекоммуникаций, показал, что работающие по 50—60 часов в неделю имеют гораздо больше шансов занять первые места в ежегодном рейтинге, чем работающие меньше. Более того, система материального стимулирования заставляет весь штат в целом, и менеджеров в частности, работать больше.

Другими словами, новый трудовой порядок производит скорее не безработного, а менеджера-параноика. Вероятность событий играет ему на руку (скорее это он, чем она): он сохраняет свою работу, а если потеряет, сможет быстро найти; значительно увеличился выбор работы; полномочия менеджера расширяются; теперь он должен беспокоиться о своих необученных коллегах больше, чем о себе. Поводов для беспокойства нет, но есть возможности: менеджер может оказаться в уволенном мень-

шинстве, так и не нашедшем новую работу; развитие технологий может не просто облегчить его труд, но и вытеснить с рабочего места. Возвращаясь домой в Пасадену или Севснокс, менеджер-параноик не догадается, что его новый сосед — консультант, работающий дома и зарабатывающий денег больше, чем он может представить. А компания будет играть на его же страхе, обещая платить больше, если он будет больше работать. Что же можно сделать, чтобы он чувствовал себя более уверенно?

## Новый моральный контракт

Социальный контракт между человеком и обществом является предметом философских споров на протяжении веков. В теории менеджмента это проявляется в ответственности владельцев компании перед своими сотрудниками. Некоторые говорят о «новом моральном контракте» между работодателем и работником. Что же компании должны дать своим рабочим? Теория менеджмента предлагает несколько ответов, начиная с «ничего, кроме хорошей зарплаты» и заканчивая «возможностью трудоустройства» и «долей в компании».

Для многих боссов отношения работодатель—работник выражаются одним словом: плата. Но не только об этом хотя бы поговорить рабочие; часто существует четкий компромисс между надежностью работы и размером зарплаты. Никто не будет жалеть торговца ценными бумагами, за пару лет заработавшего миллионы, перед его увольнением. Ведь именно для этого многие и идут на эту работу. В наше время даже самая однообразная работа может стимулироваться. В шести из десяти американских компаний существует мощная система, предусматривающая поощрение служащих за производственные успехи.

Выплаты — привлекательное решение, особенно для экономистов, одержимых моделью возврата рисков. Но это не совсем полное решение. Страхи среднего класса больше всего раздражают тем, что исходят от определенного типа людей, решивших заняться, скажем, маркетингом, а не преподавательской деятельностью, сочтя последнее слишком безопасным и малооплачиваемым. Кроме того, премиальные выплаты — до-

вольно неэффективный инструмент, особенно на нижних ступенях организации. К тому же зачастую финансовое стимулирование не уменьшает, а увеличивает паранойю. Если группа людей хорошо поработала и получила 96% возможных бонусов, их наиболее вероятной реакцией будет мысль о том, что кто-то украл у них 4%.

Так что нужно что-то еще. Может, обещание пожизненной работы? Еще есть ряд компаний, которые получают выгоду от предложения надежной работы. Например, в 1990 г., перед введением договоров пожизненной работы на британском «Рейндж-ровере», только 11% рабочих боялись не получить контракт, считая, что рост эффективности будет стоить им места. После введения системы пожизненной работы их число увеличилось до 84%. Каждое предложение сэкономило компании 100 млн ф. — достаточно для того, чтобы нанять одного-двух лишних рабочих. Японские и немецкие компании долго изучали этот опыт и пришли к такому же решению, сохранив рабочие места у себя дома даже после того, как по суровой логике экономики вынуждены были создавать их за границей.

Однако недавно в Японии и Германии обнаружилось, что подобные соглашения часто оказывались необоснованными. В 1995 г. «Сони» достигла отметки, когда должна была прекратить в Японии производство телевизоров на экспорт. В последние пять лет БМВ и «Мерседес-Бенц» неуклонно увеличивали производство за пределами Германии, убеждая дорогостоящих немецких рабочих, что новые автомобили идут только на экспорт. Однажды, возможно, и «Рейндж-ровер» пожалеет о своих соглашениях. Текущее производство идет успешно, но нельзя уверенно сказать, что будет в 2010 г. Договор пожизненной работы в розничном банковском деле или производстве компьютеров не стоит даже затраченной на него бумаги.

## Имеющий работу или трудоспособный?

На первый взгляд концепция «пожизненной возможности трудоустройства» выглядит неравноценной заменой. Например, когда директор по работе с персоналом «Ай-би-эм» в середине 1990-х объявил, что «теперь речь идет о пожизненной возмож-

ности трудоустройства, а не неограниченной пожизненной работе», он всего лишь признал реальность. Как-никак начиная с 1986 г. «Биг блю» (второе имя «Ай-би-эм») сократила 175 тыс. чел. Но, конечно, гораздо лучше сказать рабочим правду, чем предлагать им работу на всю жизнь, тем самым лишив их возможности освоить другой вид деятельности.

В «Эппл» Джон Скалли предложил сотрудникам договор «новой лояльности»: «Смотрите, «Эппл» не может гарантировать вам пожизненную работу. Ни пять, ни десять лет. Может, даже пару лет не может. Но вот что «Эппл» может обещать и делает: если вы с нами 3, 6 месяцев, 6 лет или, что вряд ли, 16 лет, вы будете постоянно обучаться, подвергаться испытаниям. В итоге вы займете более выгодные позиции на местном или глобальном рынке труда, чем если бы не провели это время с нами».

«Обучение» — слово, к которому прибегают компании, говоря о возможности трудоустройства. «Рэйчем» — промышленная компания в Силиконовой долине — четко дала понять, что никому из рабочих не гарантировано пожизненное трудоустройство, но гарантирована возможность обучения. Фирмы часто имеют собственные центры занятости, призванные помочь сотрудникам получить работу в другой части компании или за ее пределами. «Форд» дополнительно платит каждому рабочему, прошедшему курсы повышения квалификации, 3100 долл. в год. «Андерсен консалтинг» тратит 7% прибыли на обучение: каждый сотрудник проводит на занятиях 135 часов в год. «Ай-эс-эс» — датская уборочная фирма, — прежде чем выдать новым сотрудникам швабры и щетки, посылает их на короткие курсы. В Копенгагене есть даже университет уборки и чистки.

Кто-то может решить, что выступление за обучение немало похоже на выступление против избиения жен — довольно хорошая причина для компаний, чтобы не заботиться об эмоциональном состоянии сотрудников: оставим их долгосрочное трудоустройство и вложим деньги в их обучение. Однако примеры компаний, нанимающих менеджеров и рабочих на всю жизнь, редки. Американские компании тратят около 1,4% платежной ведомости на обучение своих рабочих.

Такая статистика всегда используется индустрией обучения, заставляя работодателей и правительство устраивать все больше различных курсов. Однако сами по себе знания не являются гарантией трудоустройства, нужны специфические знания и навыки компании, в которой вы работаете. Отличные навыки работы на посту финансового директора в «Макдоналдсе» не помогут вам в «Бургер кинг». Многие знания отражают специфику работы, а не компании. Если вы работали в «Эн-би-си» — телевизионном отделении «Дженерал электрик», — то при переходе в отдел производства турбин «Ролодекс» вам вряд ли пригодится ваш опыт. Даже если работа похожа, необходимо время, чтобы освоиться. Многие брэнд-менеджеры «Юнилевер» хорошо продают мороженое, но терпят неудачу при продаже рыбных палочек.

Также не всегда в интересах компании перемещать сотрудников для увеличения их возможностей по трудоустройству: это может разрушить их основную ценность для данного работодателя (знания), а также чувство командной работы. За возможность трудоустройства отвечает не только работодатель, но и сам работник.

## Профсоюзы и пайщики

Высококвалифицированный рабочий гораздо эффективнее может расширять свой «Ролодекс» и обновлять навыки, если у него есть определенное влияние на работодателя. Теоретически компании повсеместно «уполномочивают» своих работников. Согласно данным Массачусетского технологического института, около 80% американских работодателей участвуют в программах наделения обязанностями или дополнительными полномочиями. Многим рабочим структура нужна так же, как слова. Традиционным ответом на отсутствие власти являются объединения в профсоюзы. Однако от Японии до Шотландии их роль снижается. Лишь каждый десятый американский рабочий в частном секторе является членом профсоюза. Даже в Скандинавии, где членство в профсоюзах приносит ощутимую пользу, только половина молодежи вступает в них по при-

меру своих родителей. Существуют сомнения в необходимости профсоюзов для высококвалифицированных рабочих, где линии фронта нечетки, а стороны не разделены по классовому и имущественному признаку. Профсоюзы становятся все более мужскими и ориентированными на производство. Они хороши для переговоров с такими гигантами, как «Дженерал моторс», но не с маленькими мультимедийными компаниями. Большинство проблем высококвалифицированных рабочих касается контрактов, надления дополнительными полномочиями, возможности трудоустройства, декретных отпусков и частичной занятости.

Профсоюзы подвергаются меньшим, чем компании, изменениям. Можно сказать, что решение профсоюзных проблем кроется в их истории. Большинство профсоюзов появилось из гильдий ремесленников. Если бы можно было повернуть время вспять, они работали бы гораздо эффективнее. С этой точки зрения интересна Гильдия писателей Америки — 8-тысячный союз сценаристов Голливуда. Она до сих пор рассматривается многими главами студий как очаг коммунизма. Гильдия проводит бессмысленные забастовки, но ее структура ориентирована на защиту каждого своего члена. Наряду с договоренностью со студиями о минимальной фиксированной цене за различные сценарии гильдия предлагает своим высококвалифицированным рабочим пенсию, услуги здравоохранения и юридическую консультацию. Юристами гильдии уже разработаны стандартные контракты для мультимедийных программистов.

Сходные профсоюзы есть и в других странах, например в Италии и даже в Великобритании. Однако все больше теоретиков полагают, что без определенных структурных изменений моральных контрактов между работодателями и работниками больше не будет устраивающих обе стороны контрактов. В большинстве случаев это приведет к изменениям в корпоративном управлении фирмы: привлечению к управлению рабочих — представителей пайщиков за счет акционеров. Обоснованность этого мы рассматривали в предыдущей главе. Однако необходимо отметить, что изменения в работе людей сами по себе не гарантируют изменения акционерного капитализ-

ма. Для начала сравните нехватку «индустрий знаний» в доброй к пайщикам Германии с их процветанием в «жесткой» акционерной Америке.

Суэта вокруг беззакония акционерного капитализма является последним (и, возможно, наиболее опасным) среди всех панических страхов о будущем работы. Так же как «работа», или «менеджер среднего звена», или другие обреченные герои повествования, «компания» продолжит свое существование — возможно, в несколько ином виде, но все же сохранит свою суть. Начитавшись книг о будущем рабочих мест, кто-то может вспомнить книги 1960-х гг. с их прогнозом на конец столетия, где все мы одеваемся в универсальные, на все случаи жизни костюмы и на завтрак едим одну пилюлю. Рубашки, юбки и галстуки остались (правда, в несколько ином, нежели в 1960-х, виде), то же самое можно сказать и о завтраках. Правда, теперь мы едим мюсли с обезжиренным молоком, а не кукурузные хлопья со сливками.

Самое ужасное в «будущем работы» — это его похожесть на современное состояние.



## ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

---

МИР В ИХ РУКАХ



---

## ЧТО ТАКОЕ ГЛОБАЛИЗАЦИЯ?

**Е**вропа породила удивительно мало суперзвезд менеджмента. Но одним из немногих, кто безусловно подходит на эту роль, является Перси Барневик — глава электротехнического гиганта «АББ — Асеа Браун Бовери». Высокий бородатый швед с быстрой речью и неумемной энергией, Барневик получил почти все награды, предусмотренные его профессией, начиная с ежегодного приза «председателю правления компании на развивающихся рынках» и заканчивая признанием его компании самой уважаемой в Европе, причем дважды. В таких изданиях, как «Гарвард бизнес ревью», «шишки» от менеджмента упоминают его почти так же часто, как и Джека Уэлча из американской «Дженерал электрик». И разрыв между ними стремительно сокращается. «Дженерал электрик» уже не является нашим главным соперником, — признался один японский конкурент. — Больше всего мы должны опасаться АББ».

Надо сказать, что эта гипербола имеет под собой серьезное основание. Есть несколько причин хвалить Барневука. Во-первых, он показал, как компания может быть и крупной, и маленькой одновременно: структурно АББ состоит из 1300 отдельных компаний, разделенных на 5 тыс. подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Барневик впервые применил такие популярные практики, как внутренние контрольные точки, центры совершен-

ства и корпоративное «материнство». Но, возможно, самым главным его качеством является понимание глобализации.

Согласно традиционным взглядам чем более интегрирован мир, тем более он однороден. Взгляды Барневика более дальновидны. Он утверждает, что у действующих исключительно на национальном уровне компаний мало шансов для успешной деятельности, так как правительства снимают законодательные ограничения, а стоимость передвижений и информации быстро снижается. При этом он подчеркивает, что компаниям необходимо иметь глубокие корни и на местном уровне, так как рынки продолжают колебаться. Его рецепт — это так называемый «мультикультурный интернационал», то есть космополитический конгломерат, достаточно разнородный для удовлетворения местных запросов, но и в достаточной степени объединенный, чтобы достигать большего, чем сумма его частей.

В 1988 г. Барневик сформировал «Асеа Браун Бовери» из двух компаний, которым уже было по сотне лет: «Эй-эс-и-эй» — шведской инженерной группы, которой он руководил с 1980 г., и швейцарской компании такого же уровня. С тех пор его детище было вовлечено в более чем сотню инициатив и совместных проектов, доведя свою экспансию до Восточной Европы и Азии, а общая численность персонала компании составила 18 тыс. рабочих в 40 странах мира.

Барневик очень долго ломал голову, как сохранить целостность этой империи. Он вынуждал всех служащих читать «библию фирмы» — небольшой буклет, посвященный целям и ценностям компании. Сделал английский официальным языком компании, несмотря на то что только треть служащих является его носителями (у самого Барневика очень заметный шведский акцент). Шведский бизнесмен переместил штаб-квартиру компании в Цюрих, чтобы слияние компаний не казалось шведской гегемонией. Однако в главном офисе работало всего 170 человек из 19 стран, чтобы в данном случае избежать впечатления о превращении АББ в швейцарскую компанию. Занимаясь сокращением, он постарался справедливо распределить это бремя. Барневик подвергся серьезной критике за то, что очень жестко обошелся с сокращением именно шведского персонала.

Однажды он даже был вынужден прибегнуть к помощи телохранителя, чтобы защитить себя от разъяренных уволенных служащих. Мультикультурность компании держится на работе 500 менеджеров по глобальным вопросам — преторианской гвардии, которую Барневик очень тщательно отбирал, уделяя особое внимание пониманию национальных особенностей других стран и готовности их жен быстро переезжать с места на место. По мнению Барневика, такие специалисты дороже любого золота. Их работа обеспечивает единство компании и передачу опыта во все точки земного шара, где есть ее представительства. Другим координирующим инструментом работы является «Абакус» — информационная система, к которой есть доступ у каждого сотрудника АББ. «Абакус» осуществляет сбор данных, поступающих от каждого из пяти тысяч центров компании, сопоставляет полученную информацию с бюджетными показателями, а также осуществляет прогнозирование курсов валюты тех государств, откуда эта информация приходит, и доллара США. Система используется для распространения положительного опыта работы: рассылаются сводные таблицы с показателями отдельных филиалов компании, что заставляет представительства с худшими показателями извлекать положительные уроки из опыта других.

В конце концов, во многом все это корпоративное единство — личная заслуга Барневика, заслуга жесткости его характера. Сами служащие компании с уважением говорят о его способности обходиться четырьмя часами сна в сутки и о том, что он знает в компании каждый закоулок. В январе 1997 г., чтобы видеть свою жену чаще, Барневик передал главные исполнительские функции компании Горану Линдалу — тоже шведскому бизнесмену. Однако он сохранил за собой функции председателя компании и, похоже, проводит в АББ как никогда много времени. Кто бы ни управлял компанией, ее история иллюстрирует один из парадоксов современного менеджмента: чем чаще компания пытается передавать властные полномочия, тем больше она опирается на сильного лидера.

Барневик считает, что причиной успеха компании является здравый смысл. Он спрашивает: «Кто в здравом уме не хотел бы сочетать в своей компании глобальные и локальные возможно-

сти? И кто, черт возьми, считает, что можно выйти на глобальный уровень в бизнесе, попирая местные особенности? Единственной действительно сложной вещью является управление такой огромной организацией». Однако Барневик явно недооценивает свой результат. Мультикультурный интернационал — это на самом деле самое сложное решение, которое может возникнуть в результате самых продолжительных и трудных дебатов в такой области менеджмента, как глобализация.

## Идея, время которой пришло

Из всех слов в лексиконе гуру менеджмента ни одно не используется с таким благоговением, как «глобализация». Зайдите в отдел «Бизнес» любого книжного магазина, и вы увидите это слово в названии практически каждой книжки. Поговорите с руководителем любой крупной компании, и вскоре вы почувствуете, что глобализация займет в разговоре основное место. Такая любовь к этому явлению вполне дозволима. Отношение к глобализации сегодня вызывает наибольшую обеспокоенность (кто-то скажет, что это теперь смысл существования практически каждой крупной компании). Глобализация серьезно влияет на расположение офисов и предприятий компаний, способы их деятельности и кадры. Кроме того, современная глобализация привлекает внимание тысяч небольших фирм. В 1994 г. даже на таком большом внутреннем рынке, как в США, 20% компаний с персоналом менее 500 человек экспортировали часть своих товаров и услуг. И эта цифра очень быстро растет.

Последнее десятилетие показало, что существуют серьезные основания для интеграции мировой экономики, Правительства значительно снизили торговые барьеры как на международном — от Уругвая до стран — членов Генерального соглашения по таможенным тарифам и торговле, — так и на региональном уровне — в рамках Европейского союза, Североамериканской зоны свободной торговли, латиноамериканского союза «Меркосур». Сегодня правительства относятся к транснациональным компаниям не как к хищникам, которых

следует избегать, а как к источникам инвестиций, советов и, помимо всего прочего, работы. Даже правительство Китая, однажды уже пообещавшее стереть с лица Земли этих «цепных псов капитализма», приглашает их строить в стране предприятия. За последнее десятилетие прямые иностранные инвестиции по всему миру растут в четыре раза быстрее, чем производство, и в три раза быстрее мировой торговли. Примерно треть торговых потоков — это финансовые операции, осуществляемые внутри транснациональных компаний, что лишний раз свидетельствует о распыленности производственных элементов крупных фирм по всему миру. По данным Организации Объединенных Наций, в настоящее время в мире функционирует около 40 тыс. транснациональных компаний, что в три раза больше, чем 25 лет назад. Вместе они контролируют примерно треть всего частного сектора, а их совокупный оборот в 1993 г. составлял 5,5 трлн долл., почти как в США.

Изменяется и отношение к данной проблеме. В прошлом под глобализацией подразумевался процесс, когда крупная компания лениво распахивала свой продукт по всему миру, сегодня же «Майкрософт» очень быстро может внедрять довольно сложные разработки от Шанхая до Сан-Диего. Для многих менеджеров бизнес-бар в местном аэропорту — более знакомое место, нежели собственная гостиная. Однако даже те, кто умудряется избежать такого существования, большую часть жизни проводят в общении с поставщиками, покупателями и зарубежными коллегами. Кроме того, с одинаковой легкостью вы можете послать электронное сообщение как в Каир, так и в Канаду.

Идея, что мир становится меньше, звучит просто. Однако в двух отношениях теория менеджмента усложнила ее. Первая проблема — это определение. Несмотря на то что формулировки понятия «глобализация» присутствуют во всех книгах по менеджменту, у него отсутствует единая трактовка. С одной стороны, глобализацию можно представить в качестве всемирной маркетинговой войны, с другой — в виде своего рода организационной матрицы, но никак не процесса, ведущего к упразднению государственных границ и т.п. Глобализация не вызывает ощущения гармонии, скорее наоборот, она порождает

дает какое-то размытое, туманное чувство. Однако это менее значимая проблема, чем, например, проблема организационная. Три основные идеи, что, мол, глобализация приведет к эпохе стандартизированных «глобальных» продуктов, что крупные транснациональные компании будут праздновать победу, а региональные особенности должны уйти в прошлое, — все это оказалось неправдой.

### Три мифа глобализации

Лучшей отправной точкой для данной дискуссии является «Глобализация рынка» — опубликованная в «Гарвард бизнес ревью» в 1983 г. статья Теодора Левитта, наиболее уважаемого в Гарварде гуру маркетинга, сторонника наиболее радикальных, но весьма последовательных взглядов на глобализацию. Левитт заявил, что технологии приводят «к возникновению новой коммерческой реальности — появлению мировых рынков, объемы которых просто немыслимы». Мир будет находиться во власти стандартизированных продуктов и универсальных торговых марок, например «Кока-Кола». Христиане и мусульмане, по мнению Левитта, могут молиться разным богам, однако все они моют голову, всем им нужен хороший шампунь. Транснациональные компании, игнорирующие внешние региональные и национальные различия, использующие глобальные экономические связи для повсеместной продажи одних и тех же вещей, используют при этом одни и те же механизмы. В скором времени они выкинут на задворки не только небольшие местные, но и старорежимные транснациональные компании, тратящие свое время на ублажение капризов и пожеланий местных рынков. «Земля — круглая, — отмечает Левитт. — Однако во многом было бы благоразумно считать ее плоской».

В будущем нас ждут гигантские фирмы под руководством сильнейших менеджеров, стоящие над плоским миром, как КОЛОССЫ, и разрекламированные глобальные фантазии: как, например, сделать, чтобы каждый мужчина, женщина и ребенок на планете мог выпить прохладительный напиток. Разве

не об этом много лет мечтали большинство менеджеров? В конце концов, что же, если не пренебрежение географией, является основой развития крупной компании? Одна из классических книг о транснациональных компаниях — «Суверенитет в безвыходном положении» Филипа Вернона, вышедшая в 1971 г. Генеральный директор «Фиата» Аурелио Пиццей однажды заявил, что транснациональная корпорация — «самый мощный механизм интернационализации общества». Карл Герстакер, некогда глава «Доу кемикал», отметил: «Я долго мечтал о покупке острова, который бы не принадлежал ни одной нации, и создал бы мировую штаб-квартиру своей компании на действительно нейтральной территории, не принадлежащей ни одной нации или обществу».

Однако этого не случилось. Идея продажи идентичных продуктов одним и тем же способом повсюду оказалась мифом. Действительно, существует категория товаров с большим объемом распространения, например пассажирские авиалайнеры, продажа которых осуществляется в мировых масштабах. Однако при посещении производственных терминалов «Боинга» в Сиэтле вам прочитают длинную лекцию о том, что каждый самолет производится в соответствии с отдельным планом для удовлетворения потребностей и пожеланий покупателей. Кроме того, существует ряд товаров, распространяемых по всему миру, — например, неизменно разрываемый на цитаты беспокойными глобалистами журнал «Экономист». Однако анализ более широкого потребительского рынка показал, что есть всего несколько действительно глобальных структур — это «Кока-Кола», «Макдоналдс» и «Мальборо». И даже эти отборные брэнды имеют разное значение, скажем, для Пекина и Балтимора.

Взглянем пристальнее на стратегию компании «Кока-Кола». Несмотря на вездесущую рекламу под лозунгом «Всегда кока-кола!», компания из Атланты скорее применяет, нежели игнорирует в своей работе национальные различия. Она использует независимых местных производителей, чтобы довести товары до потребителей. К тому же в разных странах, а иногда и районах компания старается использовать наиболее подходящую рецептуру. Например, в отличие от токийцев жителям

южных районов Японии нравится более сладкая кока-кола, и компания подчиняется этим требованиям. Когда начинается продажа в стране других напитков компании, сама кола живет уже местной жизнью. Две трети японских продуктов компании «Кока-Кола» производится исключительно для местного рынка. Например, «Джорджия кофе» можно встретить в Токио погсюду; однако на родине компании, в штате Джорджия, этот продукт просто не найти. Для достижения популярности в том или ином регионе каждая всемирно известная марка должна идти на уступки местным вкусам. Первоначально в Японии «Макдоналдс» не разрешал местному предпринимателю построить в центре Токио маленькие ресторанчики, не говоря уже о крупных в пригородах. Предприниматель использовал местное, более жирное мясо, изменил имя Рональд на Дональд Макдоналд, так как японцам трудно произносить звук «р». Кроме того, гамбургеры в Японии он стал заправлять соусом терияки (похож на мексиканское чили). Соперник «Кока-Коль», компания «Пепсико», также внедряет свои рецепты и рекламу в различных странах. Например, в Шанхае им пришлось расстаться с рекламным шармом Синди Кроуфорд — местные жители просто не знают, кто она такая. Еще пришлось переименовать напиток «Севен-Ап», так как на местном диалекте это означает «смерть от алкоголя». Обычно товары легко преодолевают одну границу, однако на второй уже возникают проблемы: Микки Маус и компания легко прижились в токийском «Диснейленде», однако в парижском парке возникли определенные проблемы.

За последние годы маркетинг увлекся сегментированием, а не объединением покупателей. Еще в 1983 г. Левитт писал свои произведения, словно США были единственным рынком. С тех пор маркетинг для американцев иностранного (например, азиатского) происхождения стал бизнесом номер один. Конечно, имеет смысл продавать, скажем, джип канзасскому фермеру, который будет использовать его по прямому назначению, в отличие от городского «голливудского ковбоя»-позера за рулем. Информационные технологии ведут маркетинг в особые сферы. Например, использование данных с кассовых аппаратов и кредитных карт позволяет выделить из общей мас-

сы небольшую группу людей с узкими интересами и «работать» с ними адресно.

Наиболее серьезно советы Левитта восприняла британская компания «Саатчи энд Саатчи». Попавшись на статью Левитта, опубликованную в «Гарвард бизнес ревью», братья Саатчи пригласили Левитта в совет директоров и продолжили поиски путей расширения под лозунгом «Быть большим хорошо, быть хорошим лучше, а быть хорошим и большим еще лучше». Такой подход устроил некоторых партнеров компании, особенно «Бритиш эйруэйз», провозгласившую новый «глобальный» слоган: «Самая любимая авиалиния мира». Однако клиенты желали иметь большую плохую сеть местных отделений компании братьев Саатчи, которые, по их мнению, лишь предлагали им точки на карте. Акционеры оказались в еще худшем положении, так как компания обманула сама себя. Стоимость акций компании упала на 50%, и в начале 1995 г. братьев вышибли из совета директоров компании.

Действительно, в то время, когда Левитт писал свою статью, скорее небольшие, нежели крупные компании выигрывали от глобализации (более детально соображения представителей менеджмента относительно преимуществ и недостатков больших и малых компаний отражены в гл. 5). Однако мы видим, что глобализация не позволила кучке транснациональных компаний поделить мир между собой, она привела компании к конкурентной борьбе. Снижение торговых барьеров, свобода управления и падение цен на транспортные услуги и средства связи привели к тому, что отпала необходимость быть гигантской транснациональной компанией, для того чтобы рассматривать мир в качестве доступного рынка сбыта. Во многих местах значение двух транснациональных основ — тщательно выращиваемые отношения с местными властями и дорогостоящий сбор знаний о местных «правилах игры» — сошло на нет. «Майкрософт» и «Свотч» справляются с продажей своей продукции по всему миру, несмотря на то что абсолютное большинство сотрудников американского гиганта работают в Сиэтле (США), а швейцарской часовой компании соответственно в Швейцарии.

Другие обстоятельства позволили небольшим компаниям успешно работать на территории крупных транснациональных

корпораций. Дерегулирование финансовых рынков позволило большему числу небольших фирм брать крупные кредиты. В связи с распространением различных производственных техник, например оперативного и «поджарого» производства, транснациональные корпорации больше не имеют абсолютного влияния на класс менеджеров, а эпидемии производственного пиратства, дублирующего инжиниринга и других форм промышленного воровства означают, что мировые гиганты больше не испытывают особого удовольствия от монополии на свои собственные идеи. Снижение цен на информационные технологии позволило небольшим компаниям заниматься инновационными проектами, которые раньше были исключительной прерогативой гигантов.

Такие гуру, как Питер Друкер, уделяют большое внимание тому, что экспортерами, избавившими США, Великобританию и Германию от экономических трудностей, были небольшие компании, зачастую специализированные.

Друкер любит приводить в пример случай, произошедший в Калифорнии с его соседом — производителем специальных звонков для больниц. Он давно перестал удивляться местам, где сосед продавал свое оборудование, однако тот заверял его, что эта работа совершенно лишена риска. Пережив ужасную девальвацию английского фунта 1960-х, он начал все финансовые вопросы решать в долларах, чтобы не быть в проигрыше от разницы курсов валют. «А как насчет языка и культуры?» — спросил Друкер своего друга, когда тот вернулся из деловой командировки в Осаку. «Мне не нужно понимать японский, — ответил тот. — Я понимаю язык больниц».

Тем не менее при более тщательном изучении выясняется, что транснациональные компании зачастую не столь многонациональны, как кажется. Многие из них мигрируют только в пределах своего региона. Компании США направляют инвестиции в страны Центральной и Южной Америки, японские — в ряд азиатских стран, а европейские фирмы — в другие страны Европы. Действительно, гораздо проще иметь дело с соседями. Другим объяснением являются языковые и культурные связи. Например, японцы более охотно сотрудничают с неформальными альянсами и компаниями Юго-Восточной Азии, нежели

с европейцами. А современные техники менеджмента усиливают эту тенденцию «регионализации» бизнеса: мода на минимизацию складских ресурсов и только необходимые поставки означает, что поставщики должны находиться как можно ближе к своим клиентам.

## Какую роль играет география?

Японский консультант Кеничи Омаи и профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер являются самыми активными спорщиками в области важности географического фактора. Оба специалиста выражают более тонкую позицию, нежели Левитт. Однако Омаи более близок к позиции Левитта относительно однородности рынка. Возможно, энтузиазм японца в отношении мира без границ не должен удивлять, так как он получил образование в Америке, женился на американке и заразился типично американскими пороками, например мотоциклами. Да, Омаи щеголяет своим глобальным статусом. Его репутация в Штатах в основном строится на том, что он может объяснить людям из Детройта, Денвера и Далласа некоторые японские реалии, недоступные их сознанию. В «Файнэншл таймс» Омаи однажды сравнил с «Бениана Токио» — сетью японских ресторанов с западными особенностями приготовления. Тем не менее в Токио, где он работал на «Маккинси», Омаи воспринимается как апостол всего западного, например четкой политики и свободной торговли.

В книгах Омаи действительно приводятся интересные примеры того, как «глобальные» компании становятся «своими». Например, он отметил, что продажа кукол Барби возросла в Японии только тогда, когда грудь у кукол была уменьшена, а на смену светлым волосам пришли коричневые. Тем не менее, как предполагают названия его книг, например «Безграничный мир», Омаи верит, что компании с «анкориджской перспективой» (этот город на Аляске равноудален от Токио, Нью-Йорка и Дюссельдорфа на семь часов пути) в итоге все равно возьмут верх. Он всегда утверждал, что фирма должна быть представлена в трех основных все более сходных экономиче-

ских районах: Америке, Японии и Европе. В своей последней книге «Конец национальных государств» Омаи приводит еще один взгляд на глобализацию. Современными двигателями прогресса, как он отмечает, являются не «беспомощные государства», а «натуральные экономические зоны», которые простираются за пределы национальных границ, например Гонконг — Южный Китай или Тихуана — Сан-Диего.

Возьмите трансграничные объединения, ассоциируемые Омаи со сверхгосударствами, например Евросоюз или интернетовское кибергосударство Интернет, и у вас сразу появится повод отказаться от понятия «национальное государство», что вроде бы хорошо. Однако это не так. Глобализация действительно заставляет национальные правительства быть менее изолированными и более взаимозависимыми. Она еще помогает (хвала Господу!) людям больше узнавать друг о друге. Но есть четкие разграничения. Поражение коммунизма не избавило нации от серьезных беспокоящих проблем — будь то ислам, азиатские ценности или квоты на рыбную ловлю. Нельзя забывать, что на большей части земного шара существуют все известные государства, которые хотели бы остаться в своем традиционном состоянии. Страны передали часть экономической власти торговым организациям, однако — Евросоюз не в счет — не так сильно стремятся поделиться политическим суверенитетом. В то время как Западная Европа объединяется, ее восточная часть распалась.

По словам Майкла Портера, это касается как компаний, так и политиков, которые обязаны своими сильными сторонами собственному происхождению. В книге «Конкурентные преимущества наций» Портер выдвинул идею, что различные государства обладают разными конкурентными возможностями: немцы лучшие в области инженерии и химии, японцы — в области миниатюризации и электронике, британцы — в поп-музыке и издательской деятельности, американцы — в компьютерах и киноиндустрии. Немецкая инженерная компания не обязательно станет еще лучше в инженерии, будучи менее немецкой и более глобальной. То же самое можно сказать и о калифорнийской компании — производителе программного обеспечения, выходящей за рамки родного штата. Однако свои корни все-таки надо со-

хранять в интересах, например, поиска хороших сотрудников и поставщиков либо, что более важно, для поддержания постоянного контакта с активными конкурентами.

Один из основателей современной экономики, Альфред Маршалл, в аналитической работе, посвященной сталелитейному производству в Шеффилде, однажды отметил что в определенных районах некоторые навыки как будто витают в воздухе. Ряд таких «центров совершенства» всем известен: Силиконовая долина в области компьютерного производства, Прато на севере Италии в области моды и дизайна, кинематографический Голливуд. В условиях достаточно мобильного мира подобные места представляют непоколебимые недвижимые ресурсы: их навыки слишком тесно связаны с местной культурой, чтобы копироваться где-нибудь еще. Пока еще никто не пытался построить более дешевый Голливуд. Не позволяя себе презрительно игнорировать эти географические раздражители, транснациональные компании теперь склоняют перед ними голову. Пример тому — множество электронных японских фирм, имеющих свои представительства в Силиконовой долине. Уже пустившие корни в центрах технологического совершенства компании закапываются еще глубже: поддерживают школы, спонсируют благотворительные организации и т.д. Джон Стопфорд из Лондонской школы бизнеса считает, что фирмы должны обмениваться так называемыми «мандатами мирового производства». Так, американская «Дюпон» перенесла электронный бизнес в Японию. Немецкая «Сименс» перенесла авиадиспетчерский бизнес в Великобританию, а южнокорейская «Хёнде» производство персональных компьютеров — в США. Некоторые компании окончательно покинули старые места. Немецкая компания «Томтек имэджинг системс» с оборотом в 21 млн долл. — лидер в узкоспециальном и высокотехнологичном производстве ультразвукового медицинского оборудования — в 1993 г. ввиду того, что многие ее клиенты находятся в Америке, переехала из Мюнхена в Болдер, штат Колорадо.

Превращение в «своего» означает не только покупку нескольких «средств», какими бы дорогими они ни оказались. На первый взгляд «Сони» и «Мацусита» поступили правильно, купив часть Голливуда — «центра совершенства» индустрии

развлечений. Однако обе компании оказались весьма разочарованы, особенно зависимостью от «ушей» и «глаз», от тех, кто мог бы предугадать, будет ли продан артист, или проанализировать степень успеха того или иного фильма. В результате японцы начали колебаться: вначале дали своим расточительным подчиненным полную свободу действий (одно время холмы Голливуда были забиты тяжелой строительной техникой и грузовыми машинами, направлявшимися к быстро растущим на японские деньги особнякам голливудского бомонда), а затем резко прекратили подобную практику. В 1995 г. глава «Эм-си-эй» Лью Вассерман восстал против «Мацуситы», потому что последняя не позволила студии расширять свой бизнес в музыкальную и мультимедийную сферы. Крупный немецкий издательский дом «Бертельсман» купил несколько звукозаписывающих и издательских групп. Но он справлялся с проблемами лучше, чем японцы, несмотря на трудные для себя времена. Американских менеджеров раздражало, что исполнительные директора во время совещаний переговаривались на немецком.

Чтобы начать думать как «свой», а не просто житель Анкориджа (далеко не самого богатого города мира), необходимо продавать еще больше продукции. Вспомните усилия «Кока-Колы» и «Макдоналдса» для внедрения на японский рынок. Или посмотрите, как швейцарская «Нестле» превратилась в крупнейшую иностранную фирму в Японии, предлагая японским семьям упакованные зерна, вкусом напоминающие морскую капусту. В свою очередь, американские автопроизводители не обратили внимания на вкусы японцев (те предпочитают маленькие автомобили) и их левостороннее движение. И даже визит Джорджа Буша в Токио с группой представителей автомобильных гигантов США, чтобы заставить Японию открыть свой рынок для американских автомобилей, не смог ничего изменить.

## Транснациональная корпорация

В настоящее время должно быть ясно, что глобализация не влечет за собой приписываемых ей процессов — триумфа монолитных компаний, уничтожение индивидуальных особенностей различных районов и довлеющего распространения

«глобальных» продуктов. Однако это вовсе не означает, что глобализация ничего собой не представляет. Во всяком случае, придавшие этой идее столько силы основы — снятие торговых барьеров, возможность воплощать новые идеи в различных местах одновременно, переводить деньги и людские ресурсы по всему миру со все возрастающей быстротой — достаточно реальны. Глобализация, может быть, и не играет такой роли, как стратегия бизнеса, однако как феномен она до сих пор не только вызывает проблемы, но и предоставляет дополнительные возможности для компаний различного уровня.

Компания, которая обладает возможностью глобального производства продукции, используя в своих интересах различие культурных особенностей, а не попирая их, выглядит действительно сильной. Такая компания может выступать в роли посредника между различными центрами «технологического совершенства», сводя, например, итальянских дизайнеров с японскими экспертами в области миниатюризации, тем самым сочетая их разные навыки с глобальными ресурсами, к которым только так и можно было бы получить доступ.

В середине 1990-х появились признаки того, что такая более тонкая, географически чувствительная версия глобализации имеет под собой веские основания. Вопрос, как всегда, заключался в том, как построить компанию, чтобы извлечь из этого выгоду. Самые оптимальные варианты — это «транснациональная корпорация», сочетание, придуманное Кристофером Бартлеттом из Гарвардской школы бизнеса и Сумантрой Гошал из Лондонской школы, и «мультикультурный интернационал» главы «Эй-би-би» Перси Барневика. Эти организации с неприятными на слух названиями играют с матричными системами, лежащими в основе многих многонациональных компаний, где все отчитываются как перед региональным боссом, отвечающим за деятельность компании в отдельной стране, так и перед руководителем разработки продукта или глобального производственного управления.

Транснациональная корпорация — это довольно пестрый процесс. Большую часть столетия крупные компании объединяло с национальными только общее название. Например, «Форд» и «Юнилевер» первоначально сталкивались с высоки-

ми тарифами, непомерными транспортными затратами и строгими местными требованиями, создавая в различных странах своих клонов с собственными главными офисами, дизайнерскими центрами и производственными мощностями. Даже в самые лучшие времена это требовало чрезвычайно больших затрат. Так, «Форд» получила две модели «Эскорт», спроектированные независимо друг от друга. Теперь, когда тарифы намного ниже, многие из этих вещей могут быть интегрированы в глобальную систему без обязательного отказа от местных чувств компании.

Ещё недавно компании отводили своим местным подразделениям роль производителей глобальных продуктов или носителей глобальных функций. Частично это было вызвано распределением процесса принятия решений по всей компании, частично — для привлечения местного опыта. Например, «Нестле» разместила центральное представительство по производству макаронных изделий в Италии, а «Джонсон энд Джонсон» выдала дочерней компании в Германии всемирный мандат на производство средств женской гигиены. В «Ай-би-эм» Лу Герстнер создал четырнадцать групп глобальных продуктов, получивших власть от некогда всемогущих «местных вождей» корпорации.

Самой амбициозной попыткой строительства транснациональной компании стал проект «Форд-2000», запущенный в 1995 г. Американский автогигант решил создавать «автомобили для всего мира», привлекая к конструкторским работам различные отделения. Однако глава компании Алекс Тротман решил пойти ещё дальше: в рамках программы была приостановлена деятельность целого ряда подразделений «Форда» в Европе и Северной Америке. Им на смену пришли пять команд разработки продуктов, некоторые из них находились в Европе. Тротман посчитал, что для осуществления этого проекта необходимы технологии, позволяющие людям в различных точках планеты работать сообща. Если посетить дизайнерский центр «Форда» в Дирборне, штат Мичиган, то можно услышать из репродукторов немецкую речь — инженеры по обе стороны Атлантики работают с формами на экранах. К 1999 г. было создано единое шасси для всех малолитражных

автомобилей компании, и время создания модели сократилось с 37 до 24 месяцев. Это позволило «Форду» надеяться на 30-процентное сокращение общих затрат на производство (в настоящее время это 8 млрд долл. в год). Кроме того, создавая всемирную систему закупок и отказываясь от услуг поставщиков, Тротман надеется экономить по 700 долл. на производстве каждого автомобиля.

Может, такая интеграция и есть глобализация, только под другим именем? Существуют различия. Транснациональные компании намного тщательнее выбирают продукт, способный продаваться повсеместно, и намного чувствительнее к способам его продажи. Например, программа «Форд-2000» — это не глобальный проект, она касается лишь Северной Америки и Европы. К тому же она затрагивает только малолитражки, и хотя шасси у этих машин может быть общим, их стиль и маркетинг большей частью являются прерогативой местных менеджеров. На самом деле, столкнувшись с региональными особенностями, транснациональная компания обычно отступает. Например, «Дженерал электрик» — единственная компания, которой удалось разделить свои операции, но сохранить политику глобального производства, создав региональный штаб компании в Азии. В Китае транснациональные компании быстро усвоили, что Пекин предпочитает иметь дело с одним местным боссом, ответственным за все производственные линии компании, отсюда и стремление создавать «китайские центры».

Иногда такая чувствительность является причиной откровенно путаной корпоративной истории. Свидетельство тому — операции «Юнилевер» с продуктами питания в Западной Европе. В начале 1990-х в рамках плана под кодовым названием «Бетховен» англо-голландский гигант централизовал операции с продуктами питания в преддверии введения в 1992 г. единого европейского рынка. Впоследствии руководство компании осознало, что в своей централизации зашло слишком далеко, поэтому вернуло национальным представителям часть маркетинговых полномочий, однако продолжило централизацию производства. К 1996 г. 20% мороженого «Юнилевер» в Европе продавалось за границу, что в семь раз больше, неже-

ли в 1992-м. Быстро (и бескомпромиссно) объединяя фабрики, компания ставила своей главной целью добиться к 1999 г. 35%. В каждой из стран Европы «Юнилевер» разделила свой бизнес на два производственных подразделения: замороженных и незамороженных продуктов. Такая стратегия «локальных продаж, но регионального производства» кажется относительно простой, однако был создан и другой план. По нему предполагалось увеличить объемы производства некоторых видов продукции (в частности, мороженого и маргарина) и выйти на рынки Латинской Америки и Азии, правда, необязательно двух регионов одновременно. Аналитики считают, что Нилл Фицджералд, с августа 1996 г. — новый председатель правления «Юнилевер», проведет новый этап централизации. Однако, без сомнения, эти попытки увенчаются очередной локализацией.

### Причины быть «глобальным»

Вечная возня вокруг данной проблемы подводит нас к более важному вопросу. Почему это так сильно всех беспокоит? Причиной тому мнение, что правильно управляемая многонациональная компания может посвятить любому продукту намного больше ресурсов, чем государственная либо транснациональная старого образца. В некоторых областях промышленности, например строительстве реактивных самолетов и полупроводников, перед компаниями всегда стояла задача продажи своего товара по всему миру, чтобы окупить связанные с производством вложения. Теперь стоимость инноваций отразилась на всех отраслях бизнеса. В 1960-х, чтобы окупить затраты на разработку электромеханических переключателей, «Сименс» должна была захватить половину немецкого рынка. Вскоре для этого может потребоваться уже 20% мирового рынка. Голливуд привык думать только об американских кассах, теперь же он может обанкротиться, если будет игнорировать остальной мир.

Хотя в «Макдоналдсе» утверждают, что компания представляет собой сеть местных ресторанов, укомплектованных

местными, причем часто находящимися в их владении, там все же прибегают к определенной централизации для снижения издержек. «Глобальная» группа компании разработала проект возводимого за 11 дней ресторана, сократив стоимость строительства в три раза. Существенно сократив число поставщиков, группа закупок компании экономит до 200 млн долл. в год. В международной мебельной компании «Икеа» работает группа специалистов по строительству новых магазинов. Она создает проекты, контролирует строительство, организует открытие магазина, управляет его работой и набирает кадры. Через год магазин передается в ведение местной команды, а группа переходит к новому проекту в другом уголке Земли.

Хорошие «большие фирмы» — например «Макдоналдс» и «Икеа» — могут использовать одни и те же рекламные трюки для продажи своей продукции по всему миру. Лондонская консалтинговая компания «Оу-си энд си стрэтеджи» рассчитала, что затраты на рекламу и продвижение товара на рынок, призванные убедить покупателя попробовать новый продукт, на 36% меньше, если марка уже известна. Затраты на создание международной торговой марки в Европе, Японии и США составляют порядка 1 млрд долл. Крупная многонациональная компания может позволить себе эксперименты — если продукт или стратегия провалилась в Швеции, то лучше уже не будет.

Как показал первый провальный этап глобализации, сами по себе эффекты от масштабов не столь значительны. Однако если их объединить в сеть, собирающую информацию со всего мира, они усиливают свой потенциал. Конференция ООН по торговле и развитию, в рамках которой осуществляется контроль деятельности транснациональных компаний, различает два типа интеграции — простую и комплексную. В рамках простой интеграции компании проводят самые сложные операции на территории родной страны, а остальной товар «сплавляют» в развивающиеся страны. По такому пути идут не самые крупные транснациональные компании. Американский производитель спортивной одежды «Найк» выпускает всю свою продукцию в штате Орегон и координирует ее дальнейшее распространение, однако у компании есть около сорока контрак-

тов на производство ее товаров, в основном в Азии. Когда требования зарплаты в родной стране становятся очень высокими, фирма просто размещает производство в государстве с более дешевой рабочей силой. Японская «Мабучи моторс», производящая ролики для видеокамер и автомобильных стеклоочистителей, перенесла все свое производство в китайскую провинцию Гуандун, однако сохранила ключевые направления деятельности в Японии.

При комплексной интеграции компании осуществляют свою деятельность в соответствии с логикой рынка. Они также распределяют право на принятие решений внутри своей организации, не оставляя его за главным офисом. Их характерной особенностью является бесконечный поток информации по всем направлениям, как горизонтально, так и вертикально. Компания — производитель офисной техники «Ксерокс» является хорошим примером такой эволюции. В начале 80-х «Ксерокс» представлял собой коалицию местных филиалов, таких, как британский «Рэнк ксерокс» и японский «Фуджи ксерокс», каждый из которых выпускал свою собственную продукцию. Однако конкуренция со стороны гибких японских компаний, производящих более дешевую технику — например «Кэнон», — вынудила «Ксерокс» объединить усилия. В результате были созданы группы разработки «глобальных» продуктов и проведена централизация каналов поставок (количество поставщиков уменьшилось с 5 тыс. до 400). Однако компания дала понять, что представляет собой объединение равных структур, полных собственными идеями.

Для фирм, которым приходится заново «изобретать велосипед», применение получаемых знаний является серьезной проблемой (см. гл. 7). Однако работать, когда отделения компании разбросаны по разным государствам, практически невозможно. Иногда транснациональные компании сталкиваются с массовыми мятежами корпоративных баронов, как, например, «Ай-би-эм» в Италии. После провалов 1980-х компании стали более осторожны в навязывании планов глобализации сверху. Тот же Тротман согласился, что практически весь 1994 г. «Форд» управлялась «вторым составом», так как старшие менеджеры были вынуждены работать над реализацией программы «Форд-2000».

Штаб-квартиру компании украшает большой стенд, на котором все старшие менеджеры расписались в своей приверженности программе.

И это может оказаться очень трудной задачей. Несмотря на внимание и убежденность Тротмана, изменение корпоративной культуры в «Форде», возможно, потребует лет десять. Руководство «Монсанто» — еще одной крупной американской компании, пытающейся реорганизовать свою деятельность, — с большим вниманием относится к «централизации». В 1995 г. всегда развивавшаяся за счет децентрализации «Ройял датч-Шелл» также обратилась к иерархии вокруг групп разработки продуктов. На первый взгляд это должно принести определенную производственную отдачу, однако сотрудники беспокоятся, что «мягкие потери» сведут такую выгоду на нет, — например, культура «людей «Шелл». Как отметил один из бывших директоров, «есть риск выплеснуть из корыта вместе с водой и ребенка».

### Мультикультурный интернационал

Необходимо подчеркнуть одну важную вещь: когда дело касается глобализации, люди компании становятся важнее ее продуктов. Возможно, это основная причина того, что маленькие фирмы — например компания соседа Питера Друкера, «знакомого с языком больниц», — в целом достигли лучших результатов, нежели большие «глобальные» фирмы. Если взять любую ошибочную стратегию глобализации, то можно увидеть, что персонал компании с ней был не согласен. Например, сколько бы ни предлагали братья Саатчи руководству своего передового лондонского отделения рекомендовать нью-йоркское, копирайтеры и аналитики на Шарлот-стрит по-прежнему считали филиал в Манхэттене второсортным и иногда говорили об этом своим клиентам. Такого же мнения придерживались и сотрудники рекламных агентств. Слова вроде «придумано не здесь» могут появиться на руинах многих стратегий глобализации.

Даже если многонациональные компании часто представляют собой худший из миров, они также предлагают заманчи-

вое обещание в один прекрасный день превратиться в самый лучший. За их слабостью должна стоять величайшая сила: их разнообразие. Многонациональная компания имеет доступ к большому набору управленческих талантов, нежели маленькая фирма. Кроме того, у нее больше стимулов для развития, например требования потребителей, технологические изменения и конкуренты. Если многонациональная компания не использует данные знания, она может закрыть свои дочерние фирмы и нанять субподрядчиков. Однако если компания использует свою многокультурность, эффект будет подобен разряду молнии. Это тот самый «священный Грааль», который преследовал Барневик в своей компании АББ.

Тем не менее охота за «мультикультурным интернационалом» начинается с медицинского противопоказания. Во многих случаях самым ценным ресурсом компании является ее внутренняя культура — чем самобытнее, тем лучше. Посещение самых великих компаний мира сопоставимо с визитом к служителям культа: у людей есть свои собственные герои (основатель компании, действующий председатель и т.п.), их собственные военные истории (например, о том, как основателю пришла на ум выигрышная идея) и даже собственный язык. «Путь Хьюлетт-Паккард» такой же калифорнийский, как кофе без кофеина. Сотрудники «Форда», похоже, дали прозвища всему и вся в штаб-квартире компании в Дирборне.

Однако есть две причины, по которым из-за медицинского противопоказания не стоит отбрасывать большинство многонациональных компаний. Первая причина скорее теоретическая. Многокультурный уклад должен работать на компании так же, как он работает на государства. От Гонконга до Калифорнии есть один верный способ вдохнуть жизнь в экономику — это иммиграция. В 1980-х гг. американская экономика оставила далеко позади европейскую и японскую, потому что американцы распахнули двери для иностранных инвестиций и людских ресурсов. Японские ноу-хау и конкуренция помогли оживить «заржавевшую» американскую экономику. Неужели отдельные компании могут выиграть от использования чужеродных культур?

Похоже, даже самое простое импортированное знание может оказаться мощным оружием. Например, французская «Да-

нон» очень быстро превратилась в крупнейшего производителя бисквитов в азиатском регионе, импортировав рецепт крошащейся выпечки. Одним из наиболее успешных товаров «Филипс», недавно поступивших на рынок, стал телевизор с очень большим кинескопом. Он был запущен в производство только тогда, когда в главный офис голландской фирмы пришло извещение от Джека Лау — главы маркетинговой группы компании в Гонконге — о стремительном росте спроса на данную продукцию в регионе. Теперь «Филипс» все больше расширяет свое присутствие в Юго-Восточной Азии — наиболее творческом и конкурентоспособном рынке электроники.

Другая причина все большей многокультурности большинства крупных компаний чисто практическая — у них просто нет другого выбора. Три пионера «мультикультурности» — «Шелл», «Юнилевер» и АББ — являются продуктом «смешанных браков»: «Мы привыкли сводить вместе англичан и голландцев; остальные вариации уже гораздо легче», — говорит о работе в главном офисе «Шелл» представитель 40 национальностей сотрудник компании. В настоящее время в Европе на рынке происходит смешение национальностей. Теперь это скорее правило, нежели исключение. На немецкие компании 150 тыс. англичан уже работают; многие считают, что они перенимают все самое лучшее обоих миров.

По словам Тадахио Секимото, председателя совета директоров НЕК, японские компании привыкли действовать по принципу так называемой радиальной глобализации, когда региональные офисы привязаны к центральному. Возможно, в будущем станет нормой органическая сеть, соединяющая все удаленные представительства компании. По мнению Секимото, менеджмент должен стать более органичным, «где каждая часть действует независимо, однако, когда смотришь на структуру в целом, — все сбалансировано». Для достижения такой гармонии жизненно необходима собственная корпоративная культура компании. «В эпоху глобализации корпоративная культура стала пятой основой менеджмента, стоящей вровень с трудом, сырьем, капиталом и информацией». Даже в Азии японские фирмы обнаружили, что отношение к местным рабочим как к «тупым терминалам» окажется себе дороже.

Корейские «чеболи», вероятнее всего, тоже придут к этому выводу. Относительно рабочих советов они долго сражались с немецкими рабочими, кроме того, ходили слухи о первых столкновениях между местными и их воинственно настроенными начальниками.

В Америке упор на мультикультурное будущее исходит не только от глобализации, но и от внутренней демографии. К 2000 г. белые трудоспособные американцы составляли лишь 45% всей рабочей силы. В 1993 г. менеджер по продажам компании «Эйвон продактс» в Атланте отметила наплыв корейских и вьетнамских иммигрантов, в результате для продажи косметики она наняла женщин-азиаток. Товар стал продаваться полностью. В настоящее время в компании создан «интернациональный совет» для достижения национального разнообразия среди ее сотрудников. Уровень продаж в магазине «Сирс» близ испанских кварталов существенно возрос после того, как на работу приняли испаноязычный персонал. «АТ и Т» добились поддержки среди недавних иммигрантов за счет языковой политики, предлагая переводы к описанию своих продуктов на 140 языках мира.

Ряд признаков свидетельствует, что взаимодействующие с другими нациями фирмы добиваются успеха за рубежом. Например, «Эйвон» успешно наладила работу в Китае и Южной Америке. Более того, для неэтнических американцев глобализация имеет совершенно особое значение. Свидетельством тому ажиотаж, вызванный поиском американцев китайского происхождения для работы на их исторической родине. Компании, обеспокоенные имиджем «уродливого американца», говорящего только по-английски и невосприимчивого к культурным различиям, начали оказывать давление на американские школы бизнеса, заставляя их стать более интернациональными: то есть нанимать преподавателей и набирать студентов из большего числа стран.

В результате такой чувствительности групповое фото многонациональных компаний претерпело драматические преобразования. В трудные времена, когда протестующие вьетнамцы скандировали: «Мы не будем бороться за «Тексако»», — слово «многонациональный» ассоциировалось с такими ком-

паниями, как «Ай-ти-ти» Харольда Грина, пытавшейся свергнуть чилийское правительство и потратившей миллионы долларов на незаконную деятельность в Индонезии, Иране и Италии (если упомянуть только страны, название которых начинается на И). Современные многонациональные компании имеют более чистую положительную репутацию. Они стоят в очереди только для того, чтобы повысить эффективность международных договоров, например Бизнес-хартии стабильного развития международной торговой палаты. Поражает то, что сами гиганты обычно придерживаются таких соглашений. Во-первых, потому, что мировые стандарты легче соблюдать, а во-вторых, из-за того, что эти соглашения обычно усложняют жизнь менее богатым конкурентам.

### Человеческий тест

Каждая многонациональная компания стремится заработать себе положительный имидж. Однако имидж — весьма хрупкая вещь. В начале 1996 г. в Европе «Форд» столкнулась с шумихой, подогнав рекламу, созданную для британского рынка, под условия польского — на месте лиц черных рабочих завода в Дагенхеме были смонтированы белые. Конечно же, претензии нелепы, однако извинения крупнейшего автопроизводителя, высмеянные британской прессой и с ужасом воспринятые на самом британском заводе, будут играть определенную роль для студентов «мультикультурного интернационала»: в извинении говорится, что создатели рекламы старались таким образом привлечь во внимание стереотипы местного населения (ведь в Польше не так уж много темнокожих).

Этот странный эпизод демонстрирует, как тяжело бывает компаниям справиться со своей мультикультурной репутацией. Однако еще труднее соблюдать приличия при реализации идей. Настоящим тестом на «мультикультурность» — не говоря уже о единственном источнике доходов от нее — является использование руководством своих людей. Местом, где это можно проверить, служит совет директоров. К тому же, назначив на ключевые посты определенное количество иностранцев, компания

тем самым говорит, что ее руководящие посты доступны не только местным. Кто бы 20 лет назад мог предположить, что «Форд» будет управляться шотландцем Алексом Тротманом, «Л'Ореаль» — выходцем из Уэльса Линдсеем Оуэном Джонсом, «Хайнц» — ирландцем Тони О'Рейли, а «Маккинси» — индусом Раджатам Гуптой?

Однако если проанализировать нижеследующие уровни подавляющего большинства многонациональных компаний, то можно увидеть, что они по-прежнему этноцентричны. По мнению Секимото, японские фирмы совсем не агрессивны, а американские всегда во всем виноваты. Профессор Инсида Сьюзен Шнайдер выяснила, что соотношение уроженцев зарубежных стран, входящих в состав правления крупнейших компаний, было одинаковым в 1991 и 1981 гг. — 2,1%. Если заглянуть еще ниже, можно столкнуться с широко распространенными проявлениями национального фаворитизма. Например, Ассамблея операций «Форда» известна среди европейцев под негласным названием «Только для американцев». В 1995 г. Международный консорциум исследований в области подготовки руководящих кадров, расположенный в Лексингтоне, штат Массачусетс, попросил 1500 менеджеров 20 крупных компаний назвать 34 их способности в порядке убывания. Оказалось, что «культивирование глобального мышления» занимает последнее место. В связи с этим вовсе не удивительно, что лишь немногие многонациональные компании максимально используют смешение культур. Помимо прочего, нет ничего мультикультурного в том, чтобы позволять американским мозгам распоряжаться азиатскими руками, как это делает «Найк». Заграничное производство имеет своей целью не кроссовки, а идеи. Как показали результаты исследований, проведенных Джоном Кэнтвеллом — экономистом британского университета Ридинг, только 9% патентов, выданных американскими многонациональными компаниями в 1980-е, работали в компаниях за границей. Что касается Европы, то таких патентов оказалось 30%.

Самым мощным двигателем изменений являются технологии, точнее сказать, информация. Видеоконференции, компьютерные программы (например Lotus Notes®) и «Интернет» с

онлайн-сетями компаний — все это позволяет различным людям из различных районов работать над одними и теми же идеями. В самом крайнем случае это может означать то, что американские и немецкие дизайнеры обсуждают части двигателя автомобиля в режиме онлайн («Форд» тому пример). Лучшим способом использования информационных технологий является распространение лучшей практики работы внутри компании. У многих фирм есть свои звездные производства — например, завод «Моторолы» по производству пейджеров во Флориде, — эффективность которых они призывают всех попытаться превзойти.

Однако технологические возможности ограничены и в один прекрасный день «мультикультурный интернационал» потребует огромных объемов людских ресурсов. Например, «Нестле» периодически проводит внутренние конференции, организует регулярные краткосрочные визиты и производит обмен персоналом между различными техническими и исследовательскими центрами компании. Ричард Брэнсон приглашает сотрудников «Виргин» и постоянных клиентов-туристов «Виргин Атлантик» к себе домой на спонтанные летние пикники. Все равно основное бремя всегда ложится на старую военную лошадь — менеджеров со стороны. И это не идеал.

Они очень дороги — в два раза дороже местных. К тому же их все труднее удержать на работе, особенно если речь идет о Пекине или Карачи, а не о Лондоне и Париже. Их гибкость была также подорвана половым равенством. Все чаще встречающиеся семейные карьеры приводят к тому, что для того, чтобы послать куда-либо одного человека, компания должна сорвать с места двух. Однако, не будь класса международных сотрудников, верх одержат центробежные силы.

## Битва продолжается

Могут ли многонациональные организации переиграть таких людей, как сосед Друкера, «понимающий язык больниц», или фирмы с субподрядчиками по всему миру? Искать ответ еще очень рано. Как сказал в 1994 г. сопредседатель АББ Дэ-

вид Де Пьюри, «...сейчас очень мало мультикультурных многонациональных компаний, а настоящая глобальная мультикультурная компания до сих пор не появилась». На каждую новую внутреннюю информационную систему, призванную помочь компаниям-«монстрам» стать более человечными и гибкими, приходится сайт в Интернете, позволяющий малым предпринимателям обмениваться идеями о своем бизнесе.

При этом становятся очевидными две вещи. Во-первых, несмотря на то что и глобализация, и географический фактор могут стать неразрешимыми проблемами, каждой компании придется с ними столкнуться. Во-вторых, у этой новой, основанной на знаниях мультикультурной версии глобализации гораздо больше шансов найти общий язык с географическим фактором, чем у стремившейся покорить его предшественницы. Именно поэтому бесконечные «странствия» Перси Барневика и его последователей имеют смысл.

---

## ИСКУССТВО ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Н**а Западе у патерналистских компаний есть привычка строить свои собственные города. В Японии такой город построила «Тойота». В двух часах езды скоростным поездом к юго-востоку от Токио располагается Тойота-сити. Этот город является доказательством, если кто не верит, продолжающейся японской промышленной мощи. Родной дом десяти автомобильных заводов, производящих 2 млн машин в год, Тойота-сити определяет жизнь всего региона. Близлежащие города работают исключительно на производство комплектующих для Тойота-сити. Редко можно встретить какого-нибудь из 350 тыс. жителей города без значка компании на жилете или бейсболке. Это место, в сущности, представляет собой гигантскую машину, постоянно производящую продукцию с маркой «Тойота».

Но именно способ работы этой машины, а не ее ужасающие размеры привлекли внимание всего мира и изменили его. Здесь производители со всех концов света с удивлением смотрят на окружающее. А еще это — одно из немногих мест, которые можно считать удачными примерами применения теории менеджмента.

На первый взгляд такое утверждение может показаться странным. Местная жизнь очень похожа на другие автозаводы по всему миру — привычная смесь громяющих роботов, газосварочных аппаратов и, конечно, сборочных линий. Но если внимательно присмотреться, то можно обнаружить важные различия. Здесь от-

сутствуют армии рабочих, заполонивших проходы вокруг западных сборочных линий. Почти все рабочие низшего звена «Тойоты» активно создают добавочную стоимость. Отсутствуют также привычные на Западе стеллажи с деталями. У рабочих «Тойоты» под рукой только запасы примерно на час работы, удобно размещенные на низких стеллажах рядом с рабочим местом. Постоянный поток транспорта — велосипеды, маленькие грузовики и даже беспилотные робокары, пронзительно издающие электронные звуки, извещая о своем присутствии, — доставляет комплектующие рабочим, так что последние могут своевременно взять все необходимое, обходясь без дорогостоящих подавальщиков.

Если же среди всей этой суматохи рабочий (женщин здесь не видно) заметит сбой, он имеет право остановить всю сборочную линию, просто потянув провод у себя над головой. Сообщение об этом немедленно появится на одном из многочисленных электронных табло, укрепленных под потолком. На них также выводятся все данные о том, сколько автомобилей было собрано и как скоро производственный план линии будет выполнен. Действительно, здесь витает дух соревновательной совместной работы, где каждая команда стремится быть самой эффективной. Один молодой человек показал нам инструмент, который он изобрел пару лет назад для упрощения процедуры крепления рулевой колонки на валу. Сейчас этот инструмент используется на заводах «Тойоты» по всему миру. Рабочий с другого завода продемонстрировал еще одно изобретение — подвешенное к потолку мобильное кресло, позволяющее быстро попадать в проходящие по линии автомобили, не карабкаясь на них. Менеджмент большое внимание уделяет комфорту рабочих. Роботы выполняют тяжелую работу по подъему деталей и не требующие навыков сварочные работы. Автомобили подвешены на таком расстоянии от пола, чтобы рабочим не приходилось нагибаться для монтажа деталей. С этой же целью запасные части размещены на уровне глаз.

Стоит помнить о Тойота-сити, когда говоришь с угрюмыми японскими бизнесменами. Большую часть 1990-х единственное, о чем они были способны говорить, так это о негативном влиянии высокого курса йены на экспортеров и последовавшем за крахом раздутой экономики спаде. В результате весьма

типичного диалога с президентом «Кейданрен» — ведущего японского объединения наемных рабочих — получился длинный список жалоб. Он выражал недовольство тем, что японские компании слишком «толстые», их сотрудники слишком избалованны, население слишком конформно, а группы интересов слишком сильны. Для оживления своего слабеющего влияния страна должна снять законодательные ограничения в области экономики, избавиться от традиции пожизненной работы и стать более предприимчивой.

Конечно, все это верно. Но мы не должны забывать, что большая часть японской экономики остается очень сильной. В 1996 г. она была второй в мире после Соединенных Штатов и третьей по экспорту после тех же Штатов и Германии. В годы экономического спада в начале 1990-х в Японии было создано 3,2 млн рабочих мест, а уровень безработицы к середине 1997 г. составил всего 3,3%. Валовой национальный продукт Японии в показателях текущего курса валюты вырос с 55% ВВП США в 1989 г. до 63% в 1996 г. Во многом страна обязана своим успехом способам, при помощи которых та же «Тойота» превзошла своих конкурентов.

Мы начнем эту главу, рассмотрев один из немногих бесспорных примеров удачного использования теории менеджмента — способа, которым японская революционная система «поджарого» производства помогла трансформировать нижние рабочие звенья по всему миру. Мы также оценим японский подход к стратегии и постоянному усовершенствованию, некогда казавшимся такими непреодолимыми. Затем мы попытаемся разобраться в причинах проблем японской промышленности и рассмотрим, как японские бизнесмены учатся у западных мыслителей менеджмента. И наконец, посмотрим, чему японцы могут научить Запад.

## Обаяние качества

Может показаться неестественным утверждение, что теория менеджмента не имеет никакого отношения к японскому послевоенному росту. Как-никак среднестатистический служащий,

отдыхающий после десятичасового рабочего дня за якитори и саке, едва ли проводит свободное время за беседами о Друкерсан и Питерсе-сан. Действительно, критики теории менеджмента указывают, что в Японии всего несколько бизнес-школ, причем не самых престижных, и что спустя тридцать лет после появления в Японии западные консалтинговые компании все еще пытаются достигнуть своих целей. Это происходит из-за того, что японцы не обязаны платить консультантам завышенные гонорары. Компаний большую часть своих денежных средств тратят на реальные инвестиции, и их не уговаривают последовать последним управленческим причудам. Они сами могут создать логически последовательные долгосрочные стратегии.

В одном отношении скептики правы. До сих пор Япония вырастила только одного высококлассного гуру — Кеничи Омаи. Правда, на подходе уже целое поколение молодых претендентов. Многих гуру, упомянутых в этой главе, скорее можно отнести к бизнесменам, нежели к профессорам. Тем не менее эти бизнесмены так же широко думают о менеджменте, как Друкер, Питерс и другие, и их имена никак не меньше ассоциируются с теориями ведения бизнеса.

Более того, в своей центральной критике скептики просто не правы. Япония очень многим обязана теории менеджмента, особенно группе американских теоретиков, чьи идеи легли в основу японского «поджарого» производства. В самом лучшем исследовании этой революционной теории — книге «Машина, изменившая мир» — Джеймс Вомэк, Дэниел Джонс и Дэниел Рус сделали сомнительный вывод: «поджарое» производство — лучший способ человеческого производства. Оно обеспечивает более широкий ассортимент качественной продукции по более низким ценам. Также важно, что оно обеспечивает требующую большего напряжения и исполнительности работу сотрудникам всех уровней, начиная с завода и заканчивая штаб-квартирой.

На идею создания теории «поджарого» производства японцев натолкнул ряд американских теорий о качестве, с которыми они впервые познакомились в годы послевоенной американской оккупации. Эти идеи фокусировались на изначальной необходимости производства качественной продукции во избежание трат энергии на последующую проверку. Звучит довольно прямолинейно, но тогда это противоречило стандартным положениям корпоративной модели, подразумевающей, что

качество — параметр, который проверяется после сборки, например, автомобиля. Действительно, ведь для этого существовали отделы контроля качества.

Даже сейчас японские менеджеры все еще говорят о Джозефе Джуране и Уильяме Деминге тоном, более уместным в разговорах о богах. С 1950 г. приз Деминга — медаль с профилем этого великого человека — ежегодно вручается за выдающееся качество в производстве, а лауреатов показывают по японскому телевидению. Так или иначе, игнорируемые в Америке 1950-х Деминг со товарищи получили признание в Японии. Когда они читали лекции, зал до отказа был заполнен инженерами и руководителями производства. Что бы они ни написали, это тут же переводилось на японский язык и быстро распространялось менеджерами по всем концам страны.

Японцы понимали, что по международным стандартам их товары безнадежно низкопробны. Их также приводили в ужас мощь американской экономики и повсеместное распространение американской продукции. Поэтому американские гуру, желающие приехать и рассказать о качестве, были для японцев манной небесной. У японцев имелись особые причины одобрять идеи Деминга. У предприятий в сильно перенаселенной стране не хватало мест и возможностей месяцами хранить огромное количество материальных запасов. После войны Япония уже не могла себе позволить расходовать дорогостоящее импортируемое сырье на одноразовые продукты или бесполезное машинное оборудование. У Японии также не было рабочих рук мигрантов, обеспечивших успех заводам Генри Форда. А волна промышленных волнений лишней раз показала, что японские рабочие больше не хотят быть просто издержками производства. Возможно, только обожающая суши нация могла столь инстинктивно понимать системы оперативной поставки.

## Низкозатратная захудалая машина

Первоначальные идеи пришли из-за океана, но именно два японца — босс «Тойоты» Киширо Тойода и его правая рука Таичи Оно — трансформировали их в новую систему производства. Они сами стали теоретиками менеджмента в 1950-е и

постоянно месяцами пропадали на американских заводах, изучая причины успеха и возможности улучшения массового производства. Они выяснили, что американская система изобилует неоправданными усилиями, необоснованными тратами материальных средств и времени. Японцы заметили, что никто, кроме рабочих сборочной линии, практически не приносил добавленную стоимость и что непрерывная работа конвейера приводила к бесконечному росту брака.

Наконец они соединили все свои представления воедино и создали новую производственную систему, названную «производственной системой «Тойоты»», в самой «Тойоте» и «поджарым» производством всеми остальными. Гениальность идеи заключалась в переносе внимания с «экономики масштабов» на «экономику времени». Они действовали тремя способами. Во-первых, сделали каждого рабочего контролером качества, ответственным за выявление ошибок и их быстрое устранение. Вместо того чтобы по примеру американских конкурентов использовать отделы контроля качества, «Тойота» дала своим рабочим право останавливать сборочную линию сразу при выявлении сбоев. Потому-то над сборочной линией и висят шнуры.

Во-вторых, они ввели систему оперативного производства. В остальном мире производители выпускают все необходимые сразу. Они запасаются необходимыми всего лишь на день или на неделю дорогостоящими деталями, пылящимися на стеллажах и складах, прежде чем они наконец потребуются. Японцы начали изготавливать компоненты в оперативном режиме, когда детали производятся по мере необходимости.

Третьим способом экономии времени стала так называемая «интенсивность спроса». На западных производствах компоненты традиционно доставлялись способом «поставочных импульсов», когда товары, не нужные в данное время, просто складировались. По системе «интенсивности спроса» они производились по заказу. В «Тойоте» используется так называемый «канбан» — прикрепляемая на каждую коробку с запасами карточка с описанием содержимого. При возвращении карточки поставщику заказ на повторную поставку проводится автоматически. Система «интенсивности спроса» касается даже клиентов. Не надеясь, что покупатели посетят местного диле-

ра компании и отдадут предпочтение определенному автомобилю, в «Тойоте» работает целая армия продавцов, самостоятельно ищущих клиентов. Смысл в том, что клиенты должны сказать продавцам, какую марку автомобиля они предпочитают, и на заводе потом сделают его на заказ.

Эта процедура бросила вызов всей основе массового производства, которое было (а во многих уголках планеты и до сих пор остается) ведущей производственной философией. Массовое производство зависит от двух факторов — «экономики масштабов» и специализации. Предполагается, что рабочие должны освоить конкретную специализацию, чтобы работать более эффективно. А заводы должны постоянно увеличивать масштабы производства, чтобы повысить его эффективность. Однако, как выяснили японцы, у этой системы есть два недостатка. Во-первых, неспособность классической системы массового производства реагировать на стремительные изменения спроса. Такие компании должны заниматься производством стандартных конструкций, а не экспериментами с новыми продуктами. Частично это связано с высокой стоимостью изменений в производственной линии, частично с тем, что рабочие, освоившие узкую специализацию, довольствуются этим. Изменения моды могут заставить завод закрыться на пару месяцев для переподготовки рабочих и перенастройки оборудования. А это ведет к тому, что производителям придется выбросить огромные запасы дорогостоящих, но уже абсолютно ненужных комплектующих. Когда же станет возможно массовое производство нового продукта, спрос может еще раз измениться.

Вторым недостатком является неприемлемо высокий коэффициент брака. При больших объемах выпускаемой продукции его очень трудно выявить. Это означает, что дефектная деталь обнаружит себя только тогда, когда собранный автомобиль сломается. Да и следующему человеку на конвейере гораздо легче проверять небольшие объемы продукции. А рабочий, выпускающий небольшие партии деталей, скорее чувствует себя квалифицированным специалистом, нежели колесиком в огромной машине. Проблема массового производства заключается в том, что эффект «экономики масштабов» достигается за счет сведения труда к тяжелой монотонной рабо-

те. В отличие от массового в «поджаром» производстве продолжают задействоваться как минимум некоторые интеллектуальные способности рабочих. Рабочий может увидеть влияние своей квалификации — хорошее или плохое — на производственные процессы компании. За хорошую работу коллеги дружески похлопают по плечу, за плохую — нахмурятся.

«Поджарые» производители вдалбливают свою концепцию ответственности, заставляя всех осознать, что они делают и хорошо ли они это делают. Например, при помощи так называемых «кружков качества» — собраний, где люди обсуждают свои успехи и каждый становится контролером качества соседей. Другой японской особенностью стало постоянное предоставление рабочим различной информации. Вот откуда взялись яркие электронные табло на каждом рабочем месте в «Тойоте».

«Поджарое» производство подразумевает переосмысление рамок деятельности компании, особенно ее отношений с поставщиками. На Западе компании прошли два этапа. Сначала они пытались делать практически все автомобили самостоятельно, создав собственные производства комплектующих. Когда мода на такую «вертикальную интеграцию» прошла, компании перешли на систему конкурирующих поставщиков. Они предоставляли множеству потенциальных поставщиков детальную информацию о том, что им нужно, а затем предлагали годичный контракт поставщику, предложившему лучшую цену. Классическая форма японского управления цепью поставок — опять же идея «Тойоты» — работает по другому принципу. Поставщики могут быть формально независимыми компаниями или членами какого-нибудь одного «кейрецу» — группы компаний, связанных перекрестным акционированием. В обоих случаях компания-учредитель рассматривает их как партнеров, а не стравливает друг с другом. Поставщики обеспечивают оперативные поставки товаров в обмен на долгосрочные отношения с главными производителями. Компании укрепляют эти отношения, ставя менеджеров среднего звена на высокие посты в компаниях-поставщиках или других членах «кейрецу». Это означает, что все звенья цепи поставок могут объединять ресурсы и обмениваться информацией, тем самым сокращая бесполезную трату времени. Даже сейчас «Тойота» способна разработать автомобиль и запустить его в производство в два раза быстрее, чем американцы в Детройте.

Если «поджарое» производство представляет собой стержень «японского чуда», то есть еще два ингредиента, которые до недавнего времени также считались его неотделимыми частями. Это доктрина постоянного усовершенствования — «кайзен» — и важность консенсуса, особенно в применении к перспективному стратегическому мышлению. Лучший способ узнать их — познакомиться с работами Кеничи Омаи. Сейчас в Японии Омаи наиболее известен благодаря попыткам основать новую политическую партию. Но писать книги, принесшие ему всемирную славу, он начал, будучи еще консультантом в «Маккинси». Как и большинство других гуру, Омаи с удовольствием и важностью говорил о любом предмете, касающемся политики и экономики. В одном из интервью он постоянно сравнивал себя с Маргарет Тэтчер. В каком-то отношении такое многообразие подходит свободно говорящему по-английски эрудиту, едущему на «харлей-дэвидсоне» и способному сделать карьеру инженера-ядерщика. И опять же главный вклад Омаи в теорию менеджмента можно выразить двумя словами — «Япония» и «глобализация».

В предыдущей главе мы уже обсудили его вклад в глобализацию. Но именно знание японских реалий помогло ему завоевать авторитет. Большую часть последней четверти XX в. аутсайдеры, особенно американские бизнесмены, восхищались Японией и опасались ее. В своих книгах Омаи объяснял им причины японского успеха, приводя множество понятных примеров работы японских компаний и обычно критикуя деятельность американских фирм. Даже в его последней книге, посвященной глобализации, почти все, например, изобретение унитаза с подогревом и биде с электронным управлением, взято из японского опыта. А лучшие главы посвящены тому, как создавать в Японии альянсы.

Об инновациях Омаи пишет особенно хорошо — по японским стандартам, у него сложилась репутация человека с особым мнением. Он согласен с разделением бюджета на исследования на три равных части: одна для обычных исследований (попытки догнать конкурентов и удешевить продукцию), вторая — для пер-

спективных стратегических исследований и третья — для внезапно возникающих проектов. Однако в целом Омаи стремился возвеличить японский способ производства новых продуктов при помощи постоянного усовершенствования.

По его утверждению, инновации бесполезны, пока их не оценят потребители. Он пытался критиковать крупные проекты НИОКР, например, телевидение с высоким разрешением, и получал удовольствие разрешать практические проблемы, особенно в бытовых сферах. Вы можете усовершенствовать кофейный аппарат — не просто снабдить его множеством причудливых устройств, но варить более хороший кофе? Да, говорим мы, если добавить водоочиститель, так как качество воды также влияет на вкус кофе, как и на процеживание бобов. Вы можете улучшить фотоаппарат? Да, если подогнать фокусировку под себя (то есть избавиться от ошибки, способной испортить большинство снимков) и встроить автоматическую вспышку.

Массовое производство продуктов с множеством мелких усовершенствований очень хорошо вписывается в концепцию «поджарого» производства. В конце концов, одно из преимуществ гибкой сборочной линии заключается в том, что она может довольно легко изменяться для применения новых взглядов и инноваций. Это еще означает, что можно наводнить рынок новыми версиями хорошо известного товара. Классическим тому примером служит плеер «Уокман» компании «Сони». Сейчас выпускаются сотни его моделей различных форм и размеров. Такие японские компании, как «Шарп» и «Кэнон», часто совершали большой рывок вперед, совмещая различные виды технологий, например фотографию и офисное оборудование. «Мацусита» испытывала последнюю модель видеокамеры в одном из дешевых токийских торговых районов, чтобы увидеть, что с ними делают покупатели. Если уровень продаж низок, то продукт убирают с рынка. Японские автопроизводители превзошли своих конкурентов благодаря быстрой корректировке модельного ряда и оснащению автомобилей дополнительным оборудованием, например маленькими зеркалами и автоматическими стеклоочистителями. В отличие от них американские и европейские производители

увлеклись подходом к исследованиям, способным, по их мнению, стать решением всех проблем — наследием, как считают некоторые, проекта «Аполло».

Суть японского менеджмента заключается в соединении непреклонного наращивания и долгосрочной стратегии, основанной на консенсусе. Омаи обратил внимание, что тогда как западные компании создаются по образу и подобию военных структур, с четкими линиями командования и жестким разграничением деятельности офицеров (тех, кто думает) и рядовых, японские фирмы уходят корнями в общинные деревни. «Сильно упрощая, — пишет Омаи, — кто-то может сказать, что каждый житель японской деревни равноправен и равноспособен». Вместо того чтобы издавать приказы сверху, японские компании предпочитают делать упор на «немаваши» — строительство консенсуса — и «ринги» — совместное принятие решений. Они надеются, что таким образом каждое решение возникнет из беспрестанных дискуссий, а менеджеры получат активную поддержку своих рабочих.

Такое внимание к совместному принятию решений означает, что у японцев собственный подход к лидерству. Американские боссы нахальны и хвастливы, а их японские коллеги — скромны и сдержанны. Там, где американцы привыкли принимать решения, японцы позволяют решениям вырабатываться самостоятельно. Они любят сравнивать лидерство с воздухом — необходимым для жизни, но неосязаемым и невидимым. Они поднимаются по корпоративной лестнице, вырабатывая более яркие, чем их коллеги, идеи, добросовестно ставя групповые интересы выше личных; достигнув же высоких постов, руководствуются консенсусом, а не просто отдают распоряжения. Для лидеров довольно нетипично просидеть большую часть собрания молча, пока остальные обсуждают все «за» и «против» какой-нибудь политики. Искусство лидерства заключается в предугадывании воли группы, а не заражении всей организации своей харизмой.

Это также означает, что у японцев есть свой подход к формированию долгосрочной стратегии. На Западе стратегии традиционно отличаются ясностью и определенностью, они составляются профессиональными стратегами и излагаются в виде офи-

циальных планов. В Японии же к ним подходят более свободно. Стратегия вырабатывается всей организацией и выражается языком концепций и задач, а не точных планов. По западным представлениям, такие планы — прямой путь к катастрофе. Но, по мнению Омаи, японцы могут себе это позволить, так как это вписывается в их подход к занятости рабочей силы. Система пожизненной работы означает, что основные рабочие отождествляют себя с перспективным будущим компании. А привычка тащить людей между различными отделами означает, что те вскоре станут мыслить как стратеги. Ну и, наконец, традиция начинать карьеру с самых низов означает, что старшие менеджеры знают, что происходит в закоулках их организации.

### Солнце тоже заходит

Успех «поджарого» производства, консенсуса и «кайзена» был поразителен. В начале 1980-х японские фирмы превосходили американские, не преуспевшие ни в качестве, ни в цене. Поэтому небо над Тихим океаном было черным от самолетов, везущих в Японию менеджеров для изучения опыта «Сони» и «Тойоты». Книжные магазины заполнили книги с такими названиями, как «Искусство японского менеджмента» и «Наставление по «кайдзен» для сообразительных». В конце 1980-х американцы беспомощно взирали, как японцы покупали такие «тотемы», как «Рокфеллер плаза», «Коламбия пикчерс», гольф-клуб «Пебл-Бич». В триллере «Восходящее солнце», посвященном корпоративным аферам в Лос-Анджелесе, Майкл Кричтон даже удостоил японцев наивысшего комплимента, сочтя их сверхъестественными. Американцы, казалось, были увлечены двумя расистскими стереотипами японцев. Их считали либо умными изящными азиатами, производящими еще более изящные технические новинки, либо дьявольскими стратегами, умело работающими вместе для достижения все той же неуказанной цели. Книги по менеджменту — даже принадлежащие перу Омаи — лишь укрепили веру в этот миф.

К середине 1990-х все книги о секретах японского менеджмента уже пылились в секунд-хендах. А Омаи стал более извес-

тен как критик японской модели, нежели ее защитник. Что же изменилось? Да, японские компании боролись с затянувшимся экономическим спадом и высоким курсом иены, негативно влияющим на экономику. Но основной причиной стало то, что западные компании узнали о японском менеджменте все необходимое. Теперь уже японцам было чему поучиться у Запада.

Вне всякого сомнения, страны Запада, и особенно США, быстро догнали японцев. Через тридцать лет после того, как Деминг был отвергнут в своей собственной стране, американцы вновь узнали о нем из документального фильма телекомпании «Эн-би-си» под названием «Если могут японцы, то почему не можем мы?». На следующий день после эфира телефон Деминга начал разрываться, а сам он провел остаток жизни (умер в 1993 г.), давая семинары и пользуясь уважением американских боссов и политиков. В США управление тотальным качеством (УТК) было самой влиятельной причудой 1980-х. В 1987 г. американское правительство учредило аналог японского приза Деминга — Болдридж (Baldrige). Больше всех преуспевшая в УТК «Моторола» заявила, что в 1987—1992 гг. благодаря только УТК ей удалось получить 3,2 млрд долл. прибыли. В 1989 г. японцы даже признали изменение в американском отношении к качеству, наградив американскую компанию «Флорида лайт энд пауэр» призом Деминга.

Западные производители также переняли секреты «поджарого» производства благодаря совместным с японцами предприятиям. В 1979 г. «Форд» приобрела 24,5% акций «Мазды», что дало старшим менеджерам компании полный доступ к главному производственному комплексу в Хиросиме (сейчас «Форд» владеет 33% ее акций). «Дженерал моторс» создала в Калифорнии совместное с «Тойотой» производство, трансформировав один из своих самых непродуктивных, часто будоражимый забастовками завод в образец производительности. Легкость, с которой японские заводы-«трансплантаты» пустили корни в Америке и Великобритании, доказывает, что «поджарое» производство может расти не только на японской земле. Многие западные компании даже усовершенствовали полученные у японцев знания. «Маркс энд Спенсер», «Моторола» и «Крайслер» сформировали сеть связей со своими поставщиками, не под-

вергая себя трудностям, свойственным японской системе «кейрецу». «Традиционный «кейрецу» больше не является лучшей моделью деятельности, — сказал эксперт по взаимоотношениям производителей и поставщиков Джордан Льюис. — Ее нужно искать на Западе». До некоторой степени учителя и ученики поменялись местами: теперь «Тойота» должна учиться у «Форда», как улучшать отношения инженеров и простых рабочих, а у «Крайслера» — методам разработки максимально экономичных изделий — новому способу ускорения процесса производства автомобилей, подразумевающему применение большего числа взаимозаменяемых деталей на разных моделях.

### Все слишком японское

Многие считают, что, раскрыв свои секреты, Япония сохранила эксклюзивные права только на те вещи, которые, кроме нее, никому не нужны. Система пожизненной работы оставила японские компании ужасно толстыми, а слабость акционеров позволила некоторым компаниям остаться безнадежно нефокусированными. Японские «белые воротнички» на треть уступают по эффективности своим европейским и американским коллегам. Слишком регламентированная японская экономика препятствует инновациям и налагает высокие издержки на ведение бизнеса, например чрезмерные налоги на топливо и телекоммуникации. В творческих отраслях, например программном обеспечении и мультимедиа, быстро развивающихся на Западе, Япония отстает из-за языковой изоляции и конформистской образовательной системы. Японские университеты скорее тихие пансионы благородных девиц, нежели энергичные источники инноваций. А японские банки с большой неохотой делают инвестиции в непроверенные компании.

К этой критике добавляется «изюминка», создаваемая как японцами, так и американцами. Как утверждает Мочио Умеда, консультант в «Артур Д. Литтл» и представитель доморощенных критиков японской системы, менеджмент должен отбросить «узкие местнические интересы, упорствующее в своей правоте равноправие, групповую ориентацию и склонность подав-

лять индивидуальность и творчество». Более искушенные японские менеджеры заполняют свои библиотеки западными книгами по менеджменту, а свою речь такими словами, как «сокращение» и «реинжиниринг». Японцы также начинают подвергать сомнению два довольно спорных достоинства — консенсус и «кайзен». Пока японские компании продолжают массовое производство все более изощренных моделей уже известных товаров, способные изменить отрасль продукты производятся где-то еще. «Сони» и «Мацусита» тратили энергию на создание все более сложных моделей аудиоплееров, а американские фирмы создавали товары, способные совершить прорыв в бытовой электронике, например персональные компьютеры и сотовые телефоны. К середине 1990-х, несмотря на дополнительные боковые зеркала, японские автомобили стали все больше походить друг на друга. Действительно, зеркала заполнили все производственные мощности. А нужны были более простые и смелые конструкции.

Тем временем упор на консенсус затруднил управление иностранными рабочими. Японские многонациональные компании традиционно занимаются экспортом, а не зарубежными инвестициями. Частично это можно объяснить их опасением, что японская производственная система просто не сможет прижиться на другой территории. Сейчас, из-за высокого курса иены, страха зарубежного протекционизма и глобализации, у них нет выбора. В исследовательском институте Номура спрогнозировали, что к 1998 г. почти 40% производственных мощностей пяти крупнейших радиоэлектронных групп Японии будут размещены вне страны. В 1994 г. «Тойота» произвела 48% своих автомобилей за рубежом, к 1998 г. ожидалось, что эта цифра достигнет 65%.

Как мы уже сказали, базовую систему «поджарого» производства было относительно легко экспортировать. Однако просто заставить людей эффективно работать на производстве зачастую явно недостаточно. Дальновидные многонациональные компании смогли привлечь к этому мозги и руки иностранных рабочих (см. гл. 10). Японские служащие сочли невозможным управлять трудными актерами. Вспомните кошмарные провалы «Сони» и «Мацуситы» в Голливуде. Но культур-

ная нечувствительность многих японских менеджеров может затруднить управление даже простыми рабочими производства. «Санио электрик» спровоцировала серьезную забастовку в Индонезии, не позволив 33 женщинам, работающим на сборочной линии, носить традиционную мусульманскую одежду, оправдывая это решение требованиями техники безопасности.

Западные сотрудники в японских банках жалуются, что им приходится сталкиваться с двусторонней управленческой системой: показной — в принимающей стране, и реальной — между японским менеджментом и их боссами в Токио. Они постоянно принимают различные решения, ворчат, только чтобы их отозвали из Токио. В 1991 г. комитет по вопросам занятости в американских компаниях, принадлежащих японцам, выслушал длинный список жалоб на то, что: группка японцев принимает практически все важные решения с молчаливого согласия головного офиса; «стена из рисовой бумаги» стоит между не-японцами и серьезным продвижением по службе; японцы дискриминируют по расовому и половому признаку и не желают прислушиваться к выдвигаемым иностранцами идеям; консенсус работает только для японцев.

Пока «стена из рисовой бумаги» отпугивает иностранцев от работы в японских фирмах, ксенофобия не дает способным японцам спокойно работать за рубежом. Опасаясь, что работа вдали от штаб-квартиры может препятствовать карьерному росту, многие служащие относятся к ней как к «зарубежной ссылке». Матери часто остаются на родине, чтобы дети могли продолжать обучение в японских школах. Это негативно сказывается на семьях. Дети, которые провели хоть какое-то время за рубежом, рискуют подвергнуться гонениям в школах и быть обвиненными в том, что «пахнут маслом».

Японское замешательство перед инновациями и интернационализацией отражает ошибки не просто отдельных бизнес-лидеров, а всего японского подхода к лидерству. Болтовня о консенсусе была весьма уместна, когда темпы роста японской экономики составляли 10% в год. Но «плоская» экономика проверяет способность боссов делать тяжелый выбор. Им приходится избавляться от лишних рабочих (или по крайней мере отправлять их на пенсию раньше срока) и решать, на

какую сферу бизнеса направить свои основные усилия. Конкуренция со стороны жестко управляемых западных компаний означает, что японцы должны уметь быстро принимать решения. Растущее распространение японского капитала по всему миру через совместные предприятия и зарубежные операции означает, что японские менеджеры больше не должны полагаться на процесс принятия решений, понятный только их соотечественникам.

## Борьба Востока и Запада: ремикс

Любой, кто сбрасывает со счетов японский менеджмент, всегда должен помнить о двух вещах. Во-первых, Япония остается ведущим мировым центром производственного качества, а во-вторых, японские компании способны превратить свои слабости в преимущества. Испытываемый Японией недостаток природных ресурсов заставляет правительство делать огромные инвестиции в образование. Два нефтяных кризиса и несколько случаев резкого роста курса иены сыграли роль мощных стимулов для инноваций. Несколько раз японский автоимпорт в США сокращался из-за высокого курса иены, но каждый раз «Тойота» находила способ сделать свое «поджарое» производство еще более «поджарым» и снова укрощать Детройт.

Однако сейчас дело обстоит несколько иначе, так как впервые за 30 лет японцы не только пытаются усовершенствовать свои управленческие модели, но и скрестить их с западными. Одним из авторитетных мыслителей в этом вопросе является глава «Фудзи ксерокс» Йотаро Кобаяши — герой для молодого поколения японских менеджеров, большую часть последнего десятилетия доказывавший своим современникам, что японская идея лидерства на основе консенсуса нуждается в изменениях.

Кобаяши — выпускник американской школы бизнеса Вартон, десять лет проведший на посту главы совместного японо-американского предприятия — утверждает, что японским боссам надо учиться, как принимать жесткие решения, как их реализовывать в своей компании и в мире в целом, чтобы сотрудники и посторонние могли увидеть логику в неприятных

решениях. Он также верит, что японским менеджерам не хватает западного профессионализма. Лидеры должны быть тщательно подготовлены, а не просто играть эту роль благодаря занимаемым постам. Кобаяши заставлял перспективных менеджеров среднего звена своей компании брать на себя ответственность за принятие стратегических решений. Он также любит посылать некоторых своих сотрудников на курсы «Эм-би-эй» в Америку, хоть и заботится о том, чтобы его компанию не считали американской колонией.

Кобаяши хочет вдохнуть немного непокорности в души своих служащих. Японские менеджеры обязаны бросать вызов своим бизнес-моделям, а не просто бесконечно улучшать их. На собственную карьеру Кобаяши сильное влияние оказало посещение Аспенского института в США, проводившего семинары по развитию мыслительных способностей для бизнес-руководителей. Сейчас в Японии у него есть собственное подобие этих семинаров, где бизнесмены слушают таких философов, как Питер Друкер, и обсуждают самые разные вопросы, начиная с окружающей среды и заканчивая менеджментом.

## Благородное отступление

Может, Кобаяши всего лишь глас вопиющего в пустыне? Рассмотрим две сферы, где взгляды японского менеджмента изменялись слишком медленно, — пожизненную работу и мультикультурный менеджмент.

На первый взгляд японские компании всерьез пытались зацепиться за идею пожизненной работы, делая все возможное, чтобы изыскать новые рабочие места для сокращенного персонала. Например, в «Хонде» можно встретить менеджеров-мужчин, подающих кофе вместо традиционных «офисных дам». Чтобы уберечь людей от увольнения, компании сокращают премиальные выплаты, запрещают сверхурочные работы и стараются не брать на работу новых сотрудников. Обычно «Ниссан» ежегодно набирала 1,5—2 тыс. новых рабочих, но в 1995 г. на работу в компании было принято всего 55 чел. В настоящее время японские выпускники с волнением изучают

ежегодно публикуемую возрастную структуру компаний, чтобы найти хоть какой-нибудь шанс начать карьеру.

Есть еще одно изменение. Западные процедуры оценки постепенно проникают в крупные японские компании, а рабочие места теперь уже не так надежны, как прежде. Несмотря на лояльное отношение к пожизненной работе, компании вкладывают в это понятие новый смысл, утверждая, что оно применимо только к определенной части рабочих, максимально возможно сводя эту часть на нет. Японские банки ввели систему «расти или уходи»: тех, кто не смог добиться серьезных успехов до 40 лет, отправляют на работу в провинциальные отделения. В «Тойоте» достигших 55-летнего возраста менеджеров переводят с контролирующих постов на «индивидуальную работу». Некоторые компании предоставляют «добровольный» досрочный уход на пенсию своим «пожизненным» сотрудникам. В 1993—1995 гг. «Ниссан» сократила свои штаты на 5 тыс. чел., причем большинство составили «белые воротнички». В период с 1992 по 1997 г. «Тошиба» сократила свой руководящий состав на 30%, передав больше полномочий передовым рабочим. И это принесло свои плоды. Ее последний лозунг звучит как «маленький, простой, быстрый, стратегический». «Тойота» объявила о сокращении своих «белых воротничков» на 20%. Однако, судя по всему, секрет этого «сокращения» заключался в простом перераспределении людей между отделами.

Что касается иностранного персонала, то тут лучшие японские компании определенно начинают работать как мультикультурные многонациональные фирмы. НЕК — крупный производитель электроники — вводит все новые продукты в «глобальную перспективу для определения самых подходящих мест для разработки, производства и продаж». «Мацусита» — некогда один из самых закоренелых защитников национального производства — решила, что она должна быть «мультилокальной», и говорит о «глобальном сетевом менеджере». «Ниссан» увлекается созданием «глобального командного духа» и говорит об использовании мира в качестве «базы знаний».

Есть все признаки того, что это не пустые разговоры. Все больше ведущих японских компаний приглашают западных менеджеров на работу в Японию. В настоящее время «Тойота»

проводит собрания своих акционеров за рубежом. В «Тошибе» идёт кропотливая реорганизация всех аспектов деятельности, начиная с бухгалтерии и заканчивая технологическим управлением на всемирной основе. Отчасти это связано с избавлением от двойного выполнения работы, отчасти с тем, что больше не существует исключительно японских проблем бизнеса. Японцы также создают глобальные информационные сети, где пользователи из стран «третьего мира» играют для японского менеджмента роль миссионеров. «Тошиба» посылает тайских рабочих на свой малазийский завод, работающий уже 20 лет, чтобы научить их японским производственным техникам.

Двусторонний поток идей уже приносит свои плоды. «Кэнон» и «Тошиба» совершили прорыв в аудиотехнологиях, разместив лаборатории в Великобритании. «Хонда» быстро поправляет свои дела после кризиса 1980-х благодаря модели «Аккорд», созданной с помощью соревнования между дизайнерскими студиями в Японии, Соединенных Штатах и Европе. Компания также пригласила на работу в Японию 60 американских технологов вместе с семьями сроком на два года.

Одним из лидеров мультикультурного подхода — и союзником Кобаяши и Омаи — является Минору Макихара. Макихара родился в Англии, получил образование в Гарварде, 22 года проработал за рубежом и превосходно говорит по-английски. Он настолько хорошо чувствует себя в США, что два его сына работают в американских компаниях, а самого его называют Беном. В 1992 г. он был приглашен в Японию на пост президента «Мицубиси корпорейшн» — крупнейшей среди «сога соша» — японских торговых компаний.

В прошлом торговые дома зарабатывали на экспортно-импортных операциях, представляя интересы иностранцев в Японии и японских компаний за рубежом. Однако со все большей открытостью рынков эта их роль отмирает. В будущем — если оно у нее есть — «Мицубиси» видит себя в качестве более активного глобального посредника, использующего контакты и людей для строительства, скажем, электростанций и сетей кабельного телевидения по всему миру. С момента своего неожиданного назначения Макихара пытался — не всегда успешно — заставить коллег мыслить так же, как и он сам. Первым делом он попросил всех старших менеджеров написать

заявления об увольнении, чтобы при необходимости их использовать. Он также штрафовал, если его называли президентом.

Макихара пытался продвигать в компании сотрудников-неяпонцев. Как и Кобаяши, он является твердым сторонником использования в компании идей западных теоретиков. Но это была изнурительная работа. Западные сотрудники в «Мицубиси» жалуется, что их посадили на краткосрочные контракты, тогда как их японские коллеги работают пожизненно.

На мгновение может показаться, что Кобаяши, Макихара и Омаи скорее исключение, чем правило. Но в их пользу говорят три факта. Во-первых, японская экономика становится все более глобальной. Во-вторых, их самые сильные сторонники — молодое, более гибкое поколение японских менеджеров, выросших на мультфильмах Диснея и играх «Нинтендо», выходящее на ведущие позиции. Ну и в-третьих, они предлагают что-то новое. Поэтому японский менеджмент может измениться, не становясь похожим на западный.

## Чему Япония все еще может поучить Запад

Две самые серьезные проблемы, с которыми повсеместно приходится сталкиваться менеджерам, — это сокращение издержек и управление знаниями. Как мы уже видели, именно здесь западные компании добились наибольших успехов. Тем не менее в этих вопросах японские менеджеры могут научить своих западных коллег кое-каким фокусам.

Что касается сокращения издержек, то здесь западные компании прибегают к таким brutальным управленческим причудам, как реинжиниринг, сокращение и сдерживание роста. До сих пор японские компании значительно превосходили западные по контролю издержек без вырывания инновационного «сердца» компании. Однако это не означает увольнение меньшего числа людей. Японские компании заставляют всех своих рабочих активно работать для достижения целей по сокращению издержек. Во многих фирмах стены украшены плакатами, отражающими прогресс в этом вопросе. В оптической компании «Топкон» есть лозунг: «Бюджет — это бог».

Подход старших менеджеров, несомненно, помог укреплению общего духа. На Западе уровень зарплаты руководящего состава за последние годы неуклонно рос, практически не считаясь с экономическими успехами компании или рискованностью бизнеса. Негативная общественная реакция на это угрожает создать гораздо менее дружественный бизнесу политический климат. Но в Японии считают, что, если у компании настали тяжелые времена, босс первым должен пожертвовать своей зарплатой и премиальными, а уж потом прибегать к реструктуризации компании.

Точно так же нежелание японцев увольнять менеджеров среднего звена волей-неволей можно занести им в актив. Да, японцы иногда слишком долго отделяют зерна от плевел.

Но на японский взгляд, менеджеры среднего звена не просто расходуемое звено в командной цепи, а обладатели ценных взглядов на бизнес компании. В частности, они объединяют в себе стратегические взгляды старших менеджеров и детальные оперативные — передовых рабочих.

Что касается поставщиков, то едва ли японские компании относятся к ним жестче, чем обычно (и гораздо жестче, чем к своим собственным рабочим). Есть даже термин для новой тенденции — «запугивание субподрядчиков» (шитауке иджими). В 1989—1994 гг. предприятия малого и среднего бизнеса потеряли почти 2 млн рабочих мест, многих из них разорились. Расположенный на востоке Токио район Отаку некогда был наводнен маленькими мастерскими. Сейчас он является лишь тенью самого себя: одно за другим предприятия вынуждены закрываться. «Мы все потеем и потеем, пока не превратимся в кожу и кости, — заявил в интервью «Уолл-стрит джорнал» один из субподрядчиков «Мацуситы». — Такие, как мы, становятся все слабее, а такие, как «Мацусита», — все сильнее». С другой стороны, эта журнальная история замечательна тем, что таковой и является. В Европе и Америке поставщики привыкли к «побоям», а в Японии они обычно защищены.

Утверждение, что японцы способны помочь западным компаниям в управлении знаниями, может прозвучать довольно странно. Особенно на фоне того, что ведущие позиции в интенсивно использующих знания отраслях, начиная с программ-

ного обеспечения и заканчивая сферой развлечений, занимает Америка. Тем не менее новое поколение японских теоретиков, особенно Икухиро Нонаки и Хиротака Такеучи из университета Хитоцубаши, утверждают, что у японцев все еще есть ряд преимуществ. Нонаки и Такеучи допускают, что западные компании сильно опережают японские в управлении формальными, точными знаниями, передаваемыми по факсу и электронной почте. В «Майкрософт» ведущие сотрудники ежедневно получают до 50 электронных писем. Билл Гейтс получает все 200. А во многих лучших японских компаниях электронной почтой до сих пор не пользуются. Японцы, по утверждению Нонаки и Такеучи, гораздо эффективнее управляют подразумеваемыми знаниями — профессиональными неформальными навыками, создаваемыми рабочими, сталкивающимися с ежедневными проблемами, и передаваемыми в беседах в кафе.

Это позволяет компаниям вникнуть во взгляды большинства своих рабочих и гарантирует, что предчувствие одного человека может стать конкурентным преимуществом всей компании. Самое важное здесь — заставить рабочих как можно больше времени проводить вместе и в официальной, и в неофициальной обстановке. Компании регулярно разделяют рабочих на команды, ожидая, что те будут коллегами много лет подряд. Новички работают в тесной связке с «менторами» и «командными лидерами», узнавая от них больше, чем на формальных образовательных курсах. Совместное посещение баров после работы и уик-энды в загородных отелях также играют важную роль в укреплении неформального взаимопонимания. В некоторых компаниях устоялся термин «номмуникация», образованный от слов «коммуникация» и «ному» — по-японски «выпивка». В компаниях «Хонда» и «Кэнон» взяли за правило часто проводить лагеря «мозговой атаки» — неформальные собрания в загородных гостиницах, где работающие над проектами команды и все желающие внести свой вклад не только интенсивно работают над проектом, но и вместе отдыхают — пьют саке, питаются и даже купаются в горячих источниках.

Такие собрания эффективны не только для укрепления доверия между рабочими, но и для выработки ярких идей. На одном из собраний команда «Кэнон», работавшая над создани-

ем мини-фотокопировального устройства, нашла решение проблемы, над которой безуспешно билась месяцами, — как сэкономить на заправке картриджа. После утренних раздумий лидер группы послал человека за пивом. Когда пиво было выпито, речь зашла о стоимости одноразовой банки. Это навело команду на идею использования одноразового картриджа цилиндрической формы. Если вы привыкли искать источники неформальных знаний в самой компании, то можете найти их и за ее пределами. Глава группы компании «Мацусита», работающей над созданием автоматической хлебопекарни, посчитала, что лучший хлеб пекут в «Осака интернэшнл хотел». Поэтому она нанялась в ученики к главному пекарю и наблюдала за его работой. Через пару недель она поняла, что секрет приготовления лучшего хлеба заключается не только в способе замеса теста, но и в его кручении. Поэтому и была создана машина, способная имитировать комбинацию этих движений.

Вопрос с подразумеваемыми знаниями в том, что они есть всегда: компании нет необходимости специально их создавать, она просто должна удалять барьеры на пути их распространения. Например, парфюмерно-косметическая компания «Као» проводит собрания открыто, позволяя присутствовать на них любому желающему. Половина этажа, где разместилось руководство компании, отдана под «комнату принятия решений». Ежеквартальные научно-исследовательские конференции компании привлекают около 1800 чел. (при собственных штатах 7 тыс. чел.). Любой клиент может по телефону изложить свои жалобы и предложения: ежегодно компания получает до 50 тыс. таких звонков. Здесь же создана компьютерная информационная система, дающая доступ всем сотрудникам компании — и самым простым рабочим — к едва ли не самой чувствительной персональной информации. Расходы президента представлены всеобщему обозрению:

Проблема с неявными знаниями заключается в том, что их трудно передать через границы, даже если люди говорят на одном и том же языке. Любой англичанин, поживший в Калифорнии, скажет, что ирония редко пересекает Атлантику и никогда не ходит дальше Скалистых гор. Как мы уже видели, японские компании очень активно брали идеи у своих ино-

странных дочерних предприятий. К тому же они оказались весьма способными учителями подразумеваемых производственных знаний. Даже в Теннесси и Уэльсе местные рабочие используют японские методы при производстве «тойот» и «ниссанов» для своих внутренних рынков. А по качеству и эффективности часто могут дать фору самим японцам.

## Изменяющиеся японцы

Хотя такие идеи, как подразумеваемые знания, могут показаться слишком неопределенными и конфуцианскими, западные менеджеры должны быть полными дураками, чтобы их игнорировать. В каком-то отношении мир становится все больше японским. Даже самые успешные западные компании не могут больше контролировать целые рынки, как когда-то делали «Дженерал моторс» и «Ай-би-эм». Они также понимают, что у них все меньше времени, чтобы извлекать из новых продуктов прибыль. В отличие от них японцы привыкли к тесным рынкам и мгновенному копированию. В Японии девять автомобильных компаний, в США — только три. В Японии ничто не остается долгим секретом: информация просачивается со встреч с поставщиками или вечеров выпускников. Японцы всегда жили в условиях, как говорят многие теоретики менеджмента, «гиперконкуренции».

Нет времени возвращаться к первоначальному поклонению японцам начала 1980-х с их «кружками качества», утренней гимнастикой и совершаемыми три раза в год паломничествами в Тойота-сити. Японские компании слишком раздуты и слабы в нестандартном мышлении, свойственном самым изобретательным американским фирмам. Но под опекой таких, как Кобаяши и Омаи, они очень быстро учатся. А в некоторых вопросах они сильно превосходят своих западных соперников. На Западе давно извлекли урок: как минимум одним глазом всегда нужно смотреть на Восток.

---

## НОВАЯ АЗИАТСКАЯ МОДЕЛЬ?

Любой, кто сомневается в серьезности поразивших Китай изменений, должен провести день, послушав собеседования кандидатов на поступление на годичные курсы «Эм-би-эй» в Международной китайско-европейской школе бизнеса. Затерявшаяся в разросшихся промышленных окрестностях Шанхая школа считается самой быстроразвивающейся в мире. Несмотря на высокую стоимость курса — 4 тыс. долл., или два средних годовых дохода в Китае, — на 65 мест подается около 4 тыс. заявлений. Большинство кандидатов — молодые люди чуть старше 20 лет, чья напористость способна вогнать в краску гарвардского выпускника «Эм-би-эй». На вопрос: «В чем ваша слабость?» — один кандидат ответил, что он «слишком успешен». Несколько молодых предпринимателей пытаются поступить по второму разу — их «завернули» за плохой английский. Несмотря на частую работу от зари до зари, они еще находят время посещать ночные языковые курсы. Среди лучших кандидатов много женщины. Одна из них, маленькая стройная девушка, работница местной текстильной компании, ведет себя перед профессорами с легкостью, более свойственной поведению Маргарет Тэтчер перед кабинетом министров.

Однако самый запоминающийся кандидат — высокий молодой человек, назовем его Ден. Он четко выделяет три составные части своей карьеры, весьма характерные для современного Китая. Первым этапом стал университет, где Ден был

самым лучшим и умным учеником курса. Поэтому вторым этапом стала работа во внешнеторговой организации, выбранная им за «сложность». Пытаясь объяснить, что он имеет в виду, Ден сказал, что в этой сфере процветает коррупция, хотя — тень сомнения на миг осеняет его лицо, словно он крадет дорогие часы, — она никак на него не повлияла. Сейчас он хочет пойти в бизнес-школу изучать западные идеи: «Китай, как никто другой, нуждается в менеджерах».

Ден считает совершенно правильно. К 1996 г. в Китае было создано порядка 80 тыс. совместных предприятий. Если предположить, что каждому из них необходимы четыре менеджера, то даже в этом маленьком секторе китайской экономики требуется почти 250 тыс. специалистов. А в настоящее время в Китае с курсов «Эм-би-эй» ежегодно выпускается всего около 300 человек. Даже если добавить к ним тех, кто получил степень за границей, и китайцев, родившихся в Штатах, которые пытаются — обычно неудачно — заполучить некоторые западные компании, огромный разрыв спроса и предложения не ликвидировать. В 1992—1996 гг. средняя зарплата шанхайских менеджеров выросла в 10 раз. Ежегодный коэффициент текучести управленческих кадров в некоторых иностранных совместных предприятиях достигает 30%.

Хаотический голод Китая на менеджеров может показаться довольно крайним примером. Однако даже в гиперорганизованном Сингапуре технологический университет Наньянг, набирающий на курсы «Эм-би-эй» только 125 человек, начал продавать свои проспекты по 25 долларов, чтобы сократить поток желающих. Однако все равно получает около 900 заявок. Самыми быстрыми темпами развивается индийское отделение компании «Маккинси». Обычно большинство клиентов компании предпочитают скрывать, что воспользовались услугами консультантов. В Индии «Маккинси» приходится просить своих клиентов, чтобы те не покупали рекламные газетные площади и не оглашали публично свои связи с компанией. Откройте азиатскую газету, и на том месте, где должна была бы быть рекламная афиша турне «Роллинг стоунз», вы увидите нечто подобное, но уже про визит «самого конкурентоспособного человека в мире» — Майкла Портера. С другой

стороны, в стране, где киоскеры кладут публикации с такими названиями, как, например, «Новости управления цепью поставок», поверх журналов «Плейбой» и «Тайм», вечер с Портером — действительно целое событие.

## Почему Азия имеет значение

Все это означает, что, с точки зрения западных теоретиков менеджмента, азиаты — если не считать японцев — просто люди с повышенным энтузиазмом, ожидающие, что их чему-то научат. В действительности у менеджмента развивающейся Азии есть и свои собственные идеи, и через какие-то десять лет эти идеи будут оказывать серьезное влияние на теорию менеджмента. Можно провести аналогию — даже если это кажется маловероятным — с Японией. Когда японские автомобили и радиоприемники только начали появляться в США, американские менеджеры посчитали, что «Тойота» и «Сони» превосходят их благодаря доступу к более дешевой рабочей силе или более усердному труду японских рабочих. Как мы убедились в прошлой главе, реальность оказалась несколько иной. Американцы слишком сильно увлеклись менеджментом и вскоре стали перенимать у японцев то же «поджарое» производство.

В настоящее время американские боссы жалуются на поток дешевого импорта из Таиланда, Китая, Индии и Южной Кореи. Ждут ли они очередного сюрприза? Правдоподобный ответ звучал бы так: «не в таких масштабах». В целом азиатские развивающиеся страны до сих пор больше должны учиться у авторитетного западного менеджмента. И даже если азиатские компании действительно настойчиво расчищают себе путь, это происходит не из-за приверженности какому-нибудь легко копированному тексту, например наставлениям «Тойоты». Новые управленческие «теории», порожденные в азиатских странах (кроме Японии), скорее инстинктивны, нежели рациональны.

Регион требует к себе повышенного внимания как минимум по двум причинам. Во-первых, это абсолютная мощь экономики и постоянно растущие возможности. По данным

Мирового банка, самой быстроразвивающейся страной в 1985—1994 гг. был Таиланд (ежегодные темпы роста 8,2%), за ним следовали Южная Корея (7,8%) и Китай с Сингапуром (по 6,9%). Сейчас азиатские страны немного ослабили темпы роста и открывают свои внутренние рынки, что делает их похожими на арену капиталистической конкуренции, где сражаются до дюжины различных компаний. Это касается не только таких признанных «монстров», как западные и японские мультинациональные компании, но и менее известных местных «созданий», начиная с китайских государственных компаний и заканчивая корейскими «чеболями».

Итак, вторая причина повышенного внимания к развивающейся Азии — бизнес-сети, созданные китайцами. Хотя западные управленческие идеи здесь не играют роли, до сих пор этим сетям удавалось выигрывать открытые конкурсы на многих самых энергичных мировых рынках. Мы еще увидим, что силе своих империй иностранные китайцы во многом обязаны истории и деловым связям. Однако в других отношениях, например, их способности создавать предпринимательские сети, они так же «современны» как и все остальные. Действительно, с некоторых точек зрения лучшие из них представляют собой лишь слабое подобие того, как могут работать столь любимые западными гуру менеджмента свободные «виртуальные» компании.

Почему мы уделяем внимание именно компаниям иностранных китайцев, а не, скажем, южнокорейским «чеболям»? В конце концов, гораздо больше людей на Западе слышали о «Самсунге», «Хёнде» и «Дэу», чем о Роберте Куоке и Ли Ка Шине. Примеров можно привести много. Ответ опять будет общим: другие управленческие структуры развивающихся азиатских стран выглядят как бледные или, наоборот, усовершенствованные версии уже рассмотренных нами структур. Например, «чеболи» выглядят довольно впечатляюще, но структурно они похожи на японские «кейрецу». И правда, южнокорейцы даже последовали за японцами в те же отрасли — автомобилестроение и радиоэлектронику. Точно так же крупные индийские предприятия, появляющиеся после многолетнего существования в условиях закрытого рынка, берут на вооружение бюрократический вариант западной теории менеджмента. Ситуация может измениться. Ведь Индия — единственная азиатская страна,

обладающая достаточным количеством подготовленных менеджеров, но до сих пор никто не ищет здесь новые идеи.

В отличие от них предпринимательские «бамбуковые сети» клановых предприятий, созданные иностранными китайцами, — не просто интересный вариант, но четко продуманная альтернативная модель, которая выглядит интригующе сильно. Большинство людей на Западе уже знают, что Тайвань, Гонконг и Сингапур наводнены предприимчивыми китайцами. Сейчас они начинают понимать, насколько силен этот тип капитализма. На Филиппинах иностранные китайцы составляют только 1% населения, но этот процент контролирует половину фондового рынка страны. В Индонезии эти цифры составляют 4 и 75% соответственно, в Малайзии — 32 и 60. Профессор менеджмента евро-азиатского центра при Инсиде Гельмут Шутте подсчитал, что к 1996 г. экономический капитал 51 млн иностранных китайцев составил 700 млрд долл. Таким же капиталом обладали 1,2 млрд коренных китайцев.

Эту превосходную модель действительно трудно прижать к стенке. Не одна компания, принадлежащая китайской семье, входит в список 100 крупнейших в мире по рыночной капитализации. Кроме того, есть еще как минимум 20 семей, чей капитал составляет 5 млрд долл. и более. В США, например, таких семей всего 10. Как коммерческие айсберги, большинство китайских семей показывают внешнему миру только верхушку своего состояния. Так, например, в начале 1996 г. малазийский китаец Роберт Куок — возможно, самый влиятельный из китайцев — контролировал сеть отелей «Шангри-Ла» (рыночная капитализация 3 млрд долл.) и газету «Саут Чайна морнинг пост» (капитализация 1,1 млрд). Однако большинство его активов в Китае, Гонконге и других странах Тихоокеанского региона было укрыто в сети частных компаний. В ноябре 1995 г. «Сингапур бизнес таймс» подсчитала, что семь крупнейших инвесторов Куала-Лумпурской фондовой биржи — этнические китайцы. Самый богатый из них, игорный магнат Лим Го Тонг, только в Куала-Лумпуре владеет акциями на сумму 5,2 млрд долл. По предыдущим оценкам, проводимым азиатским выпуском журнала «Форбс» и другими изданиями, его капитал был почти в два раза меньше.

Такой дефицит информации касается и теоретиков менеджмента. До сих пор по пальцам можно пересчитать теоретиков,

знающих почти все о семейном китайском капитализме. Самый известный из них — Гордон Реддинг из Гонконгского университета. Часто упоминают и Генри-Клода де Беттинье, преподающего курс азиатского бизнеса в Стэнфорде и Инсиде. До сих пор самой полной книгой об иностранных китайцах была написанная в Восточноазиатском аналитическом центре министерства иностранных дел Австралии. Группы исследователей из Гарвардской школы бизнеса уже работают в этом направлении. В большинстве существующих работ много говорится о том, что иностранные китайцы обладают навыками создания сетей и предпринимательства, которых недостает западным компаниям, например что касается «доверия» и «гибкости». Если нужно, они могут быть крупными или маленькими, местными или региональными, используя уже готовые сети союзников, чтобы стремительно выйти на рынок или покинуть его. Одна из самых недавних книг — «Властелины кольца» (1995) Стерлинга Сигрейва начинается с цитаты Сунь-Цзы: «Будь незаметным, чтобы быть невидимым. Будь таинственным, чтобы быть непостижимым. Тогда ты сможешь контролировать судьбу своего врага».

Настолько ли хороша управленческая модель иностранных китайцев?

## Все в семье

Рассмотрим типичную сказку китайского семейного капитализма. В 1994 г. сингапурский бизнесмен Ричард Саваж встретился с рядом официальных северокорейских лиц. Затем он передал ведение этих контактов своему брату Рональду, работающему в тайландской компании «Локсли», контролируемой семейством Ламсам. Помимо прочего, компания работала по следующим направлениям: охрана окружающей среды, пивоварение, строительство электростанций, электрооборудование, диетические продукты питания, химикаты, мобильные телефоны, развлечения и недвижимость. Сюда же входили шесть компьютерных компаний. Контакты с Северной Кореей были возложены на Бунякита Тансакула — молодого члена семьи,

получившего образование на Западе. В октябре 1995 г. после успешного обеда верхушки семьи Ламсам с северокаорейскими политиками «Локсли» довольно сомнительно выиграла тендер на создание международной телефонной системы в новой северокаорейской зоне свободной торговли Раджин Сомбонг. В начале 1996 г., хотя семейство Ламсам еще не получило и доллара из страны-отшельника, Бунякит был уверен, что в течение 10 лет Раджин Сомбонг станет «северным Сингапуром».

Такое предпринимательское нахальство довольно типично для китайцев. Его корни лежат в семьях, мигрировавших из различных — обычно прибрежных — провинций Китая: Гуандун, Фуцзянь или Хайнан — около ста лет назад. Как и в случае с предпринимателями-евреями, семейные связи из-за гонений только укреплялись. Прошло всего 30 лет с момента последнего китайского погрома в Индонезии. Провозглашенная 20 с лишним лет назад новая экономическая политика Малайзии ставила этнических малайцев выше этнических китайцев. «Не жадность движет иностранными китайцами, — утверждает Саймон Мюррей, управляющий империей Ли Ка Шина в Гонконге, — а страх и стремление получить деньги, дающее чувство защищенности».

В этом непрочном мире кланы играют такую же важную роль, что и семьи. В большинстве случаев стартовый капитал для бизнеса дают люди своего клана. Даже сейчас большая часть продовольственного бизнеса в Юго-Восточной Азии контролируется китайцами, говорящими на одном диалекте. Один кантонский банкир признался, что ему требуется в два раза больше времени на то, чтобы убедить по телефону своих клиентов из других районов, что он не дискриминирует их. Многолетний неформальный альянс двух богатейших людей Малайзии и Индонезии — Роберта Куока и Льема Сью Льенга — состоялся во многом благодаря тому, что оба они выходцы из одной провинции. То же самое можно сказать и о двух других союзниках Кху Кэй Пенга — основателе «Мелайан юнайтед индастриз» и Мочтар Риати — основателе индонезийской группы «Липпо».

Китайские менеджеры любят хвастать, что в отличие от законопослушных коллег с Запада их бизнес строится на основе переговорных отношений, а не контрактов. Главным «ору-

жем» иностранных китайцев являются «гуаньси» — связи. На фоне того, как многие западные теоретики менеджмента возвеличивают важность подразумеваемых знаний, отношений «поставщик — заказчик» и т.д., иностранные китайцы выглядят удивительно современно. В действительности большинство «гуаньси» носят политический характер. В конце 1940-х будущий основатель «Салим груп» работал на заводе по производству арахисового масла своего дяди в центральной части Явы, где завязал дружбу с интендантом местной армии и будущим президентом Индонезии Сухарто. В Бангкоке шутят, что в группе «Чароен покфанд», контролируемой семейством Софонпанич, работает так много тайландских политиков, что можно проводить правительственные заседания.

Идея создания свободных предпринимательских сетей, базирующихся на доверии, — одна из немногих, способных вызвать слезы умиления у гарвардских исследователей. Причем часто к удивлению самих создателей таких сетей. «Я не могу себе представить организацию, где семейное соперничество встречалось бы чаще», — призналась китайская бизнесвумен из одной такой семьи. Действительно, большинство фирм китайцев работают только потому, что представляют собой централизованные диктатуры. Глава семьи принимает практически все решения. Это помогает в таких областях, как недвижимость, где одно рукопожатие может стоить целого дома, и позволяет компаниям быстро менять сферу деятельности. Так в Гонконге быстро возникли, удачно поработали и затем исчезли предприятия, производящие парики и радиоприемники и торгующие цветами.

Строительство таких «шустрых» сетей в самом Китае вновь принесло быструю отдачу. На долю иностранных китайцев приходится половина прямых иностранных инвестиций в Китай. К 1996 г. доходы от китайских инвестиций «Чароен покфанд», впервые появившейся на китайском рынке в 1979 г., составили 3 млрд долл. Группа владеет 80 китайскими агропромышленными компаниями, начиная с животноводческих ферм и заканчивая магазинами кур гриль, не считая остальных предприятий, занимающихся пивоварением, недвижимостью и производством мотоциклов. Как может продовольствен-

ная компания держать мотоциклетный завод, когда подавляющее большинство западных автопроизводителей безуспешно пытаются выйти на китайский рынок? Ответ простой — «гуаньси». Группа просто купила необходимые ей навыки, создав альянс с «Хондой». Точно так же она поступила в области розничной торговли (совместно с голландской «Макро») и телекоммуникаций (совместно с американской «Нинекс»).

## Неэкспортируемо

Насколько действительно силен китайский семейный менеджмент? В небольших масштабах он хорош, как и все остальное, что может предложить Запад. Вплоть до определенных масштабов китайский менеджмент может справиться практически с любой проблемой, особенно на домашних быстрорастущих рынках. Действительно, отличительной особенностью таких компаний является гибкость, обычно способная пристыдить западные фирмы. И правда, многие из самых процветающих компаний в Европе и Америке тоже принадлежат небольшим семьям, вот только работают они в одной отрасли и одной стране. Популярность «бамбуковых» сетей в том, что они стремятся распространиться на множество компаний и отраслей, позволяя воспользоваться удобными возможностями, ими же создаваемыми.

Но как только компании начинают достигать размера западных мультинациональных корпораций, сравнение с западными фирмами становится все менее похвальным. В отличие от японцев и корейцев иностранные китайцы за пределами азиатского региона добились лишь незначительных успехов. Многие из них даже не пытались. Те же, кто пытался, например Ли Ка Шин, часто сталкивались с проблемами (правда, в середине 1990-х он все-таки добился своего и приобрел британскую сеть мобильных телефонов «Оранж»). Профессор Инсида Генри-Клод де Беттинье советует азиатским компаниям сначала учиться управлению в условиях различных культур. Он решительно заявил, что «в Америке или Европе нельзя быть непрофессионалом».

С точки зрения критиков китайского капитализма, неудачи вне своего региона означают, что люди должны еще более критически относиться к домашним успехам. Во-первых, большей частью своего успеха иностранные китайцы обязаны не более умелому управлению по сравнению с конкурентами, а азартным беспроигрышным играм — азиатской недвижимостью. Это особенно проявляется в Гонконге, где несколько пилотов авиакомпании «Кэсей пасифик» стали мультимиллионерами, потому что в середине 1970-х купили маленькую квартиру в будущем самом престижном районе Мид-Левелс. Большинство местных миллиардеров, включая Ли Ка Шина, в основном зарабатывают деньги на производстве кирпича и строительного раствора. Но легкие деньги от недвижимости в будущем могут оказаться весьма трудными. Офисы в быстроразвивающихся крупных азиатских городах уже сейчас стоят дороже западных. Уникальное в своем роде положение Гонконга как единственных ворот в Китай, правда, с ограниченным земельным фондом теряет свое значение. Уже целый ряд западных компаний обосновались прямо в Пекине или Шанхае вопреки устоявшейся практике размещать резиденции в Гонконге.

Само по себе утверждение, что китайцы — это просто переросшие магнаты недвижимости, звучит неубедительно. Хотя недвижимость является основной сферой их деятельности, они также успешно работают во многих других отраслях. Такой упрек наводит нас на другую, менее резкую критику. Консультант «Маккинси» Тревор Макмюррей утверждает, что слишком много предприятий иностранных китайцев относится к «инфраструктурщикам», а не «строителям». То есть они охотятся за различными привилегиями, например правом управления междугородной телефонной системой на Филиппинах или паромными перевозками в Макао, вместо того чтобы пытаться создавать продукты или услуги, способные достойно конкурировать на международном рынке. Так как из-за государственного вмешательства и конкуренции прибыльность многих самых выгодных франчайзинговых сделок сводится на нет, то слабость компаний как «строителей» проявится во всей своей красе.

На большинстве принадлежащих китайцам предприятий производство означает приложение дешевых рабочих рук к

заимствованной технологии. Гордон Реддинг утверждает, что проблема заключается как в организации, так и в идеях. Старомодные семейные компании просто не способны создавать «лексусы» и «тойоты». А все потому, что для производства таких изощренных автомобилей требуются координация деятельности одновременно с ее децентрализацией и доверяющие своим работникам боссы. «Вам нужен маркетинговый отдел, производственный цех и конструкторское бюро, а не просто неопределенные территории, отданные под руководство старшего сына», — утверждает Реддинг.

Еще одно слабое место таких компаний — люди. Не многие яркие менеджеры хотят работать в организации, где они не смогут стать председателями правления и где перспективы карьерного роста довольно туманны. Слишком часто традиционное уважение к власти и возрасту означает невозможность критики боссов. Проведенное в Гонконге исследование показало, что большинство профессионалов предпочитают работать на западных или японских менеджеров, да и вообще любых, только не китайских. Другое исследование — на этот раз среди тысячи специалистов по всему миру, — проведенное британской школой менеджмента Кренфилд, показало, что работающие в гонконгских компаниях чувствуют, что не вписываются в корпоративное мышление.

### Почему Джимми Лай прав только наполовину

Суммируем эти проблемы, и кто-то скажет, что капитализм китайцев — скорее удел прошлого, чем будущего. В доказательство приводится прогресс многих западных компаний на большинстве азиатских рынков потребительских товаров. Один из таких циников — Джимми Лай, самый известный в Гонконге издатель. Он утверждает: «Гуаньси» мертвы. Они играли важную роль до тех пор, пока бизнес означал заключение сделок только с узким кругом политиков или родственников. На потребительском рынке они ничего не значат. Необходимо делать хорошие товары или предлагать хорошие услуги. По сути, связи, в первую очередь коррупционные, станут рабо-

тать против вас. Особенно в Китае». В качестве примера он приводит одного известного гонконгского бизнесмена со связями с китайским руководством. Все эти связи зависли в начале 1997 г. со смертью Дэн Сяопина.

Собственная карьера Лая доказывает его правоту лишь наполовину. Как основатель колоссально успешной первой азиатской розничной сети «Джордано», где клиентам желают доброго утра, и издатель «Эппл» — одного из двух самых бурно развивающихся печатных изданий в Гонконге, — Лай является собой живой пример того, что самый верный способ заработать деньги в современной Азии — это «дать им то, что они хотят». Однако Лай был все же вынужден продать пай в «Джордано» из-за критики китайского правительства в своих газетах и держать круглосуточную охрану от гонконгских триад, которые он также умудрился обидеть. А что касается известного бизнесмена, критикуемого Лаем, то его контакты в Пекине, похоже, оказались гораздо глубже семьи Дена.

Компании китайцев не меньше, чем все остальные, являются продуктом собственного окружения. При его изменении они также меняются. «У нас никогда не было больших внутренних рынков», — объясняет Раймонд Чьен. Он считает, что его гонконгская продовольственная компания «Лэм Сун», как и многие другие, должна изменить способ ведения бизнеса, выходя на китайский рынок. Практически любая крупная семейная группа так или иначе экспериментирует с западными идеями. Весь вопрос в том, насколько они готовы изменяться. Самым распространенным способом была учеба всех детей в Гарварде и Стэнфорде. К несчастью, по возвращении домой эти молодые обладатели дипломов «Эм-би-эй» пытаются сделать все стремительно и скорее занимаются сделками, чем выстраиванием и реорганизацией работы предприятий.

Другой слегка похожей на панику реакцией был набор большего числа менеджеров, особенно получивших подготовку на Западе. Практически все генеральные менеджеры в сети отелей «Шангри-Ла» Роберта Куока — люди с Запада, в том числе несколько его самых близких советников. Но это увлечение менеджментом часто необходимо принимать с определенным недоверием. Обычно роль западного советника не отличается от роли «кон-

сиглиери» в фильмах про мафию: полезный администратор, но первый кандидат на исключение, когда семья делает что-то важное. К внешним инвесторам тоже относятся как к второсортным людям. Хотя доля семьи в акционерных компаниях редко превышает 40%, она обычно ведет себя как полноправный владелец. Собrania членов правления часто длятся не больше 15 минут, а активы нахально перемещаются между частными и акционерными компаниями. Ситуация должна постепенно измениться, так как акционерный капитал азиатских компаний постоянно увеличивается: только в 1995 г. ими было выпущено новых акций на сумму около 36 млрд долл. Но существует значительное сопротивление — прозрачность, так как торговые марки и отделы по работе с персоналом считаются неазиатским явлением.

### Полный западных обещаний

Идея, что теория менеджмента — это нечто неазиатское, не выдерживает никакой критики. Например, любая западная авиакомпания мало чему может научить «Сингапур эйрлайнз» в сфере оказания услуг или маркетинга, несмотря на то что деятельность последней носит ярко выраженный азиатский характер. Ведь у «Сингапур эйрлайнз» в отличие от большинства китайских семейных компаний есть маркетинговый отдел, рекламный бюджет и ряд изощренных тренировочных программ. В начале 1996 г. Дэвид Ли, президент одного из крупнейших в Гонконге банка Восточной Азии, предостерегал азиатских бизнесменов от идеи, что существует уникальный азиатский способ ведения бизнеса. Он указывает, что Конфуций — это имя практически мгновенно появляется в любом споре об азиатском бизнесе — на самом деле не имел времени на торговцев. По мнению Ли, хорошее вознаграждение сотрудникам или создание стержня из профессиональных менеджеров — это не западный, а просто хороший менеджмент.

Это не означает, что западные теории менеджмента при необходимости могут быть наложены на восточные структуры. Например, на Западе «реинжиниринг делового процесса» использовался для удаления плохой крови в высокоразвитых отраслях. На разви-

вающихся быстрыми темпами азиатских рынках небольшой спад часто просто необходим. Тем не менее «детская» версия реинжиниринга в Азии проявила себя чрезвычайно эффективно. И банк «Тай фармерс», как и «Локсли», контролируемый семейством Ламсам, и банк Восточной Азии объявили о значительном увеличении производительности благодаря этой управленческой причуде. Хотя в результате никто никого так и не уволил.

Столь же последовательный подход вполне уместен, когда речь заходит о концентрации на стержневых компетенциях. Как мы уже видели, вне Азии компании максимально проявляют себя, если наращивают масштабы и опыт в одной или двух специализированных областях. В самой Азии диверсификация еще не проявила свою слабость. В конце концов, почему бы в Таиланде, где ни у кого нет опыта деятельности в области телекоммуникаций, птицеводческой компании «Чароен покфанд» не прихватить лицензию? Действительно, иногда семьям есть смысл разводить свои риски. В некоторых быстроразвивающихся странах, например в Китае и Вьетнаме, это еще может принести дивиденды. Но в целом желающие стать конкурентоспособными на мировом рынке компании должны концентрироваться на нескольких основных сферах деятельности.

## Наследственный дефект

Есть одна бесспорная причина, почему никогда не желавшие покидать пределы региона китайские предприниматели должны реорганизовать свою систему менеджмента, — это преемственность. В настоящее время из-за неспособности разделить права собственности от менеджмента все китайские компании будоражат, когда бразды правления передаются от одного поколения другому. В некоторых случаях империи даже разделяли. Например, гонконгский миллиардер сэра Пао разделил свою империю между четырьмя зятьями. В других случаях дело доходит и до открытой борьбы. В 1992 г. семья Соеряжая утратила контроль над второй крупнейшей индонезийской компанией «Астра» из-за огромных убытков в банке «Сумма», управляемом одним из сыновей. Вплоть до 1995 г. Уинстон

Ванг считался наследником крупнейшей тайваньской промышленной компании «Формоза пластикс». Однако после того, как обнаружилась его внебрачная связь, он поссорился со своим отцом Ванг Юнгчином.

Старая китайская пословица гласит, что богатство никогда не доживает до третьего поколения. Но преемственность является проблемой для семейного бизнеса. Вся разница в том, что за пределами Азии успешные семейные компании «Марс», «Форд», «Сейнсбери» и т.д. превратились в династические корпорации, где четко определено, что есть фирма, а что — семья. Поэтому там совершеннолетие детей не более чем вопрос повестки дня.

Корейские «чеболи» тоже начали сталкиваться с этой проблемой. В 1996 г. «Хёнде» нарушила традицию, объявив о намерении пригласить директоров со стороны. Она также пытается внедрить в компанию не членов семьи — еще более яркий пример, хоть и не нравящийся некоторым китайцам. Британские торговые дома в Китае — «Джардин Матесон» и особенно группа «Сваз». Интересы последней затрагивают большинство китайских предприятий, начиная с гонконгской авиакомпании «Кэсей пасифик» и заканчивая китайскими заводами «Кока-Колы» и тайваньскими представительствами «Вольво». Ее деятельность базируется на тех же самых «гуаньси»: семейные связи с Роном Юреном — вице-президентом КНР — берут начало в 1950-х гг. Но есть две явные особенности. Во-первых, в отличие от китайских компаний в группе около 120 менеджеров, придающих ей некоторую целостность. Во-вторых, между «Джон Сваз и сыновья», лондонской компанией-учредителем, и «Сваз пасифик», публично цитируемой азиатской компанией, есть четкая разница. Это отображено в управлении компании — гонконгский «тайпен» «Сваз» Питер Сатч не является членом семьи.

## Ши, которого надо слушаться

Когда речь идет о менеджменте иностранных китайцев, появляется соблазн проигнорировать «Сваз» и «чеболи» и просто оставить все как есть, сделав вывод, что иностранные китайцы придумали удивительно изощренный способ управле-

ния небольшими компаниями, которые тем не менее никогда не вырастут в крупных мировых лидеров, как это сделали «Тойота» и «Хонда». Ну и что в этом плохого? Реальная сила менеджмента иностранных китайцев заключается в способности продолжать строительство сетей небольших «резвых» компаний и возможности бороться с неопределенностью. Тяжеловесные старые империи дают немного. А сети представляются рецептом преуспевания. До тех пор пока существуют китайские бизнесмены, которые верят, что Богом забытый уголок Северной Кореи может стать «северным Сингапуром», — китайскому капитализму не нужна теория менеджмента.

Однако для создания чего-то нового и волнующего ряд китайских компаний начал смешивать западные идеи с азиатскими. Рассмотрим два грязных офиса: первый в Тайбэе — одном из самых отвратительных городов в мире, а второй — в Каулуне, густонаселенной полосе суши, которую жители Гонконга до сих пор считают противоположным концом гавани.

Первый принадлежит Стэну Ши. Даже друзья не считают его щеголем, а его офис напоминает интерьеры отеля «Холидей инн» 1970-х гг. Тем не менее Ши — это «мозг» одной из самых интересных в мире компаний. Как и многие другие тайваньские технологические компании, группа «Асер» впервые появилась в 1980-х как производитель оборудования для более известных западных и японских компьютерных фирм. К 1996 г. она все еще производила компьютеры для «Хитачи» и комплектующие для других технологических компаний. Но в то же время «Асер» стала седьмым в мире производителем персональных компьютеров и планировала совершить атаку на рынок бытовой электроники. Ши уверенно предсказал, что доходы «Асер», которые в 1995 г. увеличились на три четверти — до 5,7 млрд долл., к концу десятилетия должны были достичь 15 млрд. Визит на головной завод «Асер» на тайваньской технологической выставке «Хсинчу сайнс парк» на первый взгляд лишь подтверждает сложившееся на Западе убеждение, что Ши и ему подобные просто объединяют дешевые рабочие руки с западными технологиями. Слева сотни молодых филиппинцев собирают ноутбуки для «Эппл», справа появляется робот, везущий интегральные микросхемы, наигрывая электронную

версию популярной песни. Что-то в этом есть. Филиппинцы здесь потому, что, как и любой другой, Ши испытывает дефицит дешевых рабочих рук. Кроме того, «Асер» ведь не только поставщик комплектующих для таких компаний, как «Компак», она еще и конкурент, а ее производственная организация соответствует лучшим мировым стандартам. Как считает сам Гордон Реддинг, «Асер» прошла его тест «Лексуса».

Это потому, что своими достижениями Ши обязан как менеджменту и организации, так и технологиям. На его философию повлияли два факта собственной жизни. Первый — это работа в 1970-х на старомодную семейную технологическую компанию, разорившуюся, по словам Ши, по двум причинам. Во-первых, было очень трудно критиковать даже явно ошибочные решения семьи. Во-вторых, большая часть заработанных компанией денег перекачивалась в частные фирмы семьи. Жена Ши всегда помогала ему в работе в «Асер», однако он твердо решил, что его дети не будут с ним работать. Второй факт — это кризис, случившийся с «Асер» в конце 1980-х, вызванный единой стратегией расширения, навязываемой головным офисом различным предприятиям группы. Ши, к тому времени подавший заявление об увольнении, с того момента постоянно пытался произвести децентрализацию власти способом, который бы одобрили лишь немногие китайские семьи и американские директора.

Группа разделилась на сеть компаний, каждая со своим боссом, кадровой и финансовой системой (к 1996 г. акции только двух компаний группы котировались на фондовой бирже, к 2000 г. Ши планировал добавить к ним еще 19). Перевод товаров из одного подразделения в другое происходит по рыночным ценам, причем ни одно подразделение не обязано пользоваться услугами других. Роль самого Ши заключается в организации деятельности штаб-квартиры со штатом в 80 человек. Ее доходы складываются из дивидендов и платы других групп за юридические и бухгалтерские услуги. Ши утверждает, что не будет возражать, если какое-нибудь подразделение покинет группу. Его единственное условие — чтобы вышедшая из группы компания не использовала имя «Асер».

Другими словами, Ши взял из китайского семейного бизнеса все лучшее — скорость, предприимчивость, создание се-

тей — и оформил его в меритократическую систему, то есть такую, где положение человека или группы определяется его способностями. Разместил он свою компанию в Сан-Хосе, а не в Тайбэе, она все равно привнесла бы свежую струю в устоявшийся бизнес. Действительно, объединение небольших независимых фирм Ши может дать ответ на проблемы западных компаний. Например, вряд ли предприятия «Ай-би-эм» будут когда-либо развивать собственную индивидуальность, будучи всего лишь ее подразделениями. Но если бы «Биг блю» — так прозвали «Ай-би-эм» — разделилась так же, как «Асер», то могли бы проявиться ее скрытые таланты.

По всем признакам другие предпринимательские азиатские технологические компании пошли по стопам «Асер». Сети небольших специализированных компаний-экспортеров, населяющих Хсинчу-парк и Бангалор — индийское Силиконовое плато, — стремятся активно использовать западные и азиатские управленческие стили. Не в последнюю очередь из-за того, что большинство их основателей когда-то работали в западных компаниях. Например, другая компания в Хсинчу — пионер спутниковой связи «Микроэлектронике технолоджи инк» была основана Патриком Вангом — бывшим сотрудником «Хьюлетт-Паккард». А Моррис Чанг — основатель крупнейшего в мире производителя микросхем тайваньской «Семикондактор мэнюфэчуринг корпорейшн» — 25 лет проработал в «Тексас инструменте». У Чанга работают 55 инженеров, имеющих более чем десятилетний опыт деятельности в Соединенных Штатах. Школы бизнеса окончили 26 менеджеров, причем 10 из них — в США. «Это похоже на работу в американской компании», — утверждает президент корпорации Дональд Брукс.

## Подъем Каулуна

Можно спорить, но все это только подтверждает, что для выживания в глобальном бизнесе в высокотехнологичной отрасли необходимо перенять некоторые западные идеи. Однако наш второй офис в Каулуна свидетельствует о том, что идеи

западного менеджмента могут быть также применены к самому старому виду китайского семейного бизнеса — торговым домам. В результате опять же получается гибрид.

Гораздо более приятный, чем у Ши, офис принадлежит Уильяму Фангу. Видное место в офисе занимает фотография класса Фанга в Гарвардской школе бизнеса. В этой же школе учился и его брат Виктор. Вскоре после ее окончания в 1970-х, когда оба брата уже работали в Америке, мать, беспокоясь о здоровье отца, отозвала их обратно в Гонконг. В лучших китайских традициях братьям было приказано взять на себя управление торговым домом «Ли энд Фанг», основанным в 1906 г. в Кантоне их дедушкой Фангом Паклю. Торговые дома — этот не исключение — действовали как посредники за процент для импортеров и экспортеров.

Братья начали с оценки своего семейного бизнеса, как будто он был учебным примером в бизнес-школе. В результате они приняли два решения, согласовав их с отцом. Во-первых, компания прекращала брать на работу всех родственников. И во-вторых, должна была выпустить на фондовый рынок свои акции, причем не столько для увеличения капитала, сколько для привлечения внешних советников. Да и у родственников тогда появился бы шанс продать акции. В результате должен был получиться предельно прозрачный бизнес. Братья Фанг также решили позабавиться с другой западной идеей — сокращением для уменьшения издержек. Но на этот раз отец остановил их, убедив, что это затруднит набор другого персонала.

«Ли энд Фанг» изменили роль торговых домов, превратив их в «сетевых менеджеров». Торговый дом специализируется на таких трудоемких отраслях, как производство игрушек, обуви и кожгалантереи, где сборочная часть производства стремится заполучить как можно более дешевые рабочие руки. Сумки, которые раньше шили в Малайзии, теперь делают в Китае, но в один прекрасный день производство может переместиться и в Индию. Другой характерной чертой бизнеса братьев Фанг является разброс производства компонентов по всему региону. Покажите Уильяму Фангу ваш портфель, и он скажет, что кожа, возможно, корейская, а металлические заклепки, которые вы раньше и не замечали, японские, и т.д. «Ли энд Фанг»

ничего не производит самостоятельно. Стержневая компетенция компании, как говорит сам Фанг, деятельность в качестве «координатора цепочки начисления стоимости», соединяющего различные силы вместе, разрабатывающего продукцию, ищущего клиентов и иногда финансирующего.

В 1995 г. «Ли энд Фанг» приобрела гонконгское торговое отделение старой британской компании «Инчкэйп» за 475 млн гонконгских долларов. Эта сделка позволила компании удвоить свой торговый оборот до 12 млрд гонконгских долларов. Братья Фанг работают со своими менеджерами по системе оплаты в зависимости от результатов работы, а простым работникам позволено менеджеров критиковать. Тем не менее, несмотря на фотографии из американской школы бизнеса на стенах офиса, «Ли энд Фанг» определенно остается китайской компанией. Она живет за счет заключенных сделок, но даже уже не являясь центром семейной работы, все еще управляется двумя членами семьи, чье слово — закон.

## Приход в город возле вас

Один быстрый взгляд на менеджмент в развивающейся Азии показывает, что теория менеджмента — все еще живая наука. В то время как на Западе многие вещи наводят на мысль о дежавю, развивающаяся Азия подбрасывает новые вопросы и, возможно, подсказки ответов. В следующем десятилетии западные читатели услышат гораздо больше о таких компаниях, как «Ли энд Фанг» и «Асер», и вообще о китайских компаниях в целом. Основная проблема, с которой сталкиваются иностранные китайцы, — это достижение баланса между организацией и предприимчивостью. С этим сталкивается и большинство западных и японских компаний. Вся разница в том, что пока западные фирмы пытаются наложить предпринимательские навыки на организационные, в развивающейся Азии действуют иначе.

Как мы дали понять в настоящей главе, в вопросе баланса этих навыков иностранные китайцы гораздо больше могут научиться, чем научить. Похоже на фильм «Возвращение в будущее»: когда Том Питерс приказал утомленным американским

менеджерам отказаться от любой существующей структуры, тип рассматриваемой им виртуальной компании был не так уж далек от уже существующих в Азии.

Насколько важна предложенная иностранными китайцами модель? Трудно себе представить, как подобно японским идеям — например, «поджарому» производству и качеству — она получает широкое распространение на Западе. Действительно, в ближайшем будущем весьма возможны перемены к худшему. Даже на своих внутренних рынках компаниям китайцев придется изменяться из-за замедления темпов роста азиатской экономики и растущей конкуренции со стороны Запада. Роль научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, маркетинга, торговых марок, структур управления — всего того, что большинство людей относят к менеджменту, — станет более важной. С другой стороны, это не так уж и плохо. Бизнес иностранных китайцев — это не только неожиданная смесь работы и связей. Даже если так называемую «модель иностранных китайцев» в конце концов отнесут к западным, она все еще будет привносить что-то свое. Появляющиеся новые гибриды — такие, как «Ли энд Фанг» и «Асер», — представляют собой чистейшую смесь двух традиций.

Все это позволяет Дену — молодому амбициозному студенту Международной китайско-европейской школы бизнеса, с рассказа о котором мы начали эту главу, — чувствовать свою исключительную важность. При условии невмешательства пекинских политиков он возьмет все лучшее из двух миров: природную предприимчивость, навыки заключения контрактов (помните его дорогие часы?) и быстрое восприятие идей менеджмента. Посетите любую китайскую семейную компанию, и вы увидите, что ее организация нуждается в менеджменте. Это не значит, что Ден должен подвергать реинжинирингу каждую фирму, где работает. Но все-таки для реорганизации производства и создания организационных структур, позволяющих рабочим делать карьеру, должно быть пространство. В Гонконге, Шанхае или Бангкоке слова «отдел работы с трудовыми резервами» больше не звучат как ужасное оскорбление на английском языке — они звучат прогрессивно. Ден пойдет за ними.

## **ЧАСТЬ ПЯТАЯ**

---

### **НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ**



---

## УПРАВЛЕНИЕ ЛЕВИАФАНОМ: ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР

«**К**онечно, в настоящее время необходимо быть качественной организацией. Но этого недостаточно. Мы подвергаем реинжинирингу все ключевые процессы и даем власть передовым людям, чтобы эффективно работать с клиентами...» Любого журналиста, ожидающего услышать правду о мафии и контрабанде героина за обедом с Уильямом Браттоном — бывшим комиссаром полиции Нью-Йорка в 1994-м — начале 1996 г. — ждет разочарование. Браттон рассматривает работу в нью-йоркской полиции как управленческую кампанию, сравнивая снижение преступности с доходами, а общественность — с клиентами. «Гарвард уже проявил к нам интерес как к учебному примеру», — приходит он в восторг по одному поводу. По другому — описывает завтраки, где Джек Уэлч из «Дженерал электрик» и Ральф Ларсен из «Джонсон энд Джонсон» обсуждали вопросы менеджмента с офицерами Браттона.

Корни любви к менеджменту лежат в его прошлой работе в Бостоне, где он частенько заглядывал на лекции в Гарвардскую школу бизнеса. Когда в январе 1994 г. Браттон стал комиссаром полиции Нью-Йорка, то сразу же вызвал ажиотаж, создав базовую технологию офисных компьютеров, которую по достоинству оценили бы большинство компаний. Однако столь капи-

тальные изменения имели целью улучшение организации и отчетности. Браттон наделил 86 комиссаров полицейских участков властью и поставил им цели по повышению эффективности. Само по себе это было необычно, но еще большего внимания заслуживал характер поставленных целей — профилактика преступлений, а не реакция на них. Браттон ясно дал понять, что в первую очередь его гораздо больше волнует не скорость реакции на экстренный звонок, а его причина. По его мнению, главная прибыль — общее благополучие ньюйоркцев, которое он измерял не в единицах уровня преступности, а в количестве новых бизнес-предприятий в городе. Каждую неделю Браттон собирал командиров всех участков на утреннее собрание, где проводилась оценка статистики по каждому участку, подсчитываемой новой компьютерной системой. На одном из таких собраний в 1995 г. капитан Майкл Гэбриел подвергся жесткой обструкции за то, что в его районе количество убийств выросло на 62%, в то время как в целом по городу оно упало на 32%. Средоточием всех убийств была одна-единственная улица, где 44 магазина торговали наркотиками. Гэбриелу удалось закрыть только девять из них. Ему было приказано ввести более жесткий контроль над выполнением решений суда.

За два года руководства Браттона преступность серьезно снизилась. Например, в 1995 г. от рук убийц погибло на тысячу человек меньше, чем в 1990-м. Усилия Браттона заинтересовали государственных чиновников даже в таких далеких странах, как Саудовская Аравия и ЮАР. Да, многие ньюйоркцы спорили, что на снижение уровня преступности оказало влияние и увеличение численности полицейских на семь тысяч человек. Они также считают, что усилия Браттона по реинжинирингу своего ведомства оказались гораздо менее успешными в борьбе с полицейской коррупцией. Возможно, это критика не по существу, но что действительно открывает пропасть между риторикой Браттона и реальностью, так это сравнение с другими попытками внедрить теорию менеджмента в практику. По стандартам большинства случаев корпоративного реинжиниринга опыт полиции Нью-Йорка оказался столь скромным, что едва ли соответствует его названию. Браттон не сократил число участков и не передал осуществление ряда

функций полиции на сторону. Хотя он и уволил несколько неудовлетворительно работавших человек, он не повысил финансовую мотивацию передовиков.

Это скорее не критика в адрес Браттона, а демонстрация различий между частным и государственным секторами. Если оценить «ошибки» Браттона, то окажется, что его планам мешало либо законодательство, либо политики. Например, он не мог удешевить бумажную работу своего ведомства, передав ее на сторону, потому что существуют четкие правила о том, какую работу должны выполнять офицеры полиции. Кроме того, главным клиентом Браттона был мэр Нью-Йорка Руди Джулиани, который не имел никакого желания препираться с мощными профсоюзами полицейских города. Именно его считают инициатором увольнения Браттона в 1996 г. Другими словами, несмотря на все разговоры о «прибыли» и «клиентах», теория менеджмента здесь оказалась не на высоте.

### Солдатская молитва

Браттон — не единственный государственный служащий, влюбившийся в теорию менеджмента за последние годы. Вслед за триумфом республиканцев на выборах 1994 г. став спикером палаты представителей конгресса США, Ньют Гингрич распространил среди своей команды список обязательной к чтению литературы. Помимо традиционных книг, например «Демократия в Америке» Токвилля, в список вошли также труды Питера Друкера и Элвина и Хейди Тоффлеров. Чтобы не отставать, президент Клинтон провел отпуск в Кэмп-Дэвиде с двумя мотивационными гуру — Энтони Роббинсом и Стивенем Кави. Альберт Гор редко открывал рот, не сказав что-нибудь о необходимости реформы той или иной части правительства. Такой энтузиазм распространялся по всему миру, от Швеции до Сингапура, как среди социалистов, так и среди консерваторов. В октябре 1995 г. глава лейбористской партии Великобритании Тони Блэр, ставший в 1997 г. премьер-министром, послал весь свой теневой кабинет на выходные в колледж Темплтон в Оксфорде, чтобы познакомиться с теорией менеджмента поближе.

Действительно, трудно пройти по коридорам власти, не услышав новый устрашающий язык — «управление методом оценки эффективности», «аутсорсинг нестержневых компетенций», «измерение переговорной эффективности» и т.д. Даже генералы и адмиралы «сокращают человеческие ресурсы» и «конкурируют с соперниками по контрольным задачам». «Конечно, подготовка по контрольным точкам — это довольно приблизительное руководство, — сказал один чиновник из Пентагона. — Окончательное контрольное упражнение — это война». Несколько тысяч офицеров уже прослушали курс менеджмента в Минске. Поэтому гуру должны гордиться, что в случае войны двух ведущих военных держав она будет вестись на их языке.

Но действительно ли такое увлечение теорией менеджмента столь хорошо? Как и на многие другие вопросы, ответ зависит только от ваших ожиданий. Питер Друкер полвека настаивал, что больше всего теория менеджмента нужна в государственном секторе. В большинстве случаев — полиция Нью-Йорка тому пример — даже циники соглашались, что она едва ли сделала государственный сектор хуже. До сих пор многих людей, включая Друкера, теория менеджмента в государственном секторе только разочаровывала. Большинство первых побед менеджмента связаны с приватизацией отдельных частей государственного сектора, которые и не считались государственными. Когда теория менеджмента применяется в сферах, которые должны остаться под контролем государства, особенно в здравоохранении и образовании, результаты часто оказываются весьма скромными. Специфика государственного сектора только усиливает различия с теорией менеджмента в частном секторе. Конечно, существует не очень хорошая, но новая теория менеджмента в государственном секторе. Случались и победы, но по большей части пирровы.

### Как они встретились

В Великобритании, Канаде, Австралии и Океании, а в последнее время и в Скандинавии роман государственного сектора с теорией менеджмента начался с самого верха. Пораженные состоянием своих государственных финансов правительства ста-

ли искать помощи в частном секторе. Например, в Великобритании Маргарет Тэтчер и ее министры создали ряд мощных органов, укомплектовав часть из них бизнесменами и консультантами: секция эффективности во главе с главой «Маркс энд Спенсер» лордом Райнером, секция управления финансами, национальное аудиторское бюро и ревизионная комиссия. Тэтчер также предложила ряд ориентированных на рынок реформ, включая приватизацию.

С другой стороны, в Соединенных Штатах роман с теорией менеджмента начали мелкие чиновники, которым все больше мешали препятствия на пути частного сектора. В начале 1980-х гг. Боб Стоун — заместитель секретаря по военным сооружениям в министерстве обороны — был взбешен тем, как бюрократические положения мешали нормальной деятельности его ведомства. Появившаяся в 1982 г. книга «В поисках совершенства» Тома Питерса и Роберта Уотермана стала откровением. Опираясь на эту книгу, которую он до сих пор называет библией, Стоун пытался избавиться от тех правил, которые мешали его нормальной работе с клиентами. Он передал полномочия передовым менеджерам, сократил толстые пентагоновские уставы до одностраничных документов, превратил один аванпост в свободную от правил организацию, смоделированную по изложенным в книге принципам, и пригласил Питерса прочитать лекцию старшим офицерам. Примерно в это же время, когда Стоун открывал для себя «совершенство», управление тотальным качеством, которое означает все — от организации рабочих в команды до внимания к нуждам клиентов, — стало квазирелигией муниципальных служащих. Одной из самых известных персон, присоединившихся к движению, был губернатор Арканзаса Билл Клинтон. В своих речах он восхвалял Уильяма Эдвардса Деминга и других гуру качества. К 1992 г. консультанты из «Куперс энд Либранд» насчитали более 200 инициатив местных властей США, касающихся качества.

К концу 1980-х федеральное правительство также стало новообращенным, хотя и довольно неуклюжим способом. В 1988 г. указом президента №12637 в правительстве была возвращена программа по управлению тотальным качеством, со-

здана Федеральная инициатива качества, базирующаяся в управлении трудовых резервов. Через четыре года появился доклад объемом 28 томов о проблемах федерального управления. Но по-настоящему теория менеджмента в государственном секторе получила широкое развитие в марте 1993 г., когда Билл Клинтон создал национальный наблюдательный совет за эффективностью под руководством Альберта Гора. Одним из первых принятых туда на работу стал поборник «совершенства» Боб Стоун.

Не считаясь с тем, кто их организовал первым, управленческие идеи сейчас являются неотъемлемой частью правительства. Администрация Клинтона учредила аналог приза Болдриджа в государственном секторе. У британских служащих есть шанс получить приз Чартер Маркс, например, за удачный совет в области управления персоналом. В Британии также были созданы курсы «Эм-би-эй» для государственного сектора, чтобы госслужащие могли быть в курсе самых последних идей менеджмента. Существуют даже специальные интернет-сайты, где государственные чиновники со всего мира могут обсудить, скажем, управление тотальным качеством.

Все это стало золотым дном для консультантов в области менеджмента. В середине 1995 г. правительство Джона Мейджора в ответах на ряд парламентских вопросов дало понять, что потратило как минимум 320 млн ф. ст. на консультантов. Наверняка реальная цифра была гораздо больше. Британские консалтинговые компании так удачно работают в государственном секторе, что начали брать на работу бывших членов совета. Маргарет Ходж — некогда глава известного своим плохим управлением городского совета Ислингтона — стала консультантом в «Прайс Уотерхаус», а затем вернулась в политику, но уже членом парламента от лейбористской партии. В Америке государственный сектор оказался столь выгодным клиентом, что в большинстве крупных консалтинговых компаний создавалось по несколько отделов, занимающихся его нуждами. В «Си-эс-си индекс» даже был создан специальный центр по работе с государственными клиентами, например министерством обороны и НАСА.

## Роковое влечение

На взгляд циника, это может показаться убедительным доказательством привлекательной ловушки. В доверительных беседах консультанты скажут вам, что правительства предоставляют им замечательный шанс дорого перепродать продукты и теории, которые уже давно работают в частном секторе. Они также скажут, что с опозданием оценили этот потенциал: в целом основное внимание к их деятельности пришло из государственного сектора, проявившего слепую привязанность к теории менеджмента, которую редко можно увидеть в частном секторе.

У этого феномена есть три веские причины. Во-первых, кризис доверия в государственном секторе и его возрождение в частном. В Великобритании Маргарет Тэтчер инстинктивно считала госслужащих бестолковыми благодетелями человечества, поступившими на государственную службу или в силу беспросветной глупости, или из-за слишком левых взглядов, не позволяющих делать деньги в бизнесе. Поэтому обычно она призывала на работу своих друзей из частного сектора, например лорда Райнера или лорда Кинга, поставленного во главе «Бритиш эйруэйз» для решения серьезных проблем. В самый трудный час для него Джон Мейджор пригласил консультанта «Маккинси» возглавить свою политическую службу. В Америке Ньют Гингрич придерживался таких же упрощенных взглядов: «То, что делает американский бизнес более конкурентоспособным, может быть применено и в работе федерального правительства».

Да и администрация Клинтона не отставала, когда дело коснулось поклонения предприимчивости. Помимо прочего, страсть Хиллари Клинтон к торговле товарами и инвестиционной схеме «белая вода» свидетельствует, что Клинтон никогда не осуждали быструю наживу. У них всегда были сильные связи с бизнесом в Арканзасе, особенно с «Уол-март», «Тайсон фудс» и финансовой империей Стефенсов. Ал Гор был замечен во всех правильных вещах: он посетил «Саус-Вест эйрлайнз» и завод «Сатурн» «Дженерал моторс», провел семинары с такими «светилами бизнеса», как глава «Харлей-Дэвидсон» Воган Билс и Джек Уэлч («Дженерал электрик»).

Действительно, часто именно либералы проявляют огромную страсть к теории менеджмента, так как считают ее способной спасти правительство от общественного разочарования. К середине 1990-х только 20% американских граждан одобряли политику федерального правительства. А 30 годами ранее таковых было 76%. Элани Камарк — главный политический советник Гора — видит причины этого в государственном секторе, который до сих пор ведет себя в отношении своих клиентов как в 1950-е: частный сектор все больше борется за права клиентов, а рабочие продолжают относиться к ним с грубым безразличием.

Второй причиной увлечения правительств самого разного толка теорией менеджмента является общее желание сделать больше, но меньшими усилиями, то есть продолжать осуществление публичных функций, не затрачивая на государство все большую часть ВВП. Политики заметили, что сокращающие рабочую силу компании увеличивают и количественные, и качественные показатели производительности. Такие «сторожевые псы», как Британская аудиторская комиссия или Американское административно-бюджетное управление, неоднократно отмечают недостатки в работе государственного сектора. Это только политикам свойственно думать, что они могут отказаться от тяжелых решений, например увеличения налогов или сокращения численности служащих, улучшив качество работы.

В Америке Альберт Гор сказал, что «государственные организации должны обосновать необходимость своего дальнейшего существования». В 1993—1995 гг. демократическая администрация сократила численность федеральных служащих на 100 тыс. чел. В Великобритании государственный аппарат стал заниматься только стержневыми компетенциями, а выполнение всего остального было передано 100 другим организациям на условиях краткосрочных контрактов или в частный сектор. По всему миру местное самоуправление является особой целью. «Внутри толстой раздувшейся местной власти сидит стройная и пытается выйти наружу», — заявил как-то один из любимых министров Маргарет Тэтчер, Николас Ридли.

Многие политики, включая покойного мистера Ридли, восхищались калифорнийскими «городами по контракту», поку-

пающими большую часть общественных услуг. Типичной моделью является город Лейквуд. Когда в 1954 г. он получил статус города, для контроля над работой подрядчиков, обеспечивавших 70 тыс. жителей медицинскими, правоохранительными и другими услугами, требовалось всего три человека. Современный Лейквуд немного разросся: теперь этим занимаются 160 человек, а городской совет собирается каждые две недели, а не раз в год. Но независимые исследования показали, что затраты на общественные услуги на душу населения в «городах по контракту» почти вполтину меньше, чем в городах, где местные власти оказывают эти услуги самостоятельно.

Третья причина, почему правительство повернулось к теории менеджмента лицом, — это смутное чувство, что, несмотря на необходимость сокращения бюджета, государственный сектор должен идти в ногу со временем. Если частный сектор должен принять в расчет распространение информационных технологий и появление гораздо более требовательных, взыскательных потребителей, то так же следует поступить и государственному. Однажды Гор пожаловался, что американцы страдают от «правительства, до сих пор пользующегося гусиным пером, в эпоху мирового совершенства». Многие высокопоставленные чиновники в Вашингтоне имеют богатый опыт работы в частном секторе эпохи крутых изменений 1980-х. Послушайте, что говорит Ньют Гингрич о Друкере или Элвине Тоффлере, и даже самые злейшие его враги скажут, что увлечение спикера изменениями в государственном секторе вызвано чем-то большим, нежели просто желание сократить общественное благосостояние.

## Есть новые идеи?

Все это наводит на мысль, что правы консультанты, когда говорят, что в общем и целом ноги политиков так удобно расположены на акселераторе, что индустрия менеджмента обычно счастлива уже тем, что ее взяли в поездку. Особенно это относится к самим туру, которым не удалось выдумать ничего нового для государственного сектора. Например, обычно весьма

активный, когда дело касается продажи его идей, Том Питерс первоначально его вообще игнорировал. Только в 1989 г. он выпустил фильм о «совершенстве в государственном секторе». И правда, все гуру только на словах верят в идею Друкера, что государственный сектор взывает к хорошему менеджменту. Да, они начали включать немного больше примеров из государственного сектора в свои книги. Но после Друкера интересы гуру большей частью касались общей картины, а не изящного искусства управлять отдельными правительственными организациями.

Рассмотрим гуру, который, очевидно, больше всех занимался проблемами государственного сектора, — Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса. Впервые он проявил интерес к государственному сектору в 1980-х, когда Рональд Рейган пригласил его возглавить президентскую комиссию по промышленной конкуренции. В то время деловые журналы гласили, что глобализация торговли все больше принижает роль наций. Действительно, Роберт Рейч — будущий коллега Портера по Гарварду — позднее, в 1991 г., рассмотрел эту проблему в самой сложной форме в книге «Работа наций», где утверждал, что образование и подготовка являются единственным источником конкурентных преимуществ, так как из всех факторов производства труд наименее мобилен.

Однако по мере работы комиссии Портер все больше удивлялся огромной роли, которую играют национальные государства и национальные различия в успехе компаний. В результате такой перемены его взглядов появилась книга «Конкурентное преимущество наций». Издание богато иллюстрировано таблицами, сводными диаграммами о деятельности британских производителей бисквитов и корейских изготовителей пианино и являет собой широкое исследование причин успеха национальных экономик и деятельности правительств по улучшению национальной конкурентоспособности. Книга, которую прочитали — по крайней мере купили — множество интеллектуалов по всему миру, привела Портера к оказанию консалтинговых услуг многим правительствам. Он автор докладов по конкурентоспособности Новой Зеландии, Канады и Португалии.

Работая затем с местными органами власти, он написал «Конкурентное преимущество Массачусетса» и «Конкурентное преимущество Иннер-сити».

«Конкурентное преимущество наций» по своей сути является книгой о глобализации. Но в ней также говорится о том, почему бизнесмены и деловые мыслители должны серьезно относиться к роли государства. По утверждению Портера, государственная ситуация всегда играла ключевую роль в успешности компаний. Сейчас, когда глобализация и свободная торговля еще больше обнажили компании еще большему числу конкурентов, влияние национальных особенностей имеет огромное значение, и никак не меньше.

Розабет Мосс Кантер — коллега Портера по Гарварду — рассмотрела взаимоотношения государственной политики и так называемого «бизнес-сообщества» с другой точки зрения. Когда глобальные компании переносят свое производство, скажем, из Массачусетса в Манилу в поисках более дешевой рабочей силы, они заставляют — или должны заставить — политиков пересмотреть государственную политику. В книге «Мировой класс: локальное процветание в глобальной экономике» как раз рассматривается влияние глобализации на местные общины. Кантер утверждает, что лучшим способом процветания в любом районе является деятельность на мировом уровне в одной из трех сфер: мышлении, производстве или торговле. Ее основной аргумент — это бесполезность борьбы с глобализацией. Иначе вместо защиты местных общин нативизм приведет их к дезинтеграции.

Все это ясно свидетельствует, что у теории менеджмента и государственного сектора есть много общего. Правда, сложно представить, как Кантер и Портер могут помочь, скажем, компании «Постмастер дженерал» перестроить работу почтовой службы. И Портер, и Кантер, кажется, гораздо более эффективны в общих вопросах экономики и политической философии, чем в деталях менеджмента в государственном секторе. То же самое можно сказать и о Кеничи Омаи с его крестовым походом по реформированию японской политики или Чарлзе Хэнди, озабоченном качеством британской общественной жизни, или любом другом авторитетном гуру.

Столь высокомерное пренебрежение оставляет место новому типу гуру менеджмента, специализирующихся в государственном секторе. Самыми влиятельными из них являются Дэвид Осборн — американский консультант в области государственной политики — и бывший представитель городской администрации Тед Гэблер. Их книга «Перестраивая правительство: как предпринимательский дух трансформирует государственный сектор», появившаяся в 1992 г., быстро заняла первую строчку бестселлеров, стала причиной создания альянса за перестройку правительства и дала администрации Клинтон вариант модели. Первоначально книга должна была называться «В поисках совершенства в правительстве», дабы воздать должное Питерсу и Уотерману. Но в конце концов авторы решили назвать книгу в честь другого управленческого труда — «Перестраивая корпорацию» Джона Найсбитта.

Авторы увлечены подсказками гуру частного сектора, и поэтому получается, что, несмотря на новые детали, Осборн и Гэблер все же используют старые идеи, а не создают новые. «Перестраивая правительство» просто объясняет, как использовать наработки менеджмента частного сектора в государственном.

«Реальные» гуру, появляющиеся в государственном секторе, — это практики. Обычно это политики, осуществляющие свои взгляды на теорию менеджмента. Доклад Альберта Гора о перестройке правительства, попавший в список бестселлеров «Нью-Йорк таймс», воспринимается скорее как робкая попытка сделать для государственного сектора нечто подобное тому, что сделала для частного «В поисках совершенства» — заставила читателей последовать примеру лучших американских организаций. Четырехзвездный генерал Билл Крич, известный благодаря своему инновационному подходу к управлению командованием тактической воздушной авиации — например, он сократил 440-страничное наставление до восьми страниц, — по праву стал гуру, написав книгу «Пять столпов управления тотальным качеством». Как только отставные генералы начинают писать о пяти столпах качества, это вызывает у здравомыслящих людей негативные эмоции. Тем не менее именно такие люди с богатым жизненным опытом выдают оригинальные мысли для государственного сектора. Задумав создать сеть ап-

тек, гигант розничной торговли «Уол-март» искал лучшую кандидатуру для создания системы массового обслуживания. В результате выяснилось, что лучше всех на эту роль подходит боевое авиационное командование. Американские вооруженные силы являются лидером в области организации совместной работы людей с различным уровнем образования, из разных этнических групп. В 1995 г. Чарлз Хэнди назвал британскую армию примером «высокообязательной» организации. После войны она провела основательный реинжиниринг, «похудев» до 60-тысячной боевой силы — организации, как заметил Хэнди, меньших, чем у «Ройял датч-Шелл» размеров.

### Взгляд из окопов

Тем не менее примеры «лучшей практики» редко приходят из государственного сектора. Государственный сектор просто заимствует идеи в частном. Это очень похоже на бюрократическую версию игры, когда одни люди делают то, что, по их мнению, сказали другие.

Многие правительства используют в своей деятельности то, что Питер Друкер некогда назвал «управлением методом оценки эффективности»: отчеты о задачах, фиксированные контракты (с детальным описанием функциональных обязанностей) и критерии оценки эффективности (измеряющие качество работы). И даже общепринятая идея «Клиент — это король» (профессор Гарвардской школы бизнеса Теодор Левитт проповедовал ее в 1960-х, а Том Питерс повторил его путь в 1980-х) получает все большее распространение в государственном секторе. В настоящее время датское и канадское правительства пытаются заставить госслужащих относиться к своим клиентам так, как в частном секторе относятся к покупателям. Британское правительство пошло по этому же пути со своей инициативой — Хартией клиентов. Даже китайское правительство издало инструкции, предписывающие более мягкое обхождение с гражданами.

С одной стороны, это бессмысленно. Фразы типа: «Помните, у клиента всегда есть право выбора» — не имеют смыс-

ла в управлении по безработице в Брадфорде, не говоря уже о Пекине. Но правительства придают этой риторике некий смысл, предлагая людям компенсацию в случае, если качество услуг оказалось ниже установленного уровня. Даже такие враждебно настроенные по отношению к клиентам организации, как Налоговое управление США или Лондонский метрополитен, приняли стандарты обслуживания клиентов. И, как и со многими другими касающимися теории менеджмента проблемами, даже простой взгляд на эти подвиги может открыть некоторые интересные вещи, даже если они больше относятся к экзотике. Белый дом теперь знает о существовании «программы орлиных частей» (трупы погибших орлов собирают, так как останки птиц используются в индейских церемониалах), потому что подобная практика была приведена в министерстве внутренних дел в качестве примера инновационного, ориентированного на потребителя подхода.

Более того, идея необязательно плоха только потому, что она стара. Большинство компаний рассматривают работу с клиентами в качестве отправной точки своей деятельности. Почему же налоговый инспектор должен поступать иначе? То же самое можно сказать и о другой старой управленческой технике — мотивации сотрудников и премиальных выплатах. В Англии, Австралии и Новой Зеландии главы государственных департаментов назначаются на ограниченные сроки и часть вознаграждения получают в зависимости от эффективности своей деятельности. В городе Саннивейле, штат Калифорния, представители городской администрации получают премии в размере до 10% оклада, если их отделы превзошли поставленные цели.

В публикуемой Лондонским метрополитеном информации приводятся данные об эффективности работы каждой линии метрополитена и стоящих перед ней задачах, проводится сравнительный анализ работы всех линий. В штате Орегон ввели систему 270 контрольных точек и стали учитывать все, начиная с сокращения числа подростковых абортс и заканчивая охраной окружающей среды, и перешли к составлению бюджета на основе результатов этой деятельности. Открытая оценка положительных или отрицательных результатов деятельности может привести к поразительному эффекту. Городской совет

Саутуорка — традиционно один из беднейших в Англии, с сильными левыми взглядами — разделил отделы коммунального хозяйства на 19 районных офисов и затем снабжал их информацией о результатах деятельности по сравнению с другими офисами и другими городскими советами. Все эти данные были доступны широкой публике. В результате к 1995 г. Саутуорк по прибыльности превзошел все другие лондонские советы, кроме более богатых Кенсингтона и Челси.

Вся это прекрасно, но с точки зрения большинства госслужащих, теория менеджмента — это синоним сдерживания роста. Если не считать полицию Нью-Йорка, реинжиниринг в государственном секторе всегда носил жестокий характер. Одной из его «жертв» стало британское казначейство, которое сейчас советует прибегнуть к реинжинирингу другим ведомствам. Альберту Гору в конце концов понравилась бы предложенная Томом Питерсом модель федерального правительства, где на 25—75 сотрудников приходился бы один управляющий.

В 1992—1995 гг. число британских госслужащих было сокращено на 11% — до 506 тыс. чел. Стояла задача к 1998 г. сократить их еще на 60 тыс. — общую численность королевских ВВС. Превратив различные правительственные департаменты в независимые исполнительные агентства, британские министры сокращали центральный аппарат английского правительства. Например, после слияния министерств образования и труда вместо прежних 145 чиновников с работой справлялись уже 95.

И, как и в частном секторе, программам сокращения рабочей силы и издержек все чаще сопутствует тяга к более современным и «мягким» управленческим техникам. Некоторые американские правительственные чиновники носят с собой небольшие золотые бизнес-карточки, позволяющие им принимать решения без консультаций с вышестоящим руководством. А ряд департаментов даже выпускает «купоны прощения», которые заранее прощают людям их потенциальные ошибки, чтобы заставить их взять на вооружение менее ограниченный правилами подход к работе правительства. Одно подразделение национальной лесной службы в заповеднике Очоко, штат Орегон, учредило приз Гру, названный так по имени одного сотрудника. Этим призом рабочие могут награждать друг друга за выдающиеся трудовые достижения.

Привязанность к смешению «тяжелой» и «мягкой» теорий менеджмента достигла стен Белого дома. В свободные от размышления над способами «похудения» правительства минуты Альберт Гор разрабатывает концепции или выдумывает призывы «героям перестройки». Вскоре после своего избрания президентом в 1992 г. Билл Клинтон организовал уик-энд, призванный укрепить командный дух своей администрации (госсекретарь Уоррен Кристофер сказал, что ему особенно понравились бары с джазовой и фортепьянной музыкой). Клинтон также пользовался услугами двух гуру «пиковой производительности» — Стивена Кави и Энтони Роббинса — как консультантов по мотивации — и бизнесмена Эрскина Боулза для разработки детального президентского расписания. Боулс разработал бизнес-план «Стратегические цели на 1995 год», который, помимо прочего, предусматривал, что президент должен на 62,5% больше времени уделять вопросам внутренней и экономической политики.

Хотя трудно представить, скажем, Джека Уэлча или Руперта Мердока, спокойно взирающих на все это, но столь страстные увлечения Клинтона вполне нормальны. Министр энергетики администрации Клинтона Хейлз О'Лири назвала себя студенткой Стивена Кави, который, по ее собственным словам, позволил людям разорвать «кольцо страха», не дающее им достичь своей пиковой производительности. Республиканцы также не остались в стороне. Лидеры партии в начале каждого года проводят «управленческое уединение» чтобы сформулировать свои планы. Ньют Гингрич утверждает, что его «Контракт с Америкой» был задуман как «не просто политический документ, а политически ценный документ по управленческой подготовке».

Будущие историки, возможно, сочтут такие увлечения подкупающими или смехотворными. Но с точки зрения теоретиков менеджмента, большинство из них устарело. Оставим в покое отвагу вооруженных сил, проявленную в некоторых видах управления персоналом. Есть только одна сфера, где гражданские госслужащие могут заявить о своей передовой роли, — это создание внутренних рынков. Опять же сама по себе идея не нова: разделите крупную организацию на маленькие предпри-

имчивые самостоятельные единицы и заставьте их торговать между собой. Однако во многих местах, особенно в Англии и Новой Зеландии, правительства развили эту идею дальше, чем компании. Наверное, самый известный пример — это британская система здравоохранения, которую мы детально рассмотрим ниже. В системе британской государственной службы школьным учителям, чиновникам и правительственным агентствам пришлось рассматривать себя в качестве независимых объектов, с собственными бюджетами и доходами, связанными с количеством привлеченных клиентов. В Новой Зеландии правительство применило эту идею даже к политикам. Оно обязывает министров отвечать за «розничные услуги» своих глав государственных департаментов (иначе говоря, директоров).

## Начало негативной реакции

Состоявшееся в 1995 г. собрание академии менеджмента было расценено как блестящая атака на влияние теории менеджмента на государственный сектор, предпринятая Генри Минцбергом. На обложке «Гарвард бизнес ревью», утверждал он, должны быть изображены череп и кости с предупреждающей надписью: «Не использовать в государственном секторе».

В том же году Питер Друкер написал большую статью для «Атлантик мансли». Она начиналась с усмешек в адрес попыток Альберта Гора перестроить работу правительства, например, объединить «прикладные процессы» в службах социального обеспечения Атланты в один «комплексный магазин» (простой телефонный центр), или перестроить работу Экспортно-импортного банка, который, как холодно заметил Друкер, «сейчас должен делать то, что ему было предписано делать еще 60 лет назад, — помогать малому бизнесу получать экспортное финансирование».

Как и Минцберг, Друкер удивлялся, почему правительство рассматривает людей в качестве клиентов, чтобы делать то, что должно происходить естественным образом. Но сильнее всего его рассердило, что большая часть теории менеджмента, касающаяся государственного сектора, была сведена к беско-

нечному потоку некачественных услуг или сокращению, которые не сработали в частном секторе. Что еще хуже, эти «лекарства» применялись к «ископаемым» организациям, не сильно изменившимся со времен Герберта Гувера. А необходимо было переосмыслить государственный сектор, задать основные вопросы каждой части правительства. Например: «В чем заключается ваша задача?», «Верна ли все еще эта задача?» и т.д. Почему, удивлялся Друкер, ведомство по делам ветеранов самостоятельно управляет 300 госпиталями вместо того, чтобы передать выполнение этой функции в частный сектор? И почему сельское хозяйство заслуживает собственного министерства, хотя в нем занято всего три процента населения страны? Основной задачей, утверждал он, является не сокращение правительства, а повышение его эффективности.

Разочарование Минцберга и Друкера в теории менеджмента государственного сектора не идет ни в какое сравнение с яростью пострадавших от нее. Напомните о теории менеджмента профессорам Оксфорда, которые половину своего времени тратят на доклады для Уайтхолла, или врачам, которых оценивают по количеству вылеченных «эпизодов болезни», и вам гарантирована гневная тирада. Каждый представитель верхов государственного сектора, кажется, согласен с тем, как ужасны менеджеры: насколько отвратителен их язык, вредны методы и абсолютно второсортен интеллект. Единственный вопрос: почему правительства позволили этому сборищу бизнесменов-неудачников втянуть себя в такие большие траты?

Действительно, в Англии — стране, где теория менеджмента используется с большим энтузиазмом, — идея стала популярной шуткой. В вышедшем на экраны в 1995 г. фильме «Золотой глаз» «М» — любимого шефа Джеймса Бонда — заменили бухгалтером, чье увлечение сокращением издержек снискало ей прозвище «злая королева цифр». Большая часть романа Майкла Палина «Кресло Хемингуэя», вышедшего в том же году, посвящена смехотворности способа, которым теория менеджмента изменяет работу почты. Посмотрите любую телевизионную драму, где действие происходит в школе или больнице, и вы увидите атаки на «внутренний рынок». Действительно, трудно себе представить организацию, кото-

рая ненавидела бы теорию менеджмента так страстно, как Би-би-си. Управленческая болтовня Джона Бёрта — генерального директора канала — навела сатирический журнал «Прайвйт ай» на идею создания специальной колонки «Речь Бёрта». Позднее в нее стали включать «управленческую чушь всех сортов».

### Захочет ли обвиняемый встать?

Список обвинений теории менеджмента в государственном секторе начинается с ее расходов. Причудливые новые управленческие системы обычно включают сложные компьютеры для убыстрения прохождения потоков информации и вышколенных менеджеров для бумажной работы. Так как все, что традиционно делалось инстинктивно, сейчас делается на основе блок-схем и планов действий, правительственным департаментам часто приходится прибегать к услугам дорогих консультантов, чтобы получить совет по «управлению изменениями» и «менеджменту персонала». В крупных американских городах очень часто до 20% стоимости приобретаемой по контракту услуги приходится на управление самим контрактом. Госслужащие и политики оказались скорее увлеченными, нежели искушенными в идеях менеджмента. Одной из причин неразберихи в Белом доме является то, что, придя к власти, Клинтон «сократил» свой персонал на четверть, не пересмотрев его работу. Политики подвержены управленческим причудам не меньше своих коллег из частного сектора. Единственное различие между ними в том, что причуды государственно-го сектора отстают от причуд частного примерно на пять лет.

Таким же образом политики и управляющие, не сумев найти различия между видами теории менеджмента, часто крайне открыты для противоречий. Три самые популярные причуды государственного сектора — сокращение, реинжиниринг и управление тотальным качеством — по многим существенным вопросам взаимно несовместимы. Сокращение подразумевает, что рабочие «растяжимы», а управление тотальным качеством рассматривает их как бесценный ресурс. Реинжиниринг

подразумевает разложение организации на составные части и начала ее деятельности заново, а управление тотальным качеством является доктриной постоянно растущего улучшения.

В ходе типичной управленческой реформы государственного сектора сохраняется старая структура департаментов, при этом надеются, что работу сможет выполнять меньшее количество людей. Хуже всего, что критерии производительности вводятся самым непродуманным способом. Так, академики могут быть поощрены за написание многочисленных статей, даже если эти статьи — полная чушь, а хирурги, наоборот, наказаны, потому что многие их пациенты умерли. Большинство «нормальных» компаний проводят значительную часть своей творческой работы в самоуправляющихся командах. Государственный сектор в основном эту идею игнорирует, так как у него уже есть одна идея — сетевая работа. В ноябре 1995 г. успешный издатель Майкл Хеселтайн уговорил своих коллег из кабинета Джона Мейджора создать информационную систему онлайн.

Однако истинная правда, что государственный сектор игнорировал почти все. В ноябре 1995 г. английский политик сэр Робин Батлер сказал, что прессинг в Уайтхолле создает чувство ненадежности, так как госслужба вынуждена меняться «быстрее, чем приходилось это делать раньше». Это было еще сдержанное высказывание о ранее известной своей пожизненностью государственной службе, недавно отправившей трех постоянных секретарей и двух глав ведомств в отставку, не говоря уже о 70 тыс. других госслужащих.

Минцберг утверждает, что все большее увлечение нормированием и подотчетностью вводит правительства в конфликт со всем лучшим из частного сектора. Профессии государственной службы традиционно осуществляли контроль посредством разделенных ценностей, внушенных долгими тренировками. Сейчас считается, что ценности носят исключительно финансовый характер (Минцберг как-то услышал деловое объявление, которое со всей серьезностью гласило: «Посредством контроля мы можем ограбить людей от влюбленности в свое дело»).

Это звучит так, будто теория менеджмента неправильно использована бюрократами. Однако есть множество примеров

тому, что менеджеры из частного сектора ничуть не хуже госслужащих справляются с государственным. Например, в Англии был достигнут ряд успехов. Так, сэръ Питер Левин успешно реорганизовал систему снабжения министерства обороны, а затем и работу легкой железной дороги Доклендс. Но лорд Райнер считает повышение эффективности работы правительства гораздо более сложным делом, чем в «Маркс энд Спенсер». На британской железной дороге и Боб Хортон — бывший глава «Бритиш петролеум», и Боб Рейд из «Шелл» получили более жесткий отпор со стороны профсоюзов, чем им приходилось сталкиваться в своих «нефтяных крепостях».

Когда Дерек Льюис — бывший протеже лорда Райнера в «Маркс энд Спенсер», в ту пору директор предприятия в Гранаде — был призван управлять британскими тюрьмами, одно официальное лицо сказала, что причиной тому — «желание импортировать бескомпромиссного менеджера из частного сектора для исправления неуклюжей работы тюрем». В действительности Льюис посчитал себя кем угодно, но только не ответственным лицом. Он разжег трехстороннюю борьбу между мощными профсоюзами тюремщиков, министром внутренних дел Великобритании Майклом Ховардом и СМИ. Льюиса уволили в 1995 г., после доклада о побеге двух особо опасных преступников из тюрьмы Паркхаст. В том же докладе содержался обвинительный вердикт введенным им новым методам менеджмента: «Любая организация, гордящаяся одним заявлением о намерениях, одной концепцией, пятью ценностями, шестью целями, семью стратегическими приоритетами и восемью ключевыми показателями эффективности без четкой взаимосвязи между ними, представляет собой рецепт беспорядка».

Такие события характерны не только для Англии. В 1994 г. Ренато Риверсо и Роберто Шизано — успешные менеджеры в «Ай-би-эм» и «Тексаес инструментс» — были приглашены изменить работу итальянской авиакомпании «Алиталия». Как и Льюис, они повысили эксплуатационную эффективность. Кроме того, они попытались осуществить свой план реструктуризации, но не сумели политически обосновать его, и в марте 1996 г. профсоюзам удалось уговорить правительство избавиться от обоих. В раз-

говоре с Риверсо — ветераном «Ай-би-эм» — вас не покидает впечатление, что он просто не может поверить в проблемы, с которыми ему пришлось столкнуться. Например, экипажи самолетов «Алиталии» отказывают в посадке на борт людям с оплаченными билетами, чтобы их друзья и родственники (надо ли говорить, что бесплатно) могли занять места. С другой стороны, его критики полагают, что было наивно ожидать чего-то иного.

Однако самым ярким примером политической наивности является Хиллари Клинтон со своими попытками реформирования американской системы здравоохранения. В помощь себе госпожа Клинтон призвала Айру Мэгэзинера — главу занимающегося управленческим консалтингом агентства «Телезис», давнего советника многих ведущих американских корпораций. Мэгэзинер действовал как пародия на консультанта, намереваясь создать превосходный план без учета требований политиков-демократов. Для рассмотрения проблемы он создал гигантские комитеты, состоявшие из сотен экспертов со всего мира. Он собирал документы и доклады по всей стране, но в результате созданный им гигантский проект новой системы здравоохранения с презрением был отвергнут законодателями.

Такие катастрофы приводят нас к более весоному аргументу Минцберга (но не Друкера). Между государственным и частным секторами существуют такие фундаментальные различия, что теория менеджмента одного из них не может быть применена в другом. Одна из отправных точек Минцберга — это то, что мы не клиенты правительства, мы граждане. Гражданин не может уклониться от социального контракта так, как мог бы уклониться от коммерческого. Во имя общего блага граждан по принуждению могут забрать в армию.

Другими словами, «правительство» и «менеджмент» не являются взаимозаменяемыми понятиями. Менеджеры частного сектора рискуют обанкротиться, если не примут жесткие решения. У политиков на этот случай есть возможность печатать деньги или повысить налоги. Менеджеры частного сектора отвечают только за одно — практический результат. Их государственные коллеги — как уже поняли Дерек Льюис, Роберто Шизано и Айра Мэгэзинер — отвечают перед всеми и одновременно ни перед кем. Как объяснил во время истории с

Льюисом Джон Кей, «там, где есть двусмысленность по поводу ответственности, не бывает реальной необходимости отчитываться. А там, где нет ни подотчетности, ни ответственности, царит неэффективность и некомпетентность».

Такая дилемма относится не только к дорогостоящим импортируемым боссам. Нормальные госслужащие должны служить партии власти, не перерастая в партийных функционеров. Они должны иметь в виду, что многие не голосовали за это правительство и к власти очень скоро может прийти оппозиционная партия с другими взглядами и приоритетами. Это похоже на управление фирмой с несколькими разными, противоречащими друг другу счетами, живущей в ожидании вражеского захвата. Менеджеры государственного сектора живут в мире правил и положений, ограничивающих их свободу контролировать как своих рабочих, так и свой бюджет. Трудовое законодательство означает, что увольнение — вещь дорогостоящая (так как ведущим специалистам необходимо выплачивать большое выходное пособие) или даже контрпродуктивная (так как первыми кандидатами на увольнение являются самые молодые и яркие). Например, когда министерство внутренних дел США сократило персонал своего компьютерного подразделения на 20%, пришлось уволить самых молодых специалистов, то есть тех, кто действительно разбирается в современных ЭВМ. Когда менеджерам частного сектора приходится перестраивать или создавать заново ту или иную часть государственного сектора, они каждый раз с ужасом осознают, что должны дотошно соблюдать различные правила и требования и за свои действия отвечать перед законом.

Но не все так уж плохо. Государственный сектор создал систему контроля контрольной системы не ради смеха, а для защиты общества от злоупотребления его же деньгами. Слишком большая «гибкость» может легко быть превращена прессой в национальный скандал, заставляя госслужащих вновь вводить систему нисходящего контроля. Существует определенный предел наделения полномочиями государственных служащих. В конце концов, в поименном перечне наделенных властью госслужащих до сих пор был не только Оливер Норт, но и Роберт Ситрон — бывший главный финансист «Оранжевого каунти».

## Разочарование, но не ошибка

Означает ли все это, что теория менеджмента и государственный сектор несовместимы? Многие неудачи являются ужасным напоминанием о двух проблемах, возникающих в процессе разработки самой разной политики. Во-первых, государство — это невероятно грубый инструмент: оно хватается идею и использует ее без учета ситуации. Во-вторых, это отчаянные попытки политиков найти волшебное решение: теория менеджмента должна восстановить доверие граждан к правительству, позволить снизить налоги без сокращения служб и в целом добиваться невозможного.

Самое плохое в увлечении государственного сектора теорией менеджмента — склонность к менеджеризму, то есть идее, что если что-то хорошо управляется, то проблема решается. Это шарлатанство, обвиненное Друкером в «Атлантик мансли». Никакое управление не имеет смысла в американской программе страхования здоровья престарелых или европейской общей сельскохозяйственной политике. Друкер возлагает вину за это на политиков-теоретиков, которые со времен Макнавелли пренебрегают «тем, что могло бы быть верными функциями правительства» и «чем должно быть подотчетно правительство». Даже оставив в покое нехарактерно причудливое толкование Друкером истории (о чем еще говорили Гегель и Джон Стюарт Милл, если не о характерных рамках и функциях правительства?), идея, что все это результат ошибки политической теории, не более чем попытка найти крайнего. У теории менеджмента очень сильные взгляды на то, что должны делать компании, а что нет. Они же должны сыграть роль в выработке стержневых компетенций государства.

Другими словами, было бы справедливо наказать теоретиков менеджмента за то, что им не удалось сделать в государственном секторе. А как насчет того, что им все-таки удалось? Ответ следующий: теория менеджмента разочаровала, но не допустила ошибку. Большинство критиков игнорируют состояние государственного сектора до появления теоретиков. Например, когда утверждают, что теория менеджмента «разрушила» мораль персонала, часто забывают, что каждое десятилетие со

времен Второй мировой войны во многих странах разыгрывался «кризис государственной службы» (книга с таким названием вызвала бурные дебаты в Англии в 1960-е гг., считаемые современными традиционалистами «золотой эпохой»).

Самым очевидным примером того, как теория менеджмента улучшила государственный сектор, является приватизация. Посмотрите на эффективность любой приватизированной телефонной компании от Буэнос-Айреса до Бирмингема, и вы увидите, что хотя люди и ворчат по поводу прибылей новых владельцев, лишь немногие хотят вернуться в те времена — по крайней мере в Буэнос-Айресе, — когда для того, чтобы подключить телефон, нужно было давать взятку. Одной из причин проблем менеджмента в американском государственном секторе была боязнь политиков (за некоторым исключением, включая мэра Индианаполиса Стивена Голдсмита) отдать предоставление услуг в частный сектор.

Отлично, скажете вы. А как насчет тех частей госсектора, которые остаются государственными, — школы, больницы и т.д.? Именно здесь, в сердце государственного сектора, разочарований становится все больше, а общественное недовольство более чем очевидно. Прежде всего стоит сказать, что критики теории менеджмента часто героически не обращают внимания на то, что могло бы случиться без нее. Ярким примером этого является «Би-би-си». Реформы Джона Бёрта иногда граничили с абсурдом, но в отсутствие хоть каких-нибудь признаков движения консерваторы заставили бы корпорацию отказаться от лицензионного вознаграждения.

В целом теория менеджмента часто использовалась не к месту и нанесла серьезный вред морали отдельных организаций. Однако мы можем утверждать, что она привнесла в них и прогресс — возможно, не столь серьезный, как могла бы, но гораздо больший, чем было в беспорядочном мире до нее. Она также, по существу, одержала верх в политических спорах, так что оппоненты захотели адаптировать ее реформы, а не отказаться от них. В подтверждение этого тезиса мы приведем пример, который выбрали бы и сами оппоненты, — британскую государственную систему здравоохранения (ГСЗ).

Ее реформа, с одной стороны, свидетельствует о мощи теории менеджмента. Будучи трансформированной по идеям

одного калифорнийского мыслителя, она стала крупнейшей европейской организацией. Это также свидетельствует о том, что в государственном секторе теория менеджмента относится как к политике, так и к организационной логике; о том, что подача гораздо важнее самого факта.

### Кто-нибудь, вызовите врача

Для посторонних ГСЗ представляется бриллиантом в короне британского «государства всеобщего благосостояния». Для знакомых с ней — управленческим кошмаром. Частично это вызвано крупными размерами, частично — давним недовольством ее работой. «Одна из самых замечательных особенностей ГСЗ, — заметил бывший министр здравоохранения (1960—1963) Инок-Пауэлл, — это непрерывный, оглушительный хор жалоб, днем и ночью раздающихся из каждого угла, прерываемый только тогда, когда кто-нибудь скажет, что предпочтительна совершенно другая система... Она представляет собой зрелищное предприятие, истощаемое любым его участником».

Теоретически столь несчастный институт должен был приветствовать изменения, но только не ГСЗ. Ее сотрудники убеждены, что, как бы плохи ни были дела, вмешательство политиков только усугубит ситуацию. Здесь существует опасное несоответствие между властью работников — сосредоточенных и зримых — и интересами потребителей — неорганизованных и не связанных друг с другом. Несмотря на все это, в конце 1980-х консервативная партия наконец решила осуществить предложенный одним гуру план.

Этим гуру был Алан Энтовен — американский ученик Роберта Макнамары. Работая на него еще в министерстве обороны, Энтовен начал вторую карьеру экономиста здравоохранения. Он занял кресло в Стэнфордском университете и стал ключевой фигурой в группе Джексона Хоула, состоящей из специалистов в области здравоохранения, ежегодно встречающихся на курорте в Вайоминге. В июне 1985 г. после изучения британской ГСЗ Энтовен написал статью в «Экономист». В ней он привел доводы в пользу всесторонней реформы ГСЗ,

идеи которой были широко распространены среди радикально-правого крыла консервативной партии. Статья стала основой для окончательной реформы.

Энтовен утверждал, что структура ГСЗ «страдает от недостатка реальных стимулов стремиться к высокой эффективности. Она полагается на верность профессии и идеализм и продвигается вперед благодаря столкновению интересов различных групп поставщиков. Но все это дает слишком мало стимулов для улучшения обслуживания пациентов...» В качестве решения этой проблемы Энтовен предложил создание внутреннего рынка, базирующегося на трех структурных изменениях.

Во-первых, это разделение между покупателями услуг здравоохранения (обычно это органы здравоохранения) и рядом конкурирующих поставщиков этих услуг (больницы и пр.). До реформы врачи принимали практически все важные решения о размещении ресурсов. В результате основные средства уходили на высокотехнологичную хирургию, а на профилактическую медицину выделялись копейки. В рыночной ГСЗ задача покупателя — оценить потребности населения в услугах здравоохранения и удовлетворить их наиболее эффективно. При этом поставщики должны бороться за предоставление оптимальных по цене — качеству услуг.

Во-вторых, это изменение системы финансирования. Раньше ресурсы размещались по сложившемуся порядку и административным указам. Это означало, что большая часть денег шла в быстро пустеющую центральную часть города, где находились старые больницы, а меньшая — на быстрорастущие окраины. Все это создавало своеобразную ловушку эффективности. Успешные больницы привлекали все больше пациентов, но при прежних ресурсах, неудачные — теряли пациентов, но не ресурсы. После реформы деньги должны были следовать за пациентами.

Третье изменение касалось передачи управленческих решений на максимально возможно низкий уровень. При старой системе ГСЗ врачи были заинтересованы не в повышении своей эффективности, а в лоббировании выделяемых ресурсов. Лучшим способом решения этой проблемы были жалобы на недофинансирование в надежде получить больше денег. Энтовен хотел, чтобы госпитали стали самоуправляющимися.

Эта идея оказалась достойной внимания Маргарет Тэтчер. В действительности она инстинктивно пыталась остаться в стороне от «политической ловушки» — так она называла ГСЗ, Тэтчер более охотно расходовала больше денежных средств: реальные расходы на здравоохранение в 1979—1987 гг. увеличились на 33%, — чем задавала серьезные вопросы. В предвыборном манифесте 1987 г. говорилось о приватизации системы водоснабжения, а о ГСЗ — одни общие фразы.

Все изменилось зимой 1987 г. Почти сразу после выборов Тэтчер ГСЗ развалилась. Больницы во всех концах страны закрывались из-за недостатка финансирования. Газеты пестрели историями о невинных малютках, убитых скупым тэтчеризмом. Тэтчер пыталась купить худой мир, дополнительно выделив ГСЗ 100 млн ф. ст. В конце концов в телепрограмме «Панорама» ведущий так прижал ее, что она объявила о своих планах пересмотреть работу ГСЗ. Это заявление стало для всех — госслужащих, министров и даже для нее самой — полной неожиданностью.

Сложно сказать, была ли высказанная в панике идея результатом долгосрочного планирования. В других отношениях пересмотр работы ГСЗ стал триумфом теории менеджмента. Традиционно проводимые британским правительством пересмотры были более похожи на схемы создания новых рабочих мест во имя всеобщего блага, обращенные к нечетким проблемам и требующим годы на исполнение. Проведением проверки ГСЗ могло бы гордиться и консалтинговое агентство. Встречи рабочей группы, состоящей только из премьер-министра и четырех членов кабинета, проходили за закрытыми дверями.

Предложенная Энтоvena идея внутреннего рынка была быстро пущена в оборот. В первое время консерваторы хотели заставить людей отказаться от ГСЗ, не платя налоги. Но эти замыслы были разбиты новым министром здравоохранения Кеннетом Кларком — серьезным политиком, за чьей агрессивной манерой скрывались центристские взгляды в пользу «государства всеобщего благосостояния». Кларк адаптировал модель внутреннего рынка Энтовена к британским условиям, наделив практикующих врачей — самую популярную часть ГСЗ — большей властью.

В качестве официального документа проект изменений появился в 1988 г. Однако в политике составление плана —

самая легкая часть задачи. А вот его осуществление является настоящей проблемой. В частном секторе для этого необходимо всего лишь уговорить генерального директора, а уж он-то (или она) может инициировать реструктуризацию организации и уволить всех недовольных. Политикам же не только приходится сталкиваться с организованной оппозицией, им необходимо заручиться общественным мнением.

Кто-то скажет, что тори никогда не упустят случай протолкнуть любой план, где есть слова «ГСЗ» и «реформа». Тем не менее вскоре выяснилось, что быстрота и секретность, благодаря которым деятельность по пересмотру работы ГСЗ оказалась относительно эффективной, вдруг повернулись против нее, когда дело дошло до общественности. Одно из достоинств долгой, скучной королевской комиссии заключается в том, что она смягчает различные интересы, позволяя сторонам высказывать свою точку зрения. В случае с ГСЗ к интересам отнеслись пренебрежительно и поставили их под угрозу. Тори не удалось объяснить, что плохого в прежней системе здравоохранения — почему пациенты ждут свободные места в больницах, которые занимают акры земли в самом центре быстроразвивающихся городов, почему органы здравоохранения жалуются на невозможность приобретать дорогостоящие лекарства, но не пытаются своей властью сбить цены поставщиков, почему концентрация ресурсов в Лондоне негативно сказывается на пациентах в развивающихся районах. Хуже всего то, что реформаторы использовали такие модные словечки, как «внутренний рынок» и «отказ от опциона», чтобы скорее выставить программу в выгодном свете перед миссис Тэтчер, нежели рассказать о ней всем остальным.

Лейбористы были убеждены, что тэтчеристы действительно зашли слишком далеко. «Ей-богу! Правительство собирается получить по шее», — заявил занимающийся вопросами здравоохранения лейборист Робин Кук. За последнее десятилетие тори приватизировали все подряд, начиная с газа и заканчивая водой. Почему не здравоохранение? Зачем делать больницы самоуправляющимися, если вы не собираетесь передавать их в частный сектор? Многократные опросы общественного мнения показали, что большинство верит в то, что консерваторов склонили к приватизации ГСЗ.

Более эффективную, чем лейбористы, кампанию провела Британская медицинская ассоциация (БМА). Правительство посчитало, что ассоциация (некогда прозванная Британской денежной ассоциацией) — не более чем голос тупоголовых, жадных до денег, редко посещающих заседания членов палаты лордов. В действительности репутацию БМА завоевала в ходе своей антитабачной кампании. Ее простые «пехотинцы» — доктора, ежедневно принимающие сотни и тысячи пациентов, — наводнили свои приемные листовками БМА и выказывали недовольство всем желающим. Один министр во время обычного посещения терапевта, прежде чем снять рубашку, был вынужден выслушать 25-минутное выступление о вреде реформ.

Вскоре паника достигла и правительственных кабинетов. Люди сказали, что 27 млн ф. ст., выделяемых ГСЗ, выльется в 200-млн затрат на компьютеры и 25 млн на ревизию отчетности. «Мы имеем меню без цен, — утверждал бывший министр здравоохранения Барни Хэйхоу. — Это меню с привлекательными блюдами, некоторые без рецептов, другие — не опробованы и не протестированы». Когда три четверти населения высказалось против реформ, Маргарет Тэтчер запаниковала. В мае 1990 г., за пару недель до утверждения проекта реформы ГСЗ, она решила отложить ее до выборов 1992 г. Законопроект должен быть принят, но его осуществление отсрочено. Однако после протеста Кларка был достигнут компромисс — несмотря ни на что, реформы должны продолжаться. «Большой взрыв» во что бы то ни стало следовало предотвратить — планировался тщательный контроль внутреннего рынка из центра. Появились новые термины — «мягкая посадка», «без сюрпризов» и «гладкий взлет».

В действительности компромисс сыграл для реформ роль спасательного круга. Правительству удалось убедить на удивление большую часть медиков принять новую реформу, предложив им серьезные стимулы для участия в ней. В декабре 1990 г. 57 больниц перешли на доверительное самоуправление. В апреле 1991 г. 306 врачебных практик, а это 1700 терапевтов, стали «держателями фондов». Но правительство все же не отпуская тормоз. Новые медицинские контракты представляли собой традиционные отношения, переписанные современным языком.

Движение по финансированию органов здравоохранения на основе численности населения и его потребностей в медицинском обслуживании было настолько замедлено, что столичный регион с его обладающими крупными связями клиниками получил гораздо больше, чем заслуживал.

Проблемы правительства с общественным мнением были облегчены с приходом на место ненавистного медицинскому истеблишменту Кларка более мягкого аристократа Уильяма Уолдгрейва. Но что действительно спасло реформу, так это приход на место Маргарет Тэтчер Джона Мейджора. Избиратели никогда не считали, что ГСЗ находится в опасности в руках женщины, гордящейся, что дала возможность частному здравоохранению занять больше места в государственной системе. При Мейджоре разговоры лейбористов о правительственной приватизации ГСЗ звучали менее убедительно.

Выборы 1992 г., на которых вопреки ожиданиям победил Мейджор, стали первым испытанием реформ ГСЗ. Новое правительство постепенно убирало ногу с тормоза. В апреле 1992 г. министерством здравоохранения, просвещения и социального обеспечения было создано еще 100 доверительно самоуправляющихся больниц и 300 врачебных практик — «держателей фондов». К апрелю 1996 г. более половины врачей получили контроль над своим бюджетом, а большинство больниц перешли на самоуправление. Минздрав еще активнее стал распределять денежные средства в зависимости от количества пациентов, а не по сложившейся традиции (правда, Лондон так и остался исключением из правила) и заставлял приобретателей искать лучшие услуги по лучшей цене при заключении контрактов.

### Стоит ли игра свеч?

Во время проведения реформы ГСЗ тори неоднократно жалели, что слышали об Энтоневе и его «внутреннем рынке». Они постоянно сталкивались с двумя критическими замечаниями в свой адрес. Во-первых, реформа скорее не оживила, а деморализовала ГСЗ. Как мы уже убедились, ГСЗ никогда не

считалась «счастливым кораблем», но из-за теоретиков менеджмента у руля моральный дух еще больше упал. Через шесть лет после начала реформы медицинские работники все еще возмущались загруженностью молодых докторов, низкой оплатой труда медицинских сестер, древними больницами, вынужденными закрыться, несмотря на серьезную поддержку местных властей, и распространением бюрократии. Правительство ожидало серьезных выступлений со стороны профсоюзів среднего медицинского персонала. Однако многие врачи поддерживали консерваторов и чувствовали себя более властными благодаря новым возможностям. Они не жаловались, что при новой системе им приходится заниматься бумажной работой в собственные выходные.

Во-вторых, реформы способствовали проявлению крайних форм менеджизма. В 1983 г. появился официальный доклад Гриффита о ГСЗ. В нем говорилось, что «если бы Флоренс Найтингейл в наши дни несла свой фонарь по коридорам ГСЗ, она почти наверняка искала бы ответственных». В настоящее время, осветив любой угол организации, можно обнаружить толпу людей, ответственных за что-либо. Численность управляющих ГСЗ с 1989 по 1994 г. выросла на 18 тыс. чел. За этот же промежуток времени средний медицинский персонал сократился на 27 тыс. Средний годовой доход трастовых руководителей (как называют себя главврачи трастовых больниц) к 1995 г. вырос до 65 тыс. ф. ст., что в два раза превышало заработок медицинских сестер. Если в 1989—1990 гг. общая платежная ведомость менеджеров ГСЗ составляла 158,8 млн ф., то в 1994—1995 гг. она составила уже 723,3 млн. До реформы на управленческий состав во всех его проявлениях уходило не более 6% всех расходов ГСЗ. В 1996 г., по данным занимающейся контролем общественных услуг аудиторской комиссии, эта цифра достигла уже 10,5%.

Дело не только в том, что менеджерам переплачивали, — на них взвалили большой объем задач. Комики шутили по поводу «Ценности за деньги» — подразделения ГСЗ, занимающегося разработкой определений 200 сходным элементам больничного оборудования: «Кровать — устройство или приспособление, используемое для того, чтобы пациент мог ле-

жать». Шутка была бы еще смешнее, если бы не была правдой. Предметом озабоченности были не только кровати. В 1996 г. руководители минздрава получили трехстраничную служебную записку о нецелевом использовании стульев.

Кроме того, к середине 1990-х бесстрастные наблюдатели — не только англичане — начали замечать появление первых организационных результатов реформ. Некоторые успехи носили стремительный характер. Доля детей, привитых от различных болезней, выросла с 75 (1989/90 фин. г.) до 90% (1990/91 фин. г.). Это произошло во многом благодаря введенным премиальным выплатам для врачей, делающих прививки. К середине 1990-х большинство статистических показателей минздрава значительно улучшились. Например, несмотря на рост числа пациентов (бюрократы минздрава сказали бы «растущей клиентской базы»), список очередников сократился. В конце 1995 г. количество людей, более года ожидавших госпитализации, составляло 31 тыс. Пятью годами раньше таких пациентов было 200 тыс. Проведенное в 1994 г. Фондом Кинга, занимавшимся вопросами здравоохранения, и Лондонской школой экономики исследование показало, что ресурсы, как никогда прежде эффективно, стали направляться на удовлетворение потребностей.

Две самые важные части внутреннего рынка — новые независимые трастовые больницы и общие практики, «держатели фондов» — оказались более успешными, нежели предполагали опросы общественного мнения. Проведенное в 1994 г. исследование трастовых больниц показало, что 48% пациентов считают, что качество обслуживания улучшилось с момента перехода больниц на новый принцип работы, 60% считают, что получают более тщательное лечение. Недовольных оказалось только 7%. Еще более приятные результаты принесли опросы самих медиков. Исследование 1994 г., проведенное Джулианом Ле Гранде из Лондонской школы экономики, показало удивительно большую поддержку реформ со стороны сотрудников ГСЗ: «Если выбирать между новой полулегальной рыночной ГСЗ и старой ГСЗ с командной экономикой, они без колебаний выберут новую».

Тем временем частные практики, «держатели фондов», так агрессивно стали следить за надлежащим уходом за своими пациентами в больницах, что лейбористы подвергли их за это критике.

Исследование 1995 г. показало, что 96% «держателей фондов» считают, что качество предоставляемых ими услуг улучшилось, 81% заявили о введении новых услуг для своих пациентов. Пользуясь возросшей свободой, многие врачи начали импровизировать, вводя в хирургических отделениях физиотерапевтические и маникюрные услуги. Это отражает широкое внимание ГСЗ — тоже цель реформ — к профилактике, а не самому лечению.

Такой успех реформ ГСЗ принес им популярность и за рубежом. Больше всего иностранных наблюдателей поражает то, что реформам здравоохранения удалось совместить две, казалось бы, несовместимые вещи. С одной стороны, ГСЗ продолжает финансироваться за счет налогов и остается все более свободной в выборе средств снабжения. Но в то же время рыночные механизмы ГСЗ гарантируют быстрое и гибкое распределение ресурсов. В докладе организации экономического сотрудничества и развития 1995 г. британская система была приведена в качестве примера использования рыночных механизмов для повышения качества общественных услуг. Хиллари Клинтон пыталась достичь этой же цели с противоположной отправной точки американской системы здравоохранения, где весьма сильны позиции частного сектора. В Европе, Австралии и Океании правительства пытаются провести разделение между покупателями и поставщиками в своих системах здравоохранения. Правительство Новой Зеландии пошло по британскому пути еще дальше. Оно заставляет местные органы здравоохранения приобретать услуги как в государственных медицинских учреждениях, так и в частных больницах.

А как насчет политических результатов? Наивно думать, что Маргарет Тэтчер и ее кабинет приступили к этим грандиозным изменениям из чисто альтруистских побуждений. В идеале отдача от теории менеджмента в государственном секторе должна проявляться у избирательных урн. С этой точки зрения реформы ГСЗ не завоевали голоса избирателей. С другой стороны, они показали, что преследуют не только собственные цели, как считали многие. На протяжении всей эпопеи лейбористская партия была в незавидном положении — ей пришлось говорить, что бы она сделала на месте консерваторов. Примером тому служат выборы 1992 г. Да, у тори возникли проблемы: две трастовые больницы — лондонская «Гай» и

«Брадфорд дженерал» — стали центром громкого скандала в СМИ, направив полученную свободу на увольнение сотен оказавшихся ненужными сотрудников. Но когда стало ясно, что тори занимались многим, но только не приватизацией ГСЗ, лейбористам пришлось искать новые аргументы. После длительных поисков Робин Кук озвучил версию модели тори: «Внутренний рынок без двигателя». Он допустил разделение на покупателей и поставщиков, но высказался против трастовых больниц и общих практик с собственным бюджетом, несмотря на растущий успех обоих.

Единственная стоящая идея мистера Кука — введение минимального уровня зарплаты и избавление от обязательной системы конкурентных тендеров. Иначе говоря, передача денег в государственные профсоюзы.

Тони Блэр пошел дальше Нила Киннока в своем согласии с реформами тори. В ходе майских выборов 1997 г. он уделял внимание любой идее, способной вернуть лейбористам роль орудия в руках медицинских профсоюзов. Действительно, на людях Блэр обвинял тори в закрытии больниц и недостаточном уровне финансирования здравоохранения, но в частном порядке давал понять, что собирается продолжить большую часть реформ. Парадокс в том, что политическими дивидендами реформ будут пользоваться не тори, навлекшие на себя непопулярность в ходе их проведения, а лейбористское правительство мистера Блэра.

Теория менеджмента в государственном секторе не жила согласно непомерным требованиям ее служителей. Политики требовали от теоретиков совершения максимально возможных подвигов: сократить затраты, но повысить качество услуг; повысить ответственность, но сократить рабочую силу. Более беспринципные теоретики играли на этих противоречивых фантазиях, продавая свой «продукт» по явно завышенной цене. Несмотря на все неизбежные разочарования, теория принесла государственному сектору гораздо больше пользы, чем вреда.

Частично благодаря идеям гуру организации стали более «стройными», линии управления — более четкими, а цели — более точными. Будущее лежит в дальнейшем продвижении таких идей, как сдерживание роста и передача части работ на сторону, а не возврат к старому миру, свободному от теорий управления.

---

---

## ПРОГУЛКА ПО ПУСТЫНЕ

**Б**ольшинство глав в этой книге было выстроено вокруг схемы или набора аргументов. В сердце теории менеджмента обычно царит либо уже сложившийся спор, либо постепенно возникающий для тех, кто готов покопаться в специальной литературе. Однако как только вы начнете двигаться по направлению к новым границам теории менеджмента, вашему взору предстанут более дикие районы, где она смешивается с самопомощью, философией, футурологией или наглым шарлатанством, а структура будет постепенно исчезать. Случайно или нет, но в тумане незнания часто достигаются самые большие успехи. Покажите своему издателю длинный, хорошо аргументированный трактат об управлении цепью поставок, и при известной доле везения вам, возможно, удастся купить новую кухню. Побрейтесь наголо, соберите воедино несколько мыслей, доведивших до истерики вашу бывшую подружку, или несколько прочитанных статей о демографических тенденциях, придумайте яркий заголовок — вроде «Откройте свою душу. Супертенденции-2010», — и при определенном везении и жуткой нервотрепке вам, может быть, удастся купить уже собственный остров. Или что-нибудь в этом роде.

Эта глава посвящена краткому исследованию странных, но раздражающе многочисленных существ. Если быть до конца честным, это похоже на мешок со всякой всячиной, начиная с бывшего капитана сборной Англии по регби и заканчивая Эл-

вином Тоффлером и Биллом Гейтсом. А может, это галерея негодяев? Не совсем так. Да, во многих случаях маркетинг продукта гораздо интереснее его самого. Где случайно, а где и целенаправленно привлекательность мыслителей базируется на необычном страхе или жадности их аудитории. Но нет, в том, что они говорят, иногда встречаются и ценные идеи. Более того, разрыв между ортодоксальной теорией менеджмента и ее часто критикуемыми окраинами, судя по всему, сокращается.

Сначала рассмотрим пример человека, который добился успеха, смешав три самых больших увлечения Америки — теорию менеджмента, религию и самопомощь.

### Очень эффективный человек

В начале 1970-х, купаясь в деньгах после фильма «Бутч Кэссиди и Санденс Кид», Роберт Редфорд начал строить собственный райский уголок в 50 милях к северу от Солт-Лейк-Сити на нескольких сотнях акров земли среди высоких скал, гигантских красных деревьев и прозрачных ручьев. Один из запечатленных в фильме участков он использует в качестве своего жилища — остальная часть горного убежища стала курортом, где отдыхающим предлагают заняться горными походами, верховой ездой, лыжами, рыбалкой и, конечно же, самосовершенствованием.

Лучшим клиентом считается Центр лидерства Кави — организация, основанная Стивеном Кави, ревностным мормоном, а время от времени профессором менеджмента в университете Бригхам-Янг. В течение всего года высокопоставленные руководители, политики и госслужащие собираются на ранчо для участия в недельных семинарах. Они смотрят фильмы о падении Берлинской стены, читают умные книжки Платона, Конфуция и Бенджамина Франклина, обсуждают проблемы, не дающие их компаниям достичь пиковой производительности, и возникающие при личном общении трудности. Они учатся управлять своим временем и определять приоритеты, используя запатентованный Кави персональный органайзер. Они карабкаются на горы и спасают друг друга в специально смоделиро-

ванных экстренных ситуациях. Кроме прочего, чтобы показать, что они в Америке и являются «высокопотенциальными личностями», они гробят свое здоровье и тоскуют по дому. Большинство акций центра Кави проводятся в 20 минутах езды от ранчо на равнине в местечке Прово. Несмотря на пуританские мормонские корни, ярко выраженные в университете Бригхам-Янг, Прово представляет собой один из самых активных в мире технологических центров. Тут почти каждый встретившийся вам молодой человек работает или на «Новелл», или на одного из маленьких разработчиков программного обеспечения, или на самого Кави. Действительно, город представляет собой архипелаг небольших островов кавиизма. В одном здании помощники Кави планируют его кампанию в Южной Африке, в другом — разрабатывают план захвата азиатского рынка, в третьем — печатают книги, журналы, производят видеокассеты и органайзеры. Скоро вся эта деятельность будет сведена воедино в новейшем кампусе в предместьях Прово.

К 1997 г. в бизнесе Кави в сфере управленческой подготовки, начинавшемся в 1985 г. с двух человек, было занято 700 сотрудников, а доход составил около 100 млн долл. Среди его клиентов почти все компании из списка «Форчун-500». Назовем только «АТ и Т», «Форд», «Ксерокс» и «Мерк». Центр работает с 2900 школьными округами. Он помог десяти из них — включая, что удивительно, Детройт, Даллас и Бронкс — стать центрами принципиального управления. Идеи Кави использовались такими разными институтами, как тюрьма обычного режима в Айдахо и союз индейцев онейда, который хотел порвать с зависимостью индейцев от легализованных азартных игр.

Краеугольным камнем такого гигантского бизнеса является одна-единственная книга — «Семь привычек высокоэффективного человека», проданная пятимиллионным тиражом с момента своего появления в 1989 г. Основная идея книги проста: чтобы полностью раскрыть свой потенциал, необходимо выработать «характер». В отличие от других представлений о самопомощи — простых наборов оправданий человеческих ошибок, кавиизм представляет собой довольно жесткую дисциплину: люди должны нести ответственность за свои поступки, а не перекладывать вину на других.

К сожалению, эта строгость не распространяется на стиль книги. Первые слова в ней таковы: «Моим коллегам, наделяющим и наделяемым властью». Дальше — хуже. Первая «привычка» Кави — «проактивность», шестая — «совместная деятельность» (действительно, в разговоре «совместные действия» соперничают за право быть его любимой фразой с «изменением научного образца»). Он постоянно обращается к таким понятиям, как «эмоциональные банковские счета» и «вклады безоговорочной любви».

Как вы отнесетесь к человеку, переформулировавшему басню Эзопа о гусе, несущем золотые яйца, где «П/ПП — производство/производственный потенциал»? Можно ли всерьез воспринимать человека, открыто заявляющего, что он открыл «универсальную систему человеческих ценностей»? Инстинктивной реакцией любого циничного британского журналиста или любого человека, чей банковский счет (не важно, финансовый или эмоциональный) немногим меньше, чем у Кави, будет выхватить нож критики.

Что ж, такая реакция хоть и простительна, но не совсем уместна. Позднее мы еще увидим, что есть масса людей, гораздо более достойных порицания. Лучший способ понять Кави — это разобраться в причинах его успеха. Первая причина проста — он был для него рожден. Несмотря на все слабости кавиизма, основной упор на персональную ответственность идет от самого сердца. Кави всю жизнь твердо придерживается мормонизма. На стене его гостиной висит памятка о задачах семьи, он никогда в жизни не курил и не употреблял алкоголь. За пять лет миссионерской деятельности в Англии и Ирландии он усовершенствовал навыки публичного оратора и приобрел привычку заинтересовывать людей в познании своей манерой обучения. Он относится к таким людям, которые без смущения и неловкости могут сказать о себе: «Мы не человеческие существа с духовным опытом, мы — духовные существа с человеческим опытом».

Кави не бездумный фанатик из захолустья. Он изучал бизнес в университете Юты и Гарвардской школе бизнеса, а затем перебрался в университет Бригхам-Янг. В ходе работы над своей докторской диссертацией «Успешная американская литература после 1776 года» он подметил, что первые 150 лет

республики самая успешная литература касалась вопросов характера. Но вскоре после Второй мировой войны люди стали больше интересоваться внешними атрибутами, например имиджем и стилем. Кави стал проповедовать, что людям необходимо вернуться к старой науке выработки характера. Вскоре его занятия в Бригхам-Янг привлекли сотни студентов. В 1985 г. он оставил преподавательскую деятельность и рискнул вложить все свои средства в Центр лидерства.

Вторая причина успеха Кави заключается в том, что он занимается чертовски эффективным бизнесом. Он не расстался с надеждой когда-нибудь превратить свое детище в крупнейший в мире многонациональный центр самопомощи. Например, в Прово Кави перестал заниматься повседневными задачами своей компании, передав власть преданным помощникам, многие из которых являются членами его огромной семьи, чтобы уделять больше внимания «созданию благоприятных возможностей», то есть общению с боссами компаний, спутниковому вещанию и вращению в политических кругах. Тем временем «Семь привычек» искусно вызвали бум собственных продаж. Вместо того чтобы заставить читателей поверить в то, что книга — это недлинный, эмоциональный тест, их побуждают взять на вооружение предложенные структуры и системы, чтобы сделать изменения постоянной привычкой. Лучший способ превратить хорошее намерение в привычку — обучить других тому, что знаешь сам. В результате по всей стране поклонники Кави организуют читательские группы, становятся педагогами, тренерами и расширяют свои знания.

Такой трубопровод не испытывает недостатка поглощаемых продуктов. У центра на руках уже есть еще один бестселлер «Принципиальное лидерство». Готовится к изданию написанная вместе с братом книга «Семь привычек высокоэффективных семей», предназначенная для оздоровления американских семей. Расширяется производство персональных органайзеров — совместно с «Майкрософт» ведется разработка их электронной версии. В отличие от обычного в органайзере Кави требуется еженедельно определять для себя приоритеты и планировать свои встречи.

Кави решительно настроен развивать свой бизнес по двум направлениям. Во-первых, за рубежом. Он возмущен, что его идеи считают американскими, не говоря уже о мормонах. «Семь

привычек» издана на 28 языках в 35 странах. Как только книгу перевели на корейский, было продано 650 тыс. экз. и возник спрос в Японии и Китае. Второе направление — в глубь американского проблемного государственного сектора. Здесь у Кави мощные союзники. Хейзд О'Лири — бывший министр энергетики — заразилась его идеями еще будучи вице-президентом «Носери стейте пауэр». Она предложила всем сотрудникам десятого по величине правительственного департамента пройти курс «Семи привычек». Билл Клинтон, проведший День благодарения 1994 г. в Кэмп-Дэвиде вместе с Кави, сказал на конференции по вопросам перспектив развития рабочих мест в Америке, что американская производительность повысится, если люди просто прочитают «Семь привычек». Республиканцы также не остались в стороне: Кави является автором главы в книге Ньюта Гингрича об американской цивилизации.

Возможно, смесь менеджмента, религии и самопомощи гарантировала Кави столь огромную аудиторию. В конце концов, он является воплощением американской мечты — экономического успеха и духовного спасения в одном флаконе. Конечно, его идеи привлекли людей, считающих, что чтение книги и покупка органайзера могут превратить их из бездарно тратящих время растяп в образец эффективности. Но Кави также уговорил поделиться деньгами и многие уважаемые компании.

Даже зная, как продать все сказанное, нельзя добиться серьезного успеха, если идеи лишены уникальной товарной привлекательности. Третья причина успеха Кави заключается в том, что под всеми этими внушающими страх разговорами о возможностях скрывается важность его идей для массовой теории менеджмента.

Большинство мыслителей менеджмента увлечены корпоративной организацией и премиально-контрольными системами. Со времен Фредерика Тейлора до реинженеров существует давняя традиция расценивать людей в качестве солдат на парадном плацу. Теоретики усиленно пытались сделать их самыми яркими образцами. Даже мыслители «школы человеческих отношений», например Дуглас Макгрегор, оказавший большое влияние на Кави в бытность того студентом Гарварда, большей частью были озабочены улучшением карьерных лестниц и наделением рабочих паем в компании. Кавиизм на-

чинает с личности и пытается ее усовершенствовать, прежде чем поставить на предназначенное место. Кавиизм — это управление тотальным качеством характера, реинжиниринг души.

Циники утверждают, что Кави служит нуждам корпораций, которые хотят сместить ответственность за то, как справиться с рабочей турбулентностью, на гражданское население в целом. Джереми Рифкин, автор книги «Конец работы», критиковал Кави за создание психологических условий оперативной работы. Вместо того чтобы тратить время на одну краткосрочную работу, выпивку и медленную деградацию, последователи Кави тратят его на «заострение пилы». Так он называет улучшение их душевного и физического здоровья.

Будет интересно знать, что многие из менеджеров «АТ и Т», скакавшие по горам вместе с Кави, позднее были сокращены в ходе серьезной реструктуризации телефонного гиганта. Гораздо интереснее, что многие из них вернулись из Про-во, чтобы спланировать эту реструктуризацию.

Опять же характер представляется серьезной темой для дискуссий теоретиков менеджмента. Что действительно привлекает в Кави, так это его попытки уберечь «характер» от бесхитростных поставщиков самопомощи (они считают, что поменять характер не труднее, чем нижнее белье) и истеблишмента социального обеспечения (игнорирующего особенности характера и сваливающего всю вину на «систему»). Тем временем основная идея Кави о том, что в бизнесе необходимо думать о чувствах индивидов и организационной структуре, в которой они работают, делает большие успехи. Посмотрите на фирмы, которые посылают подвергшихся реинжинирингу сотрудников на курсы повышения мотивации, или школы бизнеса, предлагающие курсы по таким «мягким» предметам, как этика и лидерство.

## Усовершенствуйте себя

Одна из причин доверия Кави со стороны таких организаций, как «Ай-би-эм», заключается в том, что по стандартам теории менеджмента он удивительно компетентный человек. Посмотрим на одного из его главных оппонентов — Энтони Роб-

бинса. Бывший школьный уборщик, он стал «тренером по пиковой производительности», только на семинарах зарабатывает (по его собственным подсчетам) по 50 миллионов в год, а его клиентами являются Билл Клинтон, Андре Агасси и принцесса Уэльская. «Диана восхищалась его настойчивостью, энергией и оптимизмом, — сказал ее биограф Эндрю Мортон, — в то время как американский лектор-миллионер чувствовал, что за страданием и печалью скрывается мужественная, сильная женщина».

Роббинс еще более поразителен, чем поразительно лысый Кави. Двухметровая копия супермена, он не разделяет хладнокровия своих оппонентов, когда дело доходит до вкушения плодов его труда. Он проводит время между замком в Сан-Диего, штат Калифорния, оснащенный вертолетной площадкой, и собственным островом на Фиджи. Основная идея Роббинса, изложенная в таких книгах, как «Разбуди в себе гиганта» и «Неограниченная сила», заключается в том, что вы можете достичь чего угодно, если займете правильную позицию. Просто подумайте — и все в ваших руках. Чтобы убедить в этом людей, он использует смесь замороженной мудрости, техник позитивного мышления, положительных примеров и удивительного таланта организатора.

Медитация и монотонные песнопения, утверждает Роббинс, могут быть использованы для открытия творческих способностей «правильного сознания». Однако главным способом все же является участие в его семинарах «Освободи в себе силы», привлекающих тысячи людей. Здесь пересекаются евангелические проповеди и магическая буффонада. Пиком выступлений являются прогулки аудитории по горячим углям босиком, под защитой только силы позитивного мышления (доподлинно неизвестно, совершали ли такие подвиги Билл Клинтон и принцесса Диана — их силы «развязывали» в приватном порядке).

Если Роббинс имеет какое-нибудь отношение к более широкому миру теории менеджмента, то, к сожалению, этот факт прошел для нас незамеченным. Однако привлекательность идей Роббинса (да и Кави тоже) заключается в том, что вы получаете все сразу: и Роббинс и Кави своего рода универсальные магазины по самосовершенствованию. Больше всего раздражает, что их коллеги в индустрии самопомощи обычно пред-

лагают улучшить лишь один аспект вашей деятельности. Рынок стал безнадежно сегментирован. Например, «корпоративный психотерапевт» и еще один почитаемый Ньютом Гингричем человек Моррис Шехтман специализируется на «травмах и бедствиях», вызванных корпоративной реструктуризацией. Он помогал конгрессменам-республиканцам понять «влияние неприятных процессов на государственную политику». Существует также направление теории менеджмента, призванное радикально повысить производительность при помощи правильной организации рабочего места. В Соединенных Штатах для этой цели даже создана национальная ассоциация профессиональных организаторов.

Один из самых плодотворных сегментов можно назвать ментальной гимнастикой. Непризнанным авторитетом в этой области считается Эдвард де Боно — отец всестороннего подхода к вопросу. Де Боно не испытывает недостатка в самоуверенности: одна из его книг называется «От сократовского мышления к мышлению де Боно». Его книги наполнены хитроумными вопросами, призванными заставить вас понять, что лучший способ решения проблемы — подход к ней со стороны. «Сознание должно работать еще до того, как сделает скачок», — утверждает он. Тем не менее самое замечательное в этом «современном Платоне» — его способность проложить единственную борозду дальше человека, колеблющегося на пастбищах абсолютной тоски. Де Боно пишет книги и проводит семинары по всестороннему мышлению с 1967 г. Хотя академики часто пренебрежительно относятся к всестороннему мышлению, именно оно помогло де Боно сколотить благосостояние и авторитет. Со своего личного острова в Венеции он дает советы гигантским корпорациям и чиновникам от образования в Венесуэле, Сингапуре и Болгарии.

Самая полная современная философия самосовершенствования идет под общей рубрикой «новая эпоха». Ее апологеты не соглашаются с техническими вопросами, постоянно споря о том, какой способ — медитация, монотонные песнопения или держание за руки — улучшит жизнь. Но они соглашаются с величием так называемой «парадигмы Ньютона». Исаака Ньютона критикуют за обоснование атомного подхода к природе мироздания, где вещи можно рассматривать независимо

друг от друга. «Люди новой эпохи», к которым относится и Питер Сенге (см. гл. 6), больше тяготеют к квантовой физике, виртуальным сетям, теории хаоса, науке о мышлении, восточным и западным духовным традициям — ко всему, что говорит о взаимосвязанности мира: в мире нельзя что-то поменять, не повлияв на все остальное.

Это может показаться далеким от менеджмента. Однако консалтинговые компании весьма успешно торгуют самыми разными панацеями от «людей новой эпохи». Некоторые уговаривают менеджеров танцевать, чтобы прояснить концепции бизнеса, другие одевают их в костюмы друидов и ведьм, отправляя на поиски мифических темниц и драконов. Институт Эсален, расположенный в Биг-Суре, штат Калифорния, помогает людям во многих вопросах, начиная с борьбы со стрессом и заканчивая улучшением творческих способностей. Британская компания «Дисижн девелопмент» использует магическое колесо американских индейцев, чтобы помочь менеджерам раскрыть свое внутреннее «я». В Японии токийский институт Мукта помогает компаниям внедрить буддийское мышление. Неудивительно, что Фонд Махариши основал школу менеджмента, специализирующуюся на «подготовке менеджеров приносить компании неизменный успех и постоянный прогресс» посредством медитации и левитации.

Несмотря на их минимальные различия, гуру проповедуют одну и ту же притягательную мысль: мы достигаем гораздо меньшего, чем способны, мы можем ликвидировать пропасть между нашими надеждами и достижениями, если поймем сами себя, определим соответствующие цели, избавимся от внутренних препятствий, трансформируем страх в силу и вообще «освободим в себе мощь». Они проповедуют эту мысль практически одним и тем же способом — постоянно составляют списки. У Кави есть семь привычек, у Роббинса — пять ключей к процветанию и счастью и 365 уроков самообладания, где 364-й — это «не забывайте ждать чуда... потому что вы оно и есть». Они также увлекаются метафорами, которые прослеживаются во всех их трудах, и останавливаются на излюбленных деталях. Кави любит метафоры из мира природы. Действительно, иногда он похож на Чанси Гардинера, героя Питера Селлера в фильме «Жизнь на Земле»: «Постепенное развитие лидерских способностей можно сравнить с деревом».

Освобождение этой невидимой силы не так уж хорошо, пока вы не определите, где ее применить. Как мы уже заметили, одна из самых ценных способностей гуру — это взгляды в будущее. Большинство классических теоретиков менеджмента в основном пытаются создать для компаний лучший способ борьбы с изменчивым миром (см. гл. 7), а не предсказать варианты развития событий. Однако этим занимается расположенная на окраинах теории менеджмента футурологическая школа.

Почти все футурологи — это технологические детерминисты, убежденные, что движущей силой истории являются паровые двигатели и компьютерные чипы. В футурологии царят оживленные дебаты о переходе от общества универсальных к обществу персональных ЭВМ, сопровождающемся коллапсом гигантских бюрократий и триумфом маленьких подвижных организаций. В целом жанр их рассуждений безнадежно пессимистичен: много пустой болтовни о неизбежности замены рабочих машинами (мы рассмотрели эту проблему в главе, посвященной работе). Если обещанное бедствие не произойдет, этот жанр пострадает не больше, чем религиозная вера, если конец света так и не наступит.

Опять же достойно внимания, что лучших результатов добиваются более оптимистически настроенные авторы. Например, Джон Найсбитт, автор «Мегатенденций», проданных 8-миллионным тиражом, и различных вариаций вроде «Мегатенденций Азии», допускает, что в будущем возникнут проблемы: в частности правительства отстанут от жизни из-за ускорения темпов технологических изменений. Но в целом будущее сделает нас лучше. Такой лихой оптимизм снискал ему славу «одного из лучших в мире социальных предсказателей». Однако, читая его книги, очень трудно думать о том, что не было сказано раньше или еще не укоренилось в сознании. Даже мимолетного визита, скажем, в Бангкок будет достаточно, чтобы увидеть азиатские мегатенденции в действии: «Люди перебираются в крупные города». Точно так же и обед с азиатским экономистом покажет, что многие азиатские отрасли меняют приоритеты «с интенсивности труда на высокую технологичность производства».

Если Найсбитт главным образом занимается составлением программ, то Элвин Тоффлер еще более смел в своих сужде-

ниях. Его первая книга «Шок будущего» начинается с заявления, что «за три десятилетия с нашего времени и до XXI в. миллионы простых, психически нормальных людей внезапно войдут в конфликт с будущим». В результате этого «столкновения» личный банковский счет Тоффлера пополнился гигантской суммой. Книга продавалась миллионными тиражами и сделала Тоффлера и его жену Хейди признанными членами круга международных лекторов. Эта книга проложила дорогу еще двум его трудам — «Третья волна» и «Сдвиг власти».

Тоффлер привлекателен тем, что кажется глубоким знатком истории. Сначала он был марксистом (обычное начало для технологического детерминиста), затем возглавил на Юге борьбу за гражданские права, много лет проработал на автомобильном заводе. Сейчас его боготворят как борца за свободу: он принимал приглашения на обед в Белом доме и от Рональда Рейгана, и от Джорджа Буша, делал основной доклад на собрании губернаторов-республиканцев. Разумеется, его боготворит и Ньют Гингрич.

Тоффлер разделил всю историю на три этапа, или «волны»: сельскохозяйственную (до XVIII в.), промышленную (до наших дней) и информационную. Информационная эпоха подводит итог некоторым самым известным особенностям индустриальной — массификации (массовое производство, массовые рынки, массовые политические партии, средства массовой информации), подчиненности правилам (фанатично преданный работник и его жена, пользующаяся «Персилем») — и объявляет о совершенно ином мире. Компьютерный чип постепенно приводит к глобализации (сокращает расстояния, ставя нас на концах линии) и демассификации (разбивает толпы на маленькие группы интересов). Довольно интересны взгляды Тоффлера на будущую форму коммерции — он поддерживает взгляды Друкера на важность высококвалифицированных рабочих и виртуальных компаний. Его политические взгляды еще более оригинальны. Например, он считает, что на смену волеизъявлению большинства должна прийти демократия XXI в., основанная на интересах меньшинства. Она должна больше полагаться на электронные референдумы и местное самоуправление, а не центральное правительство.

Вполне уместно, что к середине 1990-х технологи — новая группа «цифровых гуру» — вытеснили технологических детер-

министров. Многие из них были рождены с компьютером в руках. Классическим «цифровым гуру» является Николас Негропonte — мультимедийный корифей из Массачусетского технологического университета. В эту же группу входят и Кевин Келли, исполнительный редактор электронной торговой газеты «Ваэд», и Джордж Гилдер, экономист, знающий о компьютерах больше, чем кто-либо другой в Силиконовой долине. «Цифровые гуру» одержимы идеей создать то, что по ценности приблизится к значению микрочипов, персональных компьютеров и Интернета в нашей жизни. Они привлекательны тем, что гораздо ближе к «острию», чем те же Тоффлер и Найсбитт, и тем самым гораздо более оригинальны. Например, Гилдер часто напоминает мальчика в очках, бегущего из химической лаборатории с бомбой в руках и кричащего: «Смотрите, что я сделал!».

Такой нескончаемый оптимизм гораздо более убедителен, чем угрюмый «конец работы». Но технологи могут оказаться совершенно бесконтрольными. А больше всех — их недавний «рекрут» Билл Гейтс. «Путь вперед — это Гейтс!» — вот лозунг информационной эпохи, правда, столь нелюбимый самим Гейтсом. Хотя он раскрыл ряд проблем для отдельных групп людей, его тон по-прежнему оптимистичен. Да, свободный от трения электронный капитализм может выкинуть из бизнеса посредников — таких, как туристические агентства и розничные торговцы. Но потребитель захочет — и туристические агентства и розничные торговцы появятся вновь. Да, все больше богатых людей будут работать в своих загородных домах, но это вовсе не значит, что они забудут о проблемах гетто. Повествование книги заметно оживляется, когда Гейтс говорит о способных облегчить нашу жизнь штуковинах, например микрокомпьютерах, выполняющих функции телефона, бумажника и дневника.

Но есть ли тут связь с теорией менеджмента? Не совсем так. Гейтс сделал интересное предсказание, что хотя компьютерная революция в целом помогла маленьким компаниям, передав информацию на их клавиатуры, ранее доступные только более крупным фирмам, следующий сетевой этап компьютерной революции может помочь уже крупным, дав им способ собрать большое количество людей вместе. Но сам он эту идею не развивает. Действительно, «Дорога вперед» относится к категории тех книг, что проводят параллели с теорией менедж-

мента, но никогда с ней не пересекаются. Догадки о характере будущего — очень прибыльная и увлекательная игра. Но менеджмент — наука о принятии решений в настоящем. Даже если вы узнаете о том, что произойдет в будущем, это еще только полдела. Затем, чтобы воспользоваться своим знанием, вам придется собрать организацию воедино.

## Пойдем еще дальше

В двух отношениях Гейтс не является типичным гуру нового поколения: он не нуждается в деньгах и знает, как управлять компанией. В последние годы вкладываемый в этот термин смысл несколько изменился: можно сделать огромные деньги, просто создав текстовый редактор. Теория менеджмента похожа на замок посреди «золотой лихорадки»: вас не только охватывает жадность, но вы сталкиваетесь с самыми экстраординарными людьми. Зайдите в любой книжный магазин, и, кроме «Концепции корпорации» Друкера, вы найдете книги с такими названиями, как «Иисус — генеральный директор: использование древней мудрости для мнимого лидерства» и «Сделаем так: уроки лидерства звездных путешествий следующего поколения». И это не говоря уже о куче книг с названиями вроде «Плавающая с акулами» или «Рыча со львами». Наш раздел посвящен четырем группам нарушителей такой монополии.

Во-первых, это философы. Недавний бум на изучение этики, подпитываемый озабоченностью ростом коррупции, загрязнением окружающей среды и ростом зарплат боссов, заставил школы бизнеса пригласить философов подумать о том, что связывает их ремесло с менеджментом. Сейчас они покидают свои белокаменные замки (с низкой зарплатой и циничной политикой) и продают свои умения. Европа славится более чем 100 философскими практиками, укомплектованными научными изгоями, желающими предложить совет по самому широкому кругу вопросов, начиная с изменяющейся природы работы и заканчивая правом лениться. Первая практика была открыта в Германии в 1989 г. Однако страной с самым увлеченным подходом является Голландия — 20 практик. На родине философии — Франции — всего 3.

Вторая группа (которую следует узнать получше) — оригинальные «непризнанные законодатели человечества» — поэты. Современные барды почувствовали зов корпоративных чековых книжек. Йоркширец Дэвид Вайт, ныне проживающий в Сиэтле, написал «Пробужденное сердце: поэзия и сохранение души в корпоративной Америке». Его корпоративные «лекции» состоят из декламирования стихов и народных сказок, призванных размешивать «творческий сок» менеджеров. Он работал с компаниями «АТ и Т», «Боинг» и «Дана». К поэтам присоединились писатели-романисты. Одной из самых продаваемых книг по менеджменту последнего времени является «Цель» Эли Голдратта, рассказывающая о том, как руководители производства сталкиваются со сложностями управления тотальным качеством.

Третья, гораздо более крупная, группа состоит из спортсменов. Возможно, встреча их сознаний была неизбежна, подарив энтузиазм менеджеров к спорту и любовь авторов деловых книг к спортивным аналогиям. Однако самые последние управленческие причуды с упором на тренировки и создание команд являются прямым приглашением стареющих спортсменов стать гуру менеджмента. Стоит ли говорить, что особым спросом пользуются тренеры. В марте 1996 г. в «Нью-Йорк таймс» нескольких традиционных авторов книг о менеджменте попросили оценить содержание двух свежих бестселлеров — «Чемпион в душе: жизненный план для командных игроков» баскетбольного тренера «Нью-Йорк никс» и «Майами хит» Пэта Райли и «Священные кольца» тренера «Чикаго буллз» Фила Джексона. Общее заключение критиков было вовсе не удивительно. Почти все сказанное авторами о важности целей и командной работы носит типично мотивационный характер. Но вместе с тем они обладают несомненным талантом подтверждать свои мысли яркими примерами.

Уилл Карлинг, покинувший капитанский пост сборной Англии по регби в начале 1996 г., относится к менеджменту более серьезно. В соавторстве с автором-«ветераном» Робертом Хеллером он написал «Путь к победе: стратегии успеха в бизнесе и спорте». Он также управляет консалтинговой компанией «Инсайтс», «предлагающей мотивационные семинары

капитанам промышленности от капитанов спорта». «Они начинают относиться к этому как к выходному дню, — говорит Карлинг, — но приходят в восторг от того, как вы собираете команду воедино». Главное оружие Карлинга — это применение «уроков с игровой площадки на рабочих местах». Его главная мысль касается важности «концепции»: только тогда, когда люди «увидят» себя в роли победителя, у них появятся для этого силы. Все это мы уже слышали, но самое интересное, что Карлинг пытается применить теорию менеджмента к своему виду спорта. Начитавшись книг таких авторов, как Том Питерс и Питер Друкер, английский капитан использовал метод круговой оценки (заставляя игроков своей команды говорить все, что они о нем думают) и японскую технику ведения дискуссий, чтобы во время споров выступали не одни и те же люди.

Представителей четвертой группы можно назвать «интеллектуальными торговцами» — людьми, импортирующими стоящие идеи из других дисциплин. Например, теория хаоса, с переменным успехом уже мигрировавшая из физики в финансово-экономическую науку, время от времени появляется и в теории менеджмента. Некоторые утверждают, что компании больше не должны тратить время на формирование стратегий — «артефактов линейного мышления». Так как мы живем в нелинейном мире, даже самые незначительные события могут привести к гигантскому успеху или катастрофе. Тем не менее еще недавно в зодиаке стояла биология, а не физика.

Самым авторитетным мыслителем в этой области является Ихак Адигес. Он утверждает, что, как и у особей, у компаний есть жизненные циклы с нормальными трудностями на каждом этапе развития и риском таких человеческих болезней, как детская смертность и преждевременное старение. Молодые более гибки, но слишком эмоциональны, у более зрелых эмоции находятся под контролем, но меньше гибкости. Идеальное время — начало каждого этапа. Хотя эта идея не выглядит так уж потрясающе, Адигес продает ее с удивительным изяществом через десятки книг, аудио- и видеокурсов, информационных бюллетеней, институт Адигеса в Бел-Эйр и сеть «дипломированных профессионалов Адигеса» по всему миру.

Ну и что? Кто-то поспорит, что в идеях Кави, Роббинса, Адиджеса и им подобных нет ничего нового. Полвека назад Наполеон Хилл добился успеха, написав «Думай и богатей». Его способность делать деньги уравнивалась его способностью их терять. Он также вынашивал планы создать «первую в мире школу-университет успеха» на своем ранчо в горах Катскилл и консультировал ведущие компании. Влияние Хилла пережило его: Ньют Гингрич поставил «Думай и богатей» на первое место в списке книг, оказавших на него самое большое влияние.

Разница в том — вот вам и ответ на вопрос, — что в наши дни пропасть между современным Наполеоном Хиллом и уважаемыми теоретиками сократилась. Возьмем, например, известную консалтинговую компанию «Джемини», среди клиентов которой есть и крупнейшие в мире корпорации. В 1995 г. двое ее ведущих консультантов — Френсис Жиллар и Джеймс Келли — написали книгу, предназначенную для демонстрации интеллектуальных рекомендаций компании. Однако любой, кто прочитал «Трансформируя организацию», вдохновлялся точностью ее аргументов, словно вы вернулись в прошлое, в палатку на Вудстоке. «Настало время заменить наши механические взгляды на бизнес более жизненными и наделять недавно открытую биологическую природу наших корпораций новой духовностью, признающей неприкосновенность частной жизни и сочувствующей личностям».

Авторы убеждают компании забыть о господстве и первенстве и стать «любимыми и уважаемыми институтами». Но этот путь тернист. Они советуют: «Как и люди, корпорации становятся более здоровыми и надежными тогда, когда содержат и добро, и зло, и светлые, и темные стороны души». Они говорят о «преодолении стен нежелания и отрицания» — подвиге, который они надеются совершить при помощи так называемого биологического реинжиниринга.

Выбор человека из «Джемини» немного пристрастен. Самые разные мыслители традиционного менеджмента все чаще поглядывают в сторону особо чувствительных тем, где даже при всем желании сложно быть интеллектуально строгим.

Многие из проповедуемых в 1990-е идей гуру были созданы сообществом 1960-х: переход с командно-контрольных систем на плоскую структуру организаций, передача власти «вниз», рабочим, разработка концепций вместо планирования стратегий, глобальное мышление на глобальном, а не национальном уровне. Кроме этого, мыслители реагируют только на свой рынок. Компании чувствуют, что в результате реинжиниринга исчезла их «душа» и ее необходимо воссоздать, послав своих сотрудников на духовные поиски.

Соблазн пустить все на самотек усиливается ввиду того, что у некоторых из самых прибыльных компаний последнего времени, несомненно, появился аромат новой эпохи. «Станьте легче... ощутите блаженство!» — закликает большой плакат в приемном покое «Боди шоп» в Литлгемптоне, расположенном на побережье графства Суссекс. Рабочие прогуливаются в футболках, утверждающих, что «Инстинкт — навсегда». На грузовиках «Боди шоп» красуются лозунги типа: «Делаем добрые дела и выполняем бессмысленные законы красоты». Сотрудники компании участвуют в «ценностных собраниях», где обсуждают то, что компания делает специально для них. Телефонная книга внутренних номеров состоит только из имен, например Анита, а не миссис Роддик.

Интерес к такому подходу выходит далеко за рамки общепринятого. В Соединенных Штатах услугами «мозгового центра» новой эпохи, глобальной бизнес-сети, пользуются такие компании, как «АТ и Т», «Вольво» и «Ниссан». «Проктер энд Гэмбл» и «Дюпон» предлагают своим сотрудникам «персональный стаж роста», чтобы стимулировать их творческий потенциал и зародить в них чувство сопричастности результатам компании. «Ай-ти энд ти» посылает сотни своих менеджеров среднего звена на курсы в «Транспектив-бизнес-консалтинг», расположенную в Вобурне, штат Массачусетс, компанию, предлагающую за 1650 долл. с человека-помощь людям развить свои лидерские навыки посредством поиска гармонии с самим собой. Семинары «Ай-би-эм» «Готовность к будущему» ведет китайский проринатель И Чинг. В «Лотус девелопмент корпорейши» создан «комитет души», следящий за тем, чтобы компания жила в гармонии со своими ценностями. Даже старый

добрый «нейтронный» Джек Уэлч бормочет о своем желании награждать людей не только материально, но и духовно.

В 1991 г. британская телевизионная станция «ТВ-эм» взяла на вооружение стратегию «новой эпохи», пытаясь получить проданную с аукциона лицензию обратно. Австралиец Брюс Джинджелл, председатель совета директоров компании, организовал для своих сотрудников «семинар персонального роста и развития», где они должны были фокусировать свою духовную энергию и внутренний мир не столько для себя, сколько для того, чтобы получить лицензию. К сожалению, лицензия досталась кому-то другому. Но такие оригинальные выходы свойственны не только частному сектору. Нынешний лозунг американской армии — «Будь всем, чем можешь» — пришел из движения по изучению человеческого потенциала. Каждую среду в расположенном в Вашингтоне Мировом банке группа банковских клерков садится полукругом и пытается найти контакт. Одной из причин сокращения пропасти между популярными и не очень учениями является то, что достигшее совершеннолетия в 1960-е поколение, когда Тимоти Лири считался серьезным мыслителем, занимает серьезные позиции в бизнесе, науке и консалтинге. Это поколение больше открыто эцентричным идеям, чем их более циничные или чувствительные старшие товарищи. Они также достигли в жизни определенных результатов: сделали успешную карьеру, вырастили нескольких детей и стали искать более глубокий смысл жизни. Даже Хиллари Клинтон — жесткий политик-правовед — начала говорить о «политике смысла».

Все это очень хорошо, за исключением двух вещей. Во-первых, как показывают книги «Джемини», странствуя по новым территориям, теория менеджмента теряет свою структуру и логическую последовательность. А во-вторых, ее окраины еще более нелепо полагаются на маркетинг, а не на содержание. Краевые фигуры вызывают в воображении еще больший страх и дают надежды. Признаком таких людей, как Кави, Роббинс, Тоффлер и Адиджес, является их маркетинговое своеобразие. Никто еще не обвинил Стивена Кави в том, что он скупал собственные книги, чтобы попасть в список бестселлеров. Ему это просто не нужно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

### МОЛОДАЯ НАУКА

**В**место традиционного отпуска большинство фанатичных менеджеров предпочитают отдыхать в турах по лучшим мировым компаниям. Опытные путешественники уже посетили японский Тойота-сити ради «поджарого» производства и «Дисней уорлд» во Флориде из-за формулы «пыли эльфов» дядюшки Уолта. Сейчас закаленные туристы перемещаются на более экзотичные аттракционы, например «Спрингфилд ремэнюфэчуринг». Финансовая отчетность этой занимающейся производством дизельных двигателей компании доступна всем ее рабочим. Или в «Джонсонвилл», известного производителя колбасы.

Наш тур теоретиков менеджмента оказался весьма причудливым. Посмотрите на Розабет Мосс Кантер или Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса, и вы поймаете взгляд уважаемого академика, пишущего статьи для научных журналов, спорящего о нюансах эконометрики и даже выполняющего черновую работу — проверяющего задания своих студентов. Посетите Центр лидерства Стивена Кави, и вы увидите теоретика-терапевта, заставляющего клиентов говорить о своих сокровенных чувствах. Зайдите на семинар Тома Питерса, и увидите теоретика-проповедника, сообщающего своей аудитории, что самый последний термин означает разницу между банкротством и невообразимым богатством.

В некоторых других научных дисциплинах персональные грешки играют очень большую роль. Когда гуру пишут книги о

менеджменте, они пишут о себе и своих собственных ненормальных жизнях. Поверить в «портфельных рабочих» очень легко, особенно если вы, как и Чарлз Хэнди, один из них. Убеждение, что будущее принадлежит глобальным компаниям, славящимся «якорным менталитетом», не представляет трудностей для двуязычного японца, например Кеничи Омаи. Если бы Том Питерс делал себе карьеру в Эссене, а не в Силиконовой долине, то, возможно, мир бы узнал о «Процветании на порядке».

Даже при первом знакомстве с миром теории менеджмента у вас сразу возникает два впечатления. Во-первых, чувство большого коммерческого успеха. В свободное от обучения студентов время профессора Гарварда летают на конференции и продают советы гигантским компаниям. Центр лидерства Кави соперничает с ведущими производителями программного обеспечения за право называться самым успешным предприятием в Прово. Лекторы калибра Питерса за однодневный семинар зарабатывают больше, чем многие менеджеры среднего звена за год. В ходе случайного разговора автора с одним из самых известных гуру выяснилось, что на звание самого жадного теоретика слишком много претендентов.

Во-вторых, теория менеджмента — это смесь всего и вся. Книги штатных профессоров общаются с трудами абсолютных шарлатанов. Консалтинговые компании могут потратить небольшую сумму на какое-нибудь стоящее исследование, а затем вести себя как мелкий барышник. В разговоре каждый гуру может перейти от гениальных взглядов или учений к нежной банальности.

Огромный коммерческий успех гуру и непостоянство их производительности взаимосвязаны. До сих пор теория менеджмента по большому счету породила одного великого мыслителя — Питера Друкера. Но даже он не производил гениальные идеи из года в год. А индустрия сейчас именно этого и требует. Перед менее именитыми авторами стоит еще более тяжелая задача. Многие из них при удобном случае заскочили в теорию менеджмента из других научных дисциплин. В их первой или второй книге, как правило, заключена одна гениальная идея. Сейчас, в окружении атрибутов своего ремесла — собственного консалтингового бизнеса, лекционных туров,

книжных контрактов, ипотечных платежей за третий дом, — они просто обязаны выпускать материалы в надежде случайно натолкнуться на следующую крупную идею. Даже если им и удастся ее найти — что во многих случаях маловероятно, — вряд ли в ней будет что-то ценное.

## Аргументы в пользу гуру

Существование такого количества отбросов привело к тому, что многие люди хотят дать теории менеджмента от ворот поворот «со всеми ее потрохами». Карикатурист Скотт Адамс — автор Дилберта и Догберта — заработал миллионы на шутках над теоретиками менеджмента и их работами. «Консультант — это человек, который берет у вас деньги и досаждаёт вашим сотрудникам, пока неутомимо ищет лучший способ продлить с вами свой контракт» — вот одно из его высказываний. К середине 1997 г. книга «Принцип Дилберта» уже более года находилась на первых позициях в списке бестселлеров «Бизнес уик». Его «Секретный справочник Догберта по менеджменту» тоже стал бестселлером. А карикатуры Адамса публиковались более чем в полутора тысячах газет по всему миру. Когда мы писали эту книгу, то постоянно сталкивались с аналогичной реакцией: как вы можете тратить время на такой вздор? Мы выслушали огромное количество жалоб на теорию менеджмента, часто с поразительным сарказмом. Мол, это извинение перед ученым предметом, интеллектуально мертвым, методологически небрежным и руководствующимся практически только модой. Что уговоры принять участие в бесконечных изменениях причиняют большой вред компаниям и еще больший вред сотрудникам, подвергая их постоянной неопределенности. Что именно практики являются самыми ужасными шарлатанами, взимающими огромную плату за простой перевод здравого смысла в гротескный жаргон.

Первой задачей нашей книги было доказать, что есть такая теория менеджмента, общие уроки можно извлечь из того, что делают компании и что может помочь другим улучшить свою деятельность. Успешные идеи менеджмента — это не

просто частицы локальных знаний, закрепленных культурой и обстоятельствами. Они могут путешествовать и, будучи соответствующим образом модифицированы, использоваться для развития успеха где угодно — в других странах, отраслях и даже профессиях. Японцы взяли на вооружение американские идеи о контроле качества и с их помощью оживили свою спотыкающуюся автомобильную промышленность. Государственный сектор взял идеи из частного, хорошие компании взяли идеи у передовиков менеджмента — «Моторолы», «Тойоты» и «Макдоналдса». В большинстве случаев эти идеи помогли им кардинально улучшить ситуацию.

Второй нашей задачей было убедить вас, что теория менеджмента не совсем лишена интеллектуального смысла. Лучшие теоретики работают с такими крупными, касающимися всех нас проблемами, как глобализация и управление интеллектуальными капиталами. Действительно, политические и общественные дебаты могут быть улучшены, если «нормальные» люди знакомы с теорией менеджмента. Например, в Евросоюзе некоторые еврофедералисты относятся к национальным государствам как к барьерам на пути торговли. Их цель — устранить национальные особенности, чтобы создать подобие экономики масштабов, превратившей Соединенные Штаты в супердержаву. Но такие, как Майкл Портер, ясно дали понять, что страны являются источником конкурентных преимуществ — генератором специфических навыков и уникальных способов работы. Сделайте Германию менее немецкой, и вы ослабите ее станкостроение. По этой же причине опасения английских ксенофобов, что единый европейский рынок приведет к массовому производству однородных продуктов, могут быть лишены оснований, если посмотреть на «Асеа Браун Бовери» Перси Барневика: лучший способ управления многонациональной компанией — это работа с элементами местных особенностей и различий, а не попытки их искоренить.

В-третьих, мы хотели доказать, что до сих пор постоянные эксперименты лаборатории теории менеджмента носят положительный характер. Лидеры отраслей, например «Моторола», «Мерк» и «3М» — американские компании, начинающиеся с М, — самым серьезным образом относятся к теории менедж-

мента. Не все идеи работают, но те, что работают — например, идея качества «Моторолы», — дают компаниям неоспоримые преимущества. «Майкрософт» во всем демонстрирует пример такого отношения. Такая же картина в Европе и Азии. Зачастую самые уважаемые компании в своих странах, будь то «Асер» в Тайване, «Тойота» в Японии или «Маркс энд Спенсер» в Англии, являются пионерами теории менеджмента. Сравните две компании в одной и той же отрасли — например, американские «Дженерал-электрик» и «Вестингауз» или «Сити-банк» и банк «Чейз Манхэттен». Окажется, что компании-лидеры — «Дженерал-электрик» и «Сити-банк» — увлекаются менеджментом.

Это же правило можно отнести и к странам. Конечно, есть множество причин становления экономической мощи Японии. Но одна из них — как компании изучали и применяли управленческие идеи. Теория менеджмента, несомненно, сыграла ключевую роль в нынешнем состоянии американской и немецкой промышленности. В 1980-е гг. американский бизнес подвергался яростной реструктуризации, попыткам применить управленческие причуды того времени — стержневые компетенции и аутсорсинг. Немецкие бизнесмены самонадеянно стояли в стороне от таких причуд, полагаясь на хорошие технологии и профессиональное мастерство. Но к середине 1990-х они стали заметно отставать, поэтому и обратились к ранее отвергнутым идеям.

## Подростковые страхи

Почему в дисциплине так же много бессмыслицы, как и смысла? Можно ответить, что теория менеджмента все еще молодая наука, в которой до сих пор создаются канонические тексты и определяющие методологии. Как мы сказали во введении, теория менеджмента на 100 лет моложе экономики. Ее подростковый период еще некоторое время продлится, так как громадный финансовый успех и влияние дисциплины создали вокруг гуру своеобразный кокон.

Все же вместо того, чтобы болтать о достижениях теории менеджмента, мы должны быть благодарны, что ее юность

оказалась не столь губительной. Плохие теоретики менеджмента стоили людям их работы, разоряли компании, могли даже (кто знает?) нанести непоправимый ущерб таким государственным институтам, как английская государственная система здравоохранения и телефонная система Аргентины. Но первые проявления половой зрелости теории менеджмента, столкнувшейся с хаосом и страданиями, вызванными коммунистическими экономиками, оказались удовлетворительными.

Второй причиной неоднородности теории менеджмента является то, что люди требуют от нее мгновенных решений. Обеспокоенные менеджеры ищут панацею от своих тревог в специализированной литературе. Многие компании обращаются к теории менеджмента за помощью только в самых крайних случаях. Их сознание охвачено паникой, они начинают с преувеличенными надеждами, несколько месяцев пытаются внедрить теорию в практику, когда не удается добиться быстрых результатов, постепенно теряют надежду и берут на вооружение новую теорию. Два года и двадцать теорий спустя они уже стоят на грани банкротства. Но кто в этом виноват: теоретики, которым не удалось спасти фирму, или менеджеры, создавшие саму проблему?

Третья причина менее снисходительна: теория менеджмента не меньше астрологии привлекает разного рода шарлатанов. Как мы уже заметили, здесь можно добиться гигантских успехов, а входные барьеры практически отсутствуют. И даже те, кто не похож на абсолютных мошенников, испытывают различные затруднения, начиная с невозможности писать по-английски и заканчивая принуждением заняться последней модой.

## Как выбрать знахаря

Как отличить шарлатанов от остальных? На этот случай есть несколько основных правил. Во-первых, почти все, что вам кажется чудью, таковой и является. Точно так же опасайтесь авторов, перечисляющих свои научные заслуги на обложках книг или аргументирующих свои мысли по аналогии.

Конечно, было бы хорошо привести полный список хорошо зарекомендовавших себя гуру, но, как мы уже показали,

иногда даже самые лучшие теоретики ошибаются, а самые худшие говорят дело. Большинство рассмотренных в нашей книге идей попадают под категорию «хорошей» теории менеджмента, и каждый менеджер должен о них подумать. Правда, остается вопрос: какую же из них применить?

Ответ банален, но правдив — выбирайте сами. Ничто так не пахнет знахарством, как предположение, что одно магическое средство способно излечить от всех болезней. Во что бы то ни стало подвергните свою распределительную систему реинжинирингу, но если применить его к научно-исследовательской деятельности, то результаты окажутся не столь хороши. Обязательно наделите своих рабочих дополнительными полномочиями, но подумайте, что вы этим преследуете. В ходе одной из многочисленных попыток «АТ и Т» изменить работу компьютерного подразделения «Эн-си-ар» менеджеры по продажам получили полномочия подписывать контракты. Это привело лишь к тому, что они стремились выполнить установленную квоту, приобретая множество малоприбыльных дел, от которых в обычных условиях отказались бы. Всегда помните, что лечение может оказаться еще хуже, чем сама болезнь. Краткосрочная отдача от сокращения даже малой доли рабочей силы будет искоренена долгосрочным падением морального духа. Ваш прекрасный новый «глобальный» продукт может сэкономить на упаковке и рекламе, но это способно скорее оттолкнуть покупателей, чем привлечь.

Выбор лекарства — нелегкая задача, особенно когда лишь у немногих продуктов знахарей есть медицинские противопоказания. Как мы уже выяснили, теория менеджмента испытывает острый недостаток самокритики. Проблеском надежды в этом отношении является деловая пресса. Несмотря на то что многие медиа-империи заинтересованы в рекламе гуру, значительное количество журналистов сохранили свои критические способности. «Бизнес уик» раскрыл манипуляции компании «Си-эс-си индекс» с продажами книги «Дисциплина рыночных лидеров». Там же были опубликованы жесткие рецензии на книги, которым так доверяли консалтинговые компании, — вспомните «Трансформируя организацию» Келли и Жиллара. В целом обзоры книг по менеджменту наконец начали отражать разочарование читателей.

Действительно, все больше признаков того, что критическое отношение постепенно распространяется на остальные сферы индустрий. Консалтинговые компании нормально существуют, не высвечивая свой механизм, что было бы невозможно в других видах деятельности. Сейчас, прежде чем воспользоваться их услугами, клиенты задают консультантам все больше вопросов. Они также заставляют консультантов участвовать в рисках проектов реструктуризации, оплачивая их услуги исходя из достигнутых результатов. Школы бизнеса стали больше прислушиваться к критическим замечаниям своих студентов, выпускников и клиентов. А все благодаря публикации рейтингов в таких журналах, как «Бизнес уик».

## Противоречия и опасения

Такое более критическое отношение достойно похвалы. Но кроме этого, существует ряд более серьезных проблем. Во-первых, на протяжении всего повествования мы говорили о стремлении теории менеджмента сделать современные противоречивые корпорации еще более противоречивыми. По мере роста делового влияния в мире теоретики толкают компании в разных направлениях, оставляя как одно универсальное средство для всех, так и проповедуя совершенно противоречивые. В отличие от нелогичности попыток, скажем, заставить организацию стать более «гибкой» (посредством сокращения) и одновременно с этим научить ее достоинствам доверия возникает эффект, оказываемый на культуру компании такой непоследовательностью.

Как правило, никто не обращает серьезного внимания на одну проблему, равно неподходящую для любой организации. Любой руководитель, начиная очередную перестройку своей компании, должен отменить послеобеденную встречу с консультантами, выключить телефон, закрыть дверь и изучить труды Гая Петрония, описывающие период стремительных изменений в Римской империи. «Мы усердно готовились, чтобы достойно ответить на брошенный вызов. Но всякий раз, когда мы начинали организовываться в команды, нас собирались ре-

организовать. Потом я узнал, что в процессе реорганизации мы сталкиваемся с новыми ситуациями. Этот замечательный способ можно использовать для создания иллюзии прогресса, хотя в реальности получается только неразбериха, неэффективность и деморализация».

Вторая острая проблема теории менеджмента — это ее нечувствительность к языку. Да, трудно представить себе предмет, о котором так небрежно пишут. Типичная книга по менеджменту читается словно перевод-подстрочник: масса отглаженных существительных и витиеватые предложения. Такие слова, как «реинжиниринг», звучат псевдонаучно, подразумевая, что компании — это машины, которые могут перенастроить умные технократы. Как мы уже выяснили, у характерной для теории менеджмента неграмотности есть свои причины. Все чаще самые различные институты по всему миру управляются выпускниками школ бизнеса. А язык этих «глобальных космополитов» — так называет новую элиту Розабет Мосс Кантер — узкопрофессионален. В своей книге «Конец истории» Френсис Фукуяма говорит, что во всех крупных политических и экономических спорах победа оставалась за демократией и свободными рынками. Возможно, это небольшое преувеличение, но все больше дискуссий так или иначе касаются менеджмента. Поэтому очень важно, чтобы язык этих споров был всем ясен.

Третьей проблемой теории менеджмента является нечувствительность к производимым ее идеями эффектам. В 1940-х Питер Друкер рассматривал работу «Дженерал моторс» как социальной организации. Сейчас лишь немногие мыслители рассматривают предмет так масштабно. Чарлз Хэнди все больше увлекается идеей, что компании — это политические сообщества и их лучше всего рассматривать через призму политической теории. Социолог по образованию, Розабет Мосс Кантер уделяет особое внимание социальной динамике компаний. Так же поступает и инженер Джей Форрестер. Однако большинство гуру глухи к социальной или политической природе компаний с их отличительными особенностями, политической борьбой и социальной динамикой.

Быстрый взгляд на этот широкий социальный контекст заставляет поверить в ряд неприятных тенденций. 30 лет назад

большинство американцев — особенно управленческий класс — ожидали от будущего большей свободы и определенности. В целом теория менеджмента заставила компании и государственные институты стать более «поджарыми». Миллионы людей потеряли работу, миллионы стали работать еще тяжелее. Возможно, эти процессы были неизбежны, но очень часто они проводились так невнятно, что лишь немногие рабочие понимали суть происходящего. Едва ли станет сюрпризом, что по мере того как противоречивые корпорации тянутся по разным направлениям, все меньше американцев доверяют своим работодателям и политикам. Как все самые лучшие знахари, гуру менеджмента предсказали будущий хаос и неопределенность, которые стали более вероятными благодаря их собственным работам.

Это вовсе не значит, что мы присоединяемся к популярному протесту в пользу паевого акционирования. Акционерный капитализм дает компаниям возможность делать трудные, но необходимые корректировки, задуманные владельцами крупных пакетов акций. Сокращение, сдерживание роста и реинжиниринг для компании все же лучше, чем смерть от ожирения. Но менеджеры должны помнить, что фирмы существуют на страданиях своих сообществ. Сокращение может быть необходимо, но довольно опасно поднимать зарплату гендиректору, одновременно сокращая тысячи рабочих. Реинжиниринг может быть необходим, но надо также понимать, что, несмотря на свою мощь, двигатель компании не будет работать без заправки энтузиазмом ее сотрудников. В качестве альтернативы вы рискуете вызвать широкую негативную реакцию на крупный бизнес — нечто подобное пытался вызвать в Соединенных Штатах Пэт Бьюкенен. Это может вылиться в драконовские ограничения свободы менеджмента управлять. Поэтому хороший теоретик менеджмента должен разбираться и в политической теории.

## Вверх, вверх и вон

С какими бы проблемами ни сталкивалась теория менеджмента, без всякого сомнения, это только сделает ее сильнее. Посмотрите на доходы консалтинговых компаний, продажи книг по менеджменту или наборы студентов школ бизнеса, и все ста-

нет очевидно. Большинство западных менеджеров осознали, что в мире, где мгновенно копируются новые продукты и где жалование легко может быть сокращено, единственным постоянным преимуществом является первоклассный менеджмент. На Востоке тоже все больше понимают это. При строительстве своих бизнес-империй в Гонконге и Сингапуре их основатели могли полагаться на личные связи и политическое влияние. Однако чтобы уберечь эти империи от развала и стагнации, необходимы более формальные управленческие навыки.

Это и есть более важная причина растущего спроса на услуги знахарей. Даже если менеджеры научатся процветать в условиях хаоса или управлять своей судьбой, они все так же будут сталкиваться с самой трудноразрешимой проблемой — упрямством человеческой природы. Менеджеры постоянно применяют техники, обещающие установить контроль над неопределенностью в самом сердце их работы. И им постоянно приходится обновлять их, когда ожидания не оправдываются. О судьбе менеджеров и их печальном пристрастии к магическим средствам хорошо высказался Дэвид Хьюм: «По мере увеличения удачных случайностей в жизни любого человека он становится все более суеверным».

## Содержание

---

Введение. Мир знахарей .....	11
Часть первая. Как это работает .....	33
Глава 1. Причуда в действии: реинжиниринг .....	35
Глава 2. Индустрия теории менеджмента .....	59
Часть вторая. Пророк и миссионер .....	81
Глава 3. Питер Друкер: гуру среди гуру .....	83
Глава 4. Том Питерс: менеджмент как искусство перформанса .....	102
Часть третья. Великие дебаты .....	121
Глава 5. Переосмысление компании .....	123
Глава 6. Знания, обучение и инновации .....	154
Глава 7. Стратегия: от планирования к концепции .....	181
Глава 8. Буря в совете директоров .....	205
Глава 9. Будущее работы .....	237
Часть четвертая. Мир в их руках .....	271
Глава 10. Что такое глобализация? .....	273
Глава 11. Искусство японского менеджмента .....	301
Глава 12. Новая азиатская модель? .....	326

Часть пятая. Новые горизонты .....	347
Глава 13. Управление Левиафаном: государственный сектор .....	349
Глава 14. Прогулка по пустыне .....	384
Заключение. Молодая наука .....	403

Исключительные права на публикацию книги на русском языке принадлежат издательству АСТ. Любое использование материала данной книги, полностью или частично, без разрешения правообладателя запрещается.

Научно-популярное издание

Миклтуэйт Джон и Вулдридж Адриан  
**МАГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Редактор Е.М. Кострова  
Художественный редактор О.Н. Адашкина  
Технический редактор Т.В. Сафаршвили  
Компьютерная верстка: А.В. Массарский  
Младший редактор Е.А. Лазарева

Общероссийский классификатор продукции ОК-005-93, том 2:  
953004 — научная и производственная литература

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.02.953.Д.000577.02.04 от 03.02.2004 г.

ООО «Издательство АСТ»  
667000, Республика Тыва, г. Кызыл, ул. Кочетова, д. 28

Наши электронные адреса:  
WWW.AST.RU E-mail: astpub@aha.ru

ООО «Транзиткнига»  
143900, Московская область,  
г. Балашиха, шоссе Энтузиастов, д. 7/1

При участии ООО «Харвест».  
Лицензия № 02330/0056935 от 30.04.04.  
РБ, 220013, Минск, ул. Кульман,  
д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.

Открытое акционерное общество  
«Полиграфкомбинат им. Я. Коласа».  
220600, Минск, ул. Красная, 23.



«Магия менеджмента» — победитель конкурса «Financial Times» и издательства «Booze, Allen & Hamilton» на лучшую книгу о бизнес-стратегии!

Идеи, которые помогут вам сделать карьеру.  
Все, чему вам на самом деле надо научиться у Тома Питерса, Чарлза Хэнди и Питера Дракера.  
Как лидеры современного менеджмента поднялись на вершину успеха?  
Что следует перенять у менеджеров-японцев, а что — у американцев?  
Почему так стремителен рост азиатской экономики?  
И наконец, чем теория менеджмента поможет именно вашему бизнесу?..

*Четко, полезно, информативно и умно.*

*«The Economist»*

*Возможно, лучшая из книг о бизнесе за последние десять лет.*

*«Journal of Business Strategy»*

*Перед тем как купить множество книг о бизнесе — прочтите эту!*

*«Success»*

**БИЗНЕС ДЛЯ НОВИЧКОВ И ЭКСПЕРТОВ**



ISBN 5-17-023636-0



9 785170 236367