

Ролф Йенсен

Общество мечты

Как грядущий сдвиг от информации к воображению
преобразит бизнес



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

2004

Предисловие

Солнце заходит над обществом информации — еще до того, как отдельные люди и компании успели полностью адаптироваться. Прежние охотники и фермеры, рабочие на фабриках, мы живем в обществе, основанном на информации и поклоняющемся компьютеру. И стоим на пороге общества мечты!

В этой книге предлагается эскиз следующего за обществом информации общества мечты. Книга адресована всем интересующимся бизнесом и желающим понимать логику развития рынка — тем, кто не хочет застрять в обществе информации в то время, как рынки, потребители и работники энергично вступают в общество мечты. Это для тех, кого интересует жизнь в XXI веке.

Общество мечты рождается в этот самый момент — очертания будущего уже видны. Решения надо принимать именно сейчас — до того, как основная часть покупок будет производиться под воздействием эмоций. Товары должны будут апеллировать к нашим сердцам, а не к нашим головам. Когда это произойдет, господствующей общественной моделью в процветающих странах будет уже не общество информации, а общество мечты. Именно сейчас пора добавить эмоциональности товарам и услугам. Эта книга — путеводитель для понимания рынка и компаний будущего.

Глава 1 — введение в логику общества мечты. Компании упустят основную часть грядущего рынка, если не приспособятся к новой логике. Общество мечты наступит не сразу, но наверняка. Глава 2 — рассказ о рынке, сочинении историй и шести нарождающихся эмоциональных рынках. Новая логика как источник вдохновения для выработки стратегии стремится к признанию. Глава 3 посвящена компании и ее работникам — компании будущего, ее миссии, концепции развития и стратегии. Компания рассматривается как племя, со всеми его ритуалами, мифами и историями. Глава 4 встречается с потребителем и работником у них дома и в их свободное время. Как будут проводить свободное время в будущем: взгляд на отношения между работой и свободным временем. Глава 5 имеет дело с глобальной картиной, с отношениями между процветающими странами, появляющимся глобальным средним классом и развивающимися государствами.

Богатые потребители, числом чуть более миллиарда, и 4 миллиарда людей, которые еще какое-то время останутся в бедности.

Моя родина — Дания. Здесь также родились Карен Бликсен и Ганс Христиан Андерсен. В книге говорится о том, как сочинение историй выходит за рамки литературы и распространяется на товарные рынки.

Ролф Йенсен

Слова признательности

Мысли, изложенные в этой книге, — результат моей 15-летней работы в Копенгагенском институте футурологии (CIFS – Copenhagen Institute for Futures Studies). Рукопись писалась в моем копенгагенском офисе, а не в тиши уединенного домика в горах. Поэтому книга даже больше, чем обычно, — продукт идей и вдохновения, полученных от моих коллег. Среди многих внесших свой вклад: Карстен Век, Андерс Бьерре, Нилс Боттгер-Расмуссен, Мари-Тересе Хоппе, Джеспер Бо Йенсен, Сорен Йенсен, Тине Йенсен, Лизелотте Лингсо, Нилс Биркемосе Моллер, Аксел Олесен, Скорен Стен Олсен, Йохан Петер Палудан, Уффе Палудан, Финн Оле Рамстад, Эрика Скафдруп и Стен Свендсен.

Стажеры CIFS помогли в редактировании и нахождении примеров и цифр. Благодаря помощи следующих людей я смог закончить книгу в указанные сроки: Сигна Аггербек, Лена Г. Андерсен, Троэль Тейль Эриксен, Ян Йенсен, Андерс Норгард, Лотта Остергард, Метта Петц-Шоу и Элиза Зек Порнинг.

Секретариат CIFS помог мне в корректорской правке и в укреплении моего духа в моменты сомнений: Петер Андерсен, Элна Хансен, Йетте Лауритцен, Ханне Линдал, и Элен Маури.

Марта Джуэт, Literary Services and Representation написала мне письмо с предложением расширить статью в *The Futurist* в книгу. Прекрасное предложение, за которым последовала неоценимая помощь и благожелательная критика. Спасибо.

Члены корпораций, входящих в CIFS имели возможность наблюдать за этим проектом по мере его развития, и многие руководители и сотрудники этих компаний внесли свои идеи и конструктивную критику. Более того, так же, как и Марта Джуэт, они проследили за тем, чтобы эта книга не закончила свою жизнь в жанре ученого труда.

Предисловие к русскому изданию

Книга «Общество мечты» была написана в 1998. С тех пор стало ясно: рынок общества мечты появился раньше, чем ожидали большинство людей. Потребитель все еще стоит одной ногой в веке информации, а другой в обществе мечты, но уже переносит весь свой вес в направлении последнего. Мы наблюдаем, как будущее приближается к нам сегодня, и не для того, чтобы просто нанести короткий визит. Будущее останется с нами надолго.

С 1998 года экономика и общество в России значительно изменились. В 1998 году экономика была в стагнации, а теперь она переживает бум с ВВП, растущим на 4% в год. Россия быстро нагоняет — и я предполагаю, что следующие 10 лет станут декадой быстрого роста России, примерно между 5 и 10%. В конечном итоге, российский потребитель сможет покупать продукты, которые не только хорошо функционируют, но и рассказывают истории, продукты, которые апеллируют к сердцу, а не к разуму.

Имея в виду эту перспективу, мы приступили к изданию книги на русском языке. Кто-то сказал, что русские — прирожденные рассказчики. Я не могу оспаривать это, и, если автор этих слов прав, — а я верю в это — то вы получите прибыль от своей способности рассказывать истории. Будущее принадлежит рассказчикам.

Эта книга о рынке и о будущем компании. Но она также о жизни. Она говорит об эмоциональной стороне бизнеса и жизни — стороне, которая очень долго недооценивалась и игнорировалась.

Пришло время для создания лучшего баланса между разумом и эмоциями.

Это оптимистичная книга — автор верит, что будущее будет лучше настоящего. Я уверен, что это предположение разделят большинство российских читателей. Будущее не только станет лучше, оно станет более захватывающим. На рынке труда появится более широкий спектр рабочих мест, в магазинах — большее разнообразие продуктов. У нас будет больше возможностей — больше пространства для жизни.

Почему книга называется «Общество мечты»? Потому что надо было придумать название для эры после эпохи информации. Идея состояла в том, что общества двигались от разума к разуму и эмоциям. И потому, что это было название, которое заставляло просить: расскажите мне об этом больше. Книга рассказывает об этом больше. И я постарался не быть занудой. Скучные книги следует запретить законом.

Со времени американского издания этой книги я создал компанию Dream Company Inc*, и вы можете посетить нашу страницу в Интернете: <http://www.dreamcompany.dk>.

Ролф Йенсен

* Компания мечты.

Содержание

Глава 1

Несколько слов о футурологии и о том, как мы попадем в общество мечты

Галопом по истории

Охотник-собирающий — прекрасный рассказчик

Когда ничего не меняется: эпоха фермера

Зарождение богатства: век промышленного рабочего

Общество информации

Что такое время?

Время и его измерение

Три типа реакции на перемены

Если вы видите будущее как препятствие, вы идете не туда

Забудьте о своей «стратегии»

Планируя будущее: повествование без сюжета

Консервная банка будущего

Банк будущего

Товар — не главное

Мы достигли богатства, но не удовлетворения

Люди, рассказывающие истории

Кто зарабатывает деньги?

Товары, рассказывающие истории

Машины возьмут на себя не только физический, но и эмоциональный труд

Компании-победительницы XXI века

Самый важный сырьевой ресурс XXI века

Мир как тематический парк

Преуспевать, творя добро

Бескровные войны

Альтернативы

«Зеленое» общество

Мир конфликтов

Без перемен

После общества мечты

Глава 2

Рынок историй и рассказчиков

1. Приключения на продажу: маленькие, средние, большие и очень большие

- Как вдохнуть историю в товары и услуги
2. Рынок духовной близости, дружбы и любви
 - Рынок духовной близости и дружбы
 - Рынок любви
 3. Рынок заботы
 - Забота: от одного сердца к четырем
 - Принимая заботу
 4. Рынок Кто-Я-Такой
 5. Рынок душевного покоя
 6. Рынок убеждений

Глава 3

От напряженной работы к напряженному развлечению: от компании к племени

От напряженной работы к напряженному развлечению

Пример: подарок Burger King т урагана Эндрю

Компания — это племя

Как преуспеть в племени: напряженно развлекаться, в процессе работы

Должности будущего

Напряженное развлечение — это, правда, работа?

Глава 4

АО «Любящая семья» и новый досуг

АО «Любящая семья»

Семейная корпорация

Пока есть любовь

Новый досуг

Создание семейной команды

Досуг в обществе мечты

Круглый стол в Копенгагенском институте футурологии

Эмоциональная разминка

Политическое самообслуживание

Глава 5

Истории для глобального бизнеса

Обзор

Подготовка сцены для глобального бизнеса

Человечество — это не вымирающий вид

Труды наших родителей

Кандидаты в общество мечты

Глобализация средних классов

От деревни к мегаполису

Захватить глобальный рынок!

Война без солдат?

Хотим ли мы отсрочить наступление общества мечты?

Глобальный бизнес

ПРИМЕЧАНИЯ

Глава 1

Несколько слов о футурологии и о том, как мы попадем в общество мечты.

Мысль об обществе мечты пришла мне в голову прохладным осенним утром во время встречи с двумя нашими основными клиентами: телекоммуникационной компанией и ведущим банком. Шла презентация изменений на рынках и в бизнес-среде, какими они будут через 5—10 лет. К чему надо готовиться, и как будут развиваться рынки? После презентации один из клиентов спросил: «А что будет после общества информации?».

Ответы выдали наше замешательство и неуверенность. Общество информации, пожалуй, просуществует еще очень долго, и главная забота в это время— применение новых технологий — и так, как мы только что обрисовали. Однако мы пообещали позвонить нашим клиентам, если найдем ответ, И позвонили. Мы придумали ответ. Книга — об этом.

Следующим наступит общество мечты. Это новое общество, в котором компании, сообщества и отдельные люди будут преуспевать на основе своих историй, а не вследствие обладания информацией. Общество мечты не за горами. Его признаки стали появляться во многих отраслях мирового бизнеса. Эта книга расскажет, что такое общество мечты, почему оно наступает, каким смыслом оно будет наполнено, и как в нем преуспеть.

Нас спросили: «Что придет после общества информации?», и это было лучшим, что могло с нами случиться. Хорошие идеи рождаются вследствие определенного давления и как ответ на вызов. Мы чувствовали настоятельность этого вопроса, он бросал нам вызов. Он был логичен, он требовал ответа. Это был самый лучший вопрос, который нам когда-либо задавали.

Вот несколько основных выводов, которые мы сделали как футурологи и которые помогут уже сегодня начать применять логику общества мечты.

1. Будущее наносит ежедневный визит! Прошлое уносится с головокружительной быстротой. Будущее приближается с увеличивающейся скоростью. Можно сказать, что будущее все ближе — оно почти сливается с настоящим. Приходится думать, опережая конкурентов на несколько шагов.

2. Дни общества информации сочтены. Скорость, с которой общество одного типа сменяет другое, нарастает. Аграрное общество возникло 10000 лет назад, индустриальное сложилось 200—100 лет назад, информационное общество — 20 лет назад. Кто знает, сколько еще просуществуют логика и экономика общества информации? На смену ему придет что-то новое. Сегодня основная часть рабочей силы занята в обработке знаний; мы переживаем расцвет информационной экономики. Как долго это продлится? Видимо, скоро мы станем свидетелями рождения нового типа общества, новой экономической основы для бизнеса.

3. Все, что можно автоматизировать, будет автоматизировано. Общество информации изживет себя через автоматизацию, которая уничтожит созданные им же самим рабочие места. Присущая обществу информации логика остается

неизменной: заменять людей машинами и позволять им работать вместо себя. Это проявилось в трех волнах развития электронной промышленности. Первая волна — техническое обеспечение. Вторая волна — программное обеспечение (сейчас). Третьей волной станет упор на содержание, то есть прибыль будет генерироваться самим продуктом, а не инструментом, передающим его потребителю.

Как же логика общества мечты применяется сегодня?

В Дании яйца от кур на свободном выгуле захватили более 50% рынка. Потребители не хотят, чтобы курицы жили в маленьких, тесных клетках; желательнее, чтобы курам были доступны земля и небо. Потребители хотят того, что можно назвать «ретропродуктами». Они желают, чтобы яйца производились в соответствии с технологией и методами наших дедов — по старинке. Это приводит к удорожанию яиц, поскольку их производство становится более трудоемким, но люди с

***На примере яйца мы обнаружили
дорогу, ведущую в будущее.***

радостью платят на 15—20% больше за... историю яиц. Они готовы платить дороже за историю об этическом животноводстве, о сельской романтике, о старых добрых временах. Именно это мы называем классической логикой общества мечты. И те, и другие яйца одинаковы по качеству, но покупатели предпочитают яйца с более красивой историей.

Что же произошло? Яйцо — прекрасный традиционный продукт, веками входивший в наш рацион. И вот теперь яйцо снабдили историей. Это иррациональный элемент, поскольку он абсолютно не отражает никакой разницы в качестве. Но это и прибыльный элемент, потому что выясняется, что потребитель готов заплатить на 15—20% больше за эту добавленную историю. Мы пришли к выводу, что здесь проявляется новая и важная тенденция. Вполне возможно, что через 5—10 лет яйца будут производиться так повсюду. Яйца от кур, замурованных в крошечных клетках, станут редкостью, а сами клетки признают незаконными. Победу принесет история о благоденствии животных и сельской романтике. Рынок яиц приобрел новое измерение, он больше не состоит из стандартизированных товаров массового производства с наименьшими издержками.

На примере яйца мы обнаружили дорогу, ведущую в будущее. Не здесь ли ключ к будущему бизнеса и торговли товарами и услугами? После того, как мы всесторонне обсудили этот вопрос и собрали еще 50 примеров, вывод стал очевиден: истории и сказки говорят напрямую с сердцем, а не с мозгом — так родилась общая теория. Современное общество характеризуется научностью и рационализмом, анализом и практицизмом, аналитики занимают высшие позиции, но наступил момент, когда на сцену возвращаются эмоции, истории и ценности. Термин «общество мечты» возник спонтанно. Рынок мечтаний постепенно перерастет рынок реальности, основанной на информации. Рынок чувств затмит рынок вещей.

Сначала мы думали, что общество мечты бросит вызов лишь следующему поколению, поколению 2025 года, и, следовательно, находится вне поля зрения большинства компаний. Но вскоре мы изменили свое мнение. Рассказав об обществе мечты, мы осознали, что оно существует уже сейчас. О том же говорили и

наши клиенты: «Вы дали нам структуру и описание того, что уже делается в наших компаниях. Теперь мы знаем, почему мы это делаем, и знаем, что поступаем правильно».

Однако многие организации до сих пор погружены в реальность общества информации и сосредотачивают свои помыслы на электронике, автоматизации и обработке данных. Таким образом, во многом современные компании действуют в двух обществах одновременно.

Общество информации. Его солнце достигло зенита в 1990-е годы, но еще будет день и вечер в начале XXI века, до тех пор оно остается основой бизнес-среды.

Общество мечты. Его солнце уже взошло, но пока еще утро. Это солнце будет все сильнее и сильнее разгораться над рынком. Его сияние будет все глубже пронизывать стратегии и видение бизнеса, пока не станет вездесущим, и называться это общество, в котором нам предстоит жить, будет обществом мечты.

Современные компании сталкиваются с двойной проблемой: две одновременных революции на одном рыночном пространстве. Одна теряет свое значение, в то время как вторая становится все более важной. Таким же образом индустриальное общество переродилось в общество информации. Самые важные изменения в обществе не происходят за выходные — ни в технологиях, ни, тем более, в умах людей. Какое-то время старое и новое существуют совместно.

Мы стали наблюдать за собственным повседневным поведением. Во время жарких споров мы иногда обвиняли друг друга в использовании эмоциональных аргументов. Обычно это работает. Однако, принимая во внимание значение мнений и ценностей, мы решили, что не всегда разумно ограничиваться объективной, легко измеримой материальностью. Вместо этого мы говорили: «Ход ваших рассуждений совершенно перегружен фактами». Характер диалога изменился, мнения и ценности теперь разрешались. Встал другой вопрос: мы делаем покупки «сердцами» или «мозгами»? На самом деле, этот вопрос был обращен к потребителям. Если отвечали те, кто принимает решения — герои общества информации, они говорили, что обычные потребители «покупают разумом». А те самые обычные потребители утверждали обратное: мы покупаем продукты «сердцами»*.

* Напоминает лозунг избирательной компании Б. Ельцина: «Голосуй сердцем». Каким бы он не представлялся сейчас, тогда это сработало. То есть расчет был верным. (Прим. ред.)

Эксперт по маркетингу скажет, что мы, потребители, «покупаем сердцем», а потом оправдываем покупку «головой». Покупаем дорогой брендовый товар, а затем думаем: «Эту вещь можно стирать много раз». Мы вводим ложную рациональность в свое покупательское поведение. Слова вроде «рациональный», «разумный» и «объективный» являются краеугольными камнями нашего поведения. Давайте разделим людей следующим образом: человек первого типа рационален и все планирует, человек второго типа эмоционален и покупает историю. Современное общество не признает и подавляет человека второго типа, что не выглядит странным в эру технологии, которая хвастается научными достижениями, огромными успехами медицины, ростом благосостояния, машинами, самолетами, радиоприемниками, телевизорами, компьютерами, полетами в космос и

микроволновыми печами. Сейчас, когда век материализма подходит к концу, возвращается человек второго типа: в магазины, в Интернет, в компании, в политику, в экономику и даже в науку.

В книге приводятся примеры (из опыта современных компаний), раскрывающие, какие были извлечены уроки и приняты решения относительно новых бизнесов и новых рынков, в которых слиты воедино истории и продукты. Но книга, скорее, о будущем, а его нельзя сразу проверить. К тому же, если бы мы были уверены в будущем, занятие бизнесом не было бы таким увлекательным. Итак, мы постараемся убедить читателя при помощи примеров, теории и косвенных доказательств. Если мы правы, общество мечты придет на смену обществу информации, и будущее уже здесь. Как футурологи мы обсуждали общество мечты со многими руководителями компаний. Они все внесли вклад в нашу теорию, а еще они подтвердили нашу убежденность, что история с яйцами знаменует начало будущего. Подтверждение, однако, не безоговорочное; теория предложена и теперь открыта для дискуссий. Пока будущее не превратится в настоящее, нам придется обходиться мнениями. Будущее — наивысший судья. Перед его лицом можно лишь представить наши доводы и присоединиться к путешествию в общество мечты. Мы можем посетить будущее, более захватывающее, чем большинство географических мест. Самолет не взлетит, не разбежавшись по взлетной полосе.

Будущее — наивысший судья.

Так и мы должны набрать полную скорость, прежде чем вырвемся в будущее. И разбег будет не чем иным, как обзором всей истории человечества, правда, на удивление коротким. Что ж, приступим.

Галопом по истории

Предоставим машинам поработать за нас! Все началось, когда впервые воспользовались камнем, чтобы разбить орех, который решили съесть. Продолжением стало использование лошадей и быков, чтобы за нас пахать или доставать воду из колодца. Далее мы позволили мощи рек и ветров облегчить наш тяжелый труд по размалыванию зерна в муку и орошению полей. К XVIII веку наши знания законов физики вышли на такой уровень, что позволили делать паровые двигатели, способные перевозить людей и товары на огромные расстояния. В XX веке самым важным источником энергии была нефть. Сегодня лишь небольшая часть нашей энергии зависит от мускульной силы.

Мускульная сила, в значительной мере, вытеснена машинами. В процветающих странах физический труд используется лишь для развлечения, а не

по необходимости. Большинству скорее знакома физическая усталость от игр, чем от работы. На нашем челе выступает больше пота, когда мы вне рабочего места, а не на нем.

Во второй половине XX века подошла очередь автоматизировать функции наших мозгов и чувств. Компьютеры и умные машины больше не выполняют простую поденную работу, они с блеском справляются с самыми сложными заданиями. Компьютеры освободили синоптиков от самой утомительной части предсказания погоды; сканирующие аппараты взяли на себя неуклонно растущие объемы работы врачей; наши шоссе снабжены автоматическими контрольными постами, видеокамерами, которые ведут наблюдение, регистрируют и отслеживают превышающую скорость — и даже выписывают им штрафные квитанции. Автоматизации мозгов и чувств еще есть, что предложить, но можно представить, что нас ждет.

Подводя, таким образом, итоги 100000-летней истории человечества, можно сказать, что для большей части планеты ориентация на приобретение все большего количества материальных благ заканчивается. Вместо этого наблюдается растущий интерес к эмоциональной стороне жизни. Однако надо сделать три оговорки. Во-первых, при ранее существовавших типах общественного устройства не дорожили материальной стороной жизни так, как мы сейчас, так что нельзя сказать, что мы просто возвращаемся к когда-то почитаемым ценностям. Средний американец, по крайней мере, в 40 раз богаче, чем представитель древних обществ охотников-собирателей, и это богатство обуславливает разницу.

Более того, аграрное общество, как и индустриальное, автоматизацией практически убило себя, и то же самое начинает происходить с обществом информации; и все же, наши материальные нужды остаются значительными и, похоже, не собираются сокращаться. Суть в том, что мы просто начнем уделять меньше внимания материальной стороне жизни, перестанем определять себя посредством физических продуктов, а вместо этого обратимся к историям и чувствам. Вот где начинается новая эпоха.

Мы опираемся на опыт предков; каждое новое поколение учится у предыдущего, хотя и не всегда. Случались и созидательные, и разрушительные времена. К счастью, оказалось, что созидательные длились дольше; история представляет собой единый долгий процесс обучения. Только модернистам может прийти в голову назвать искусных строителей пирамид «древними» египтянами. Они, безусловно, рассматривали свою культуру как кульминацию длительного процесса эволюции.

Точно так же и мы должны рассматривать общество мечты как результат исторического развития всего человечества, а не просто как плод усилий нескольких последних поколений.

Следует спросить, какой вклад внесли в наше будущее, в общество мечты, наши непосредственные предки. Понять общество мечты — значит осознать, что его корни находятся в прошлом, так же, как и в настоящем. Историю можно рассматривать как длинный ковер, к которому год за годом добавляется по ярду. Итак, сегодня у нас уже есть ковер длиной 100000 ярдов, но чтобы соткать следующий большой кусок, нужно изучить нити и уже сотканные узоры. Узор, который мы собираемся создать, уже существует; нельзя начать абсолютно новый. Мы начали трудиться над этим ковром, когда были охотниками и собирателями, тогда мы придумали основные мотивы и, если предположить, что человеческая

история продолжается 100000 лет, то 90% этого ковра соткано охотниками и собирателями.

В следующей части мы рассмотрим, каким именно образом ценности, характеризующие общество охотников-собирателей, приобретут важное значение для людей в будущем. У нас будет много общего — гораздо больше, чем было в XX веке.

Охотник-собиратель — прекрасный рассказчик

Кочевая жизнь не позволяет заглядывать вперед дальше одного- двух дней. Для выживания требовались все чувства. Это до сих пор существует в изолированных уголках мира — несколько тысяч человек, хранящих образ жизни прошлого. Они представляют собой ценную социальную временную капсулу. Антропологи изучают их образ жизни, потому что он показывает наши корни. В цене был опыт, поэтому самый старший член племени, тот, кто пережил больше всех весен и видел больше всех сезонов дождей, обычно выбирался вождем. Или это мог быть человек, лучше всех знающий мифы и ритуалы племени. Духовному элементу, историям придавалось большое значение.

Охотники-собиратели могут преподать сегодняшним компаниям урок уважения к мифам и историям. Современные организации начинают заново открывать прошлое. History Factory, компания в Виргинии, консультирует по вопросам использования истории фирмы (истории побед, начинаний, приведших к успеху) как средства построения культуры, создающей корпорации-победители. «Освободи силу прошлого», — говорит, представляя себя, компания. «Мы помогаем организациям использовать их прошлое, чтобы совершенствовать настоящее и создавать будущее». Современные предприятия недостаточно знают о силе мифов, о ценности «старых рассказчиков», которые при помощи сказок объясняют, как принято себя вести в корпорации. Мы знаем организации, чьи руководители были своего рода хранителями представлений, сформулированных много лет назад. Мы обратили их внимание на то, что их бизнес так сильно разросся вначале, потому что они знали, как делать абсолютно новые вещи, а не как делать то же самое, только лучше. Попытка законсервировать основополагающие ценности привела к тому, что эти самые ценности были преданы.

Disney Corporation зиждется на инновациях. Компания не отступает от этой традиции. «Суть в том, чтобы создать перемены раньше, чем они создадут вас», — сказал руководи-

***Они знали, как делать новые вещи,
а не то же самое, только лучше.***

тель компании Майкл Айснер в отчете Disney за 1996 год и добавил, что практически половиной своего роста компания обязана видам деятельности, не существовавшим до 1985 года. Традиция здесь — обновление.

Понятие построения команды, чтобы работники узнали друг друга как личности, а не просто как коллеги, завоевало популярность в последние годы, плюс курсы, во время которых отделы изготавливают воздушные змеи, строят мосты над ручьями и бегают по пересеченной местности. Понятие «неформальной пятницы» сходно по духу. Укрепляется чувство племенного единения. Опытный охотник из Южной Африки или охотник из дождливых лесов Борнео наградили бы такое «построение племени» одобрительным кивком головы. Они бы поняли это и сказали: «Мы делаем то же самое».

Пятьдесят лет назад охотники-собиратели считались «примитивными». Сегодня мы способны лучше понимать их ценности. Почему? Может быть, потому, что мы движемся по направлению к обществу мечты, где мифы, ритуалы и истории снова в цене, где материальное благосостояние — не главное в жизни. В XXI веке человечество, вероятно, ощутит большее родство с охотниками-собирателями, более близкое, чем ощущаемое ныне, и уж абсолютно отличное от того, что было в 1900 году. В то время охотники-собиратели считались отсталыми, потому что мы рассматривали их с точки зрения их технологического развития и материального достатка. Считалось, что им необходимо «цивилизующее воздействие» со стороны богатых стран. Следуя этой логике, колонизация таких племен являлась благом для них самих. Такого рода отношение, казавшееся вполне естественным в материалистическом обществе, теперь оставлено лишь учебникам истории.

В 1992 году австралийский верховный суд впервые допустил, что общее право признает права коренного населения (на землю) там, где туземцы сохранили связь с землей. Общество мечты будет соперничать охотникам-собирателям больше, чем какое-либо предыдущее. Эта тенденция уже зародилась в США, Канаде и Австралии.

Вклад охотников-собирателей в будущее, предстоящее сейчас перед нами, можно суммировать следующим образом: человечество, действительно, — часть природы. Следовательно, во имя наших собственных интересов надо уважать законы природы, жить в гармонии с природой, а не подчинять ее. Коренное население северозападного побережья Америки считало «китов-убийц» священными животными, испытывая по отношению к ним благоговение и уважение. Мы начинаем воспринимать эти ценности. В обществе мечты такой взгляд на вещи будет снова считаться естественным.

Мифы и истории определяли принципы существования племени. Вместо организационных схем имелся набор неизменных основополагающих ценностей. Современные корпорации тяготеют к сходному образу мыслей, а именно, что ключевые ценности важнее «ключевого бизнеса». Можно диверсифицироваться и переориентировать бизнес или заняться другими видами деятельности, но необходимо обеспечить сохранение фундаментальных ценностей.

Общества охотников-собирателей не были материалистичными. Конечно, основные потребности должны были удовлетворяться, но сразу после этого на передний план выходили ценности духовного и нематериального характера. Много времени уделялось историям — времени, которое могло быть потрачено на создание больших запасов продовольствия или строительство лучшего жилья. У жизни были другие приоритеты. Такие же будут в обществе мечты, потому что уже удовлетворены материальные запросы все увеличивающейся части населения. Цена наручных часов отражает их функциональную ценность (точное указание времени) плюс добавленную историю о том, что собой представляет их владелец.

Эта последняя часть, добавленная стоимость (стоимость истории) — обычно составляет примерно половину цены на часы. Охотник смог бы понять такую расстановку приоритетов, когда рациональные способы моделирования наших потребностей, характерные для общества информации, некоторым образом размываются нематериальными запросами.

***Цена наручных часов отражает
их функциональную ценность (точное указание времени)
плюс добавленную историю о том,
что собой представляет их владелец.***

Организация общества будет тяготеть к ценностным сообществам ограниченного размера — в принципе, не больше, чем нужно для личного общения. Таких сообществ будет все больше в обществе мечты. Это одинаково верно как в отношении корпораций (они будут все в большей степени уподобляться племенам (см. Главу 3), так применительно ко множеству групп по интересам, образующихся во имя общей страсти, будь то спорт, походы или развлечения. Они будут встречаться на больших вечеринках, но смогут поддерживать связь и через Интернет. Это так называемые *кибернации*.

Когда ничего не меняется: эпоха фермера

Около 10000 лет назад появилось сельское хозяйство, а вместе с ним непрекращающиеся попытки покорить природу и добиться господства над ней. Производственной единицей стало фермерское хозяйство. Семейная жизнь и производство находились под одной крышей. Подавляющая часть населения мира до сих пор так живет. Протекающая по своим традиционным законам, эта жизнь не имеет концепции будущего: время — это всего лишь смена времен года. Поэтому для лидера опыт по-прежнему является важным качеством.

Были достигнуты успехи в возделывании почвы, но появление новых сельскохозяйственных орудий и улучшение домашнего скота путем племенного разведения происходило очень медленно, на протяжении веков. Отдельный человек, средняя продолжительность жизни которого составляла менее 50 лет, не замечал этих изменений. Сельскохозяйственное развитие начало ускоряться только в конце XIX века, когда занятие фермерством приобрело массовый характер, и главным образом благодаря механизации. Следующая аграрная революция произошла в 1990-е годы, и вызвана она была генной инженерией. Она так же привела к улучшению качества домашнего скота и возделываемых культур — только не при помощи селекционной работы, а путем изменения генов всего за несколько лет.

Постепенно была одержана полная победа над природой и ее капризами. Еще 15 лет назад эта победа считалась одним из величайших достижений человечества. Все природные ресурсы были теперь к услугам сельского хозяйства, и на огромных территориях была выиграна битва против голода. Все шло хорошо, пока не началась эта история, старая и новая одновременно: человек — не господин, а неотъемлемая часть природы. Теперь мы продвинулись еще на один шаг вперед. Надо не управлять природой и не властвовать над ней, а уважать ее. Древних охотников и современных зеленых объединяет общее понимание взаимоотношений человечества и природы. Хотя вклад аграрного общества в наше будущее, может быть, и не так заметен, он все равно является частью нашего наследия и частью фундамента будущего. Сегодня можно поблагодарить аграрное общество за изобретение многих инструментов, за дополнительные усовершенствования ручного труда в полях, ведущие к снижению потребления энергии, за рабочих лошадей, за мельницы и за плуг. Если когда-нибудь в будущем снова станет популярным работать дома, разделение дома и места работы окажется не значительной (100—200 лет) интерлюдией мировой истории.

Каких-нибудь 10000 лет назад, когда появилась идея возделывать землю и держать домашний скот, это означало, что люди начали инвестировать в будущее, понимая, что сегодняшние усилия принесут плоды лишь по прошествии нескольких месяцев. Родилось понятие производства. Производство требует терпения — способности отложить удовлетворение потребностей, а также способности проникнуть мысленно за пределы очень небольшого временного отрезка. Вместе с идеей инвестирования пришло понятие процента, который является, фактически, ценой нетерпения.

Вместе с идеей инвестирования пришло понятие процента, являющегося ценой нетерпения.

С появлением в производстве домашних животных (и собаки в качестве охранника) количество энергии, которая могла использоваться для удовлетворения человеческих потребностей, сильно возросло. Позже появилась водяная мельница, тоже приведшая к значительному увеличению количества доступной для использования энергии. Родилась идея замены мускульной силы энергией животных и природы.

Зарождение богатства: век промышленного рабочего

Поблагодарим индустриальную революцию (положившую начало третьему типу общества, возникшему около 1750 года в Великобритании) за наши города, инфраструктуру и благосостояние. Более всего индустриальная революция способствовала утверждению материального превосходства Европы. Неравномерное распределение мирового богатства в современную эпоху было

обусловлено тем, что атлантические общества первыми построили индустриальные экономики.

Вот когда возникла идея будущего и прогресса; будущее теперь отличалось от настоящего, и было лучше. Время перестало быть цикличным и стало линейным, указав на золотое будущее, изобилующее товарами, облегчающими жизнь, и исполненное процветания и технологических достижений. Понятие «люди новой эры» появилось в конце XIX века. Это были изобретатели, ученые, капиталисты — те личности, которые ковали новую эпоху, следуя своему видению мира безбедности и грязи, без болезней и преступности.

Как чисто коммерческое предприятие корпорации имеют долгую историю, восходящую к XV веку. Но по-настоящему современная компания — дитя индустриальной революции. Эта компания принадлежала акционерам, имела много работников, рационально организованное производство и большое количество станков. Машины позволяли рабочим обрабатывать сталь. С социальной и экономической точек зрения, современная компания представляет собой относительно новую конструкцию. В 1997 году Арие Де Джеус, бывший директор по планированию Royal Dutch\Shell Group, в статье в *Harvard Business Review* сравнил среднюю продолжительность жизни человека и корпорации. Средняя продолжительность жизни западных корпораций составляет около 20—30 лет, что примерно соответствует продолжительности жизни охотника-собирателя. Компании должны еще развить способность обеспечить себе длинную и здоровую жизнь. «Корпорации все еще живут в неандертальскую эпоху. Они еще не осознали свой потенциал», — утверждает де Джеус.

Крупные промышленные корпорации изобрели еще и организационную схему — подробное описание того, кто кому подчиняется, поминутно расписанное распределение задач и обязанностей. Французский художник Магрит — почти как комментарий к организационной схеме — как-то нарисовал трубку. Красивую трубку. Под изображением трубки помещена надпись: «Это — не трубка». Магрит, конечно, прав — это не трубка. И организационная схема — это не организация.

Это — не трубка

Управление осуществлялось сверху вниз; наверху принимались решения. Менеджмент представлял собой глаза, уши и мозг; работники были телом, мускулами. Западный мир уже отправил такой тип организации в музей. Над большими городами Европы занимается заря индустриальной романтики. Одним из первых примеров служит Центр Помпиду в Париже.

Западные страны приближаются к концу своего периода индустриализации; целый ряд развивающихся стран лишь стоит на ее пороге. Это Китай, Индия, Индонезия и Нигерия. Они не построят настоящие информационные экономики еще 50 лет. Их период индустриализации будет короче, чем в странах, которые все это начинали, но они все равно должны его пройти, короткой дороги нет.

Благодаря автоматизации мы оставили аграрную и индустриальную экономики позади. Они остались только в учебниках истории. В цехах современных предприятий уже больше не увидишь людей. Всего несколько человек, управляющих большим количеством машин, способны производить требуемые товары. Еще

никогда раньше не было такого количества сельскохозяйственных и промышленных товаров. Но эти экономики вот-вот будут преданы забвению, потому что рабочих мест осталось мало, и они перешли в информационную отрасль.

Индустриальное общество (эра рабочего) впервые обратило серьезный взгляд на историю. Безусловно, существовало неравенство между странами состоятельными и бедными, то есть теми, которые еще не пережили индустриальную революцию. Тот факт, что в Китае на душу населения приходится лишь 10% дохода в США, объясняется, очевидно, многими причинами, но основной является то, что индустриализация в Китае произошла очень поздно и прервалась из-за споров и противоречий. XXI век и общество мечты будут уделять больше внимания отношениям между богатыми и бедными странами мира.

В индустриальном обществе возникло понятие прогресса — идея о том, что развитие идет по определенному пути вперед и вверх, при этом будущее всегда лучше настоящего. Появилась твердая вера в то, что человек способен сам создать свое будущее. Время больше не было цикличным, подверженным резким изменениям, состоящим из различных периодов без преобладающих тенденций. Стало возможным планирование больше, чем на один год вперед; временной горизонт любых инвестиций отодвинулся дальше.

По-настоящему глобальные рынки стали формироваться в XIX и начале XX века; условиями их возникновения стали широкое использование массового производства и высокоспециализированное разделение труда при наличии иерархической структуры управления. Дополнительным фактором послужили выдающиеся достижения индустриального общества: современные средства транспорта (поезда, пароходы, автомобили и самолеты). В будущем применение найдут, видимо, только глобализация и эти передовые средства передвижения.

Появилась твердая вера в то, что человек способен сам создать свое будущее.

В индустриальном обществе возросла концентрация городского населения. Бум урбанизации в свою очередь способствовал обмену идеями при личном общении — одно из условий формирования динамичного общества, в котором идея постоянных перемен кажется естественной. Притом, что районы урбанизации представляют собой более статичные и традиционные элементы общества, города остаются более динамичными и готовыми к переменам (см. Главу 5).

Основные формы политической идеологии — социализм, либерализм и национализм — выросли из индустриальных обществ. Они оказали огромное влияние на мир, который ваши дети в один прекрасный день унаследуют. И все же непохоже, чтобы эти идеологии сочли полезным наследством многие. Будущее и общество мечты предпочтут изобилие различных историй, и лишь небольшое число людей согласится принять какой-либо готовый набор ценностей (см. Главу 2).

Общество информации

Большинство считают, что четвертый социальный тип — общество информации — возник в 1960-е годы. Примерно тогда бумажной работы стало больше, чем собственно производственной. Как и прежде, появлялись новые успешные компании. IBM, Hewlett-Packard и Motorola входят в число 25 крупнейших компаний США, если судить по обороту. Знания становятся важнее, чем капитал, и, как отметил британский ученый Чарлз Хэнди, общество информации доказало наконец, что Маркс и коммунисты были правы. Рабочие овладели капиталом, потому что теперь он интеллектуальный, а не физический. Он находится у нас в головах, а не на банковских счетах или в виде оборудования. Работница может забрать его с собой, когда переходит на другую работу.

Несмотря на то, что мы живем в обществе информации, бухгалтеры сегодня подсчитывают только физические активы компании. Бухгалтер оценивает капитал компании ночью, когда все работники уходят домой. И тем не менее, во многих годовых отчетах персонал называется самым важным активом компании. Хотя если посмотреть балансовые отчеты, упоминания об этом активе нет. Логика индустриального общества все еще сохраняется, хотя она уже изжила себя и оказалась явно ошибочной. Шведский гигант страхового дела Skandia разработал способ суммировать интеллектуальный капитал и корпоративное обучение и показывать их в отчетности как инвестиции. Skandia, кстати, очень успешная компания.

Общество информации высоко ценит академическое образование. Никогда еще так дорого не платили за способность долгие часы сидеть без движения, за способность планировать и контролировать эмоции. Непосредственность, наслаждение данной минутой не допускаются. Человек должен думать о проблемах, которые могут возникнуть потом. Вы мудры и поэтому думаете о них сейчас. Цифры лучше слов, потому что они конкретны, они отражают измеримые, физические реалии. Рисунки — может быть, наши самые действенные средства общения — не должны использоваться в учебниках. Рисунки считаются неуместными. Выиграл в лотерею, надо положить

***Никогда еще так дорого не платили
за способность контролировать эмоции.***

деньги в банк и потратить на новую крышу. Комиссии по этике состоят из людей, которые долго учились, как будто продолжительность обучения и способность принимать решения по вопросам этики как-то связаны. Логика общества знания влияет на нашу систему ценностей.

Рациональный Запад выиграл глобальное материалистическое соревнование благодаря духу времени*, благосклонному к переменам, и благодаря способности подавлять эмоции. Борьба с нищетой и болезнями, похоже, так близко подошла к завершению, как никогда раньше. Кроме того, богатые страны являются абсолютными лидерами и с точки зрения военной мощи. В конце концов, совершенное владение информационными технологиями сегодня означает и военное превосходство.

* Zeitgeist (нем.).

Это не будет длиться долго, грядет новая эра. Началась новая битва за рынок, с новой логикой. Причина в том, что общество информации, по определению, уничтожает себя. Его цель — автоматизация, чтобы машины (компьютеры и сканеры) взяли на себя всю работу ума и чувств. Точно так же целью индустриального общества было упразднить ручной труд.

Информационные технологии стремительно развиваются. Компании, работающие в этой сфере, вскоре займут высшие строчки в списке *Fortune 500*. 500 компаний, находящиеся в списке сейчас, удерживают свои позиции и смогут удерживать их дальше, только пока будут эффективно применять информационные технологии, чтобы осуществлять автоматизацию и чтобы освободить рабочую силу для выполнения более полезной работы.

Современное общество информации, в котором превалирует логика, имеет преобладающее влияние в богатых странах, и такое положение вещей сохранится еще какое-то время. Постепенно придет другая логика — логика общества мечты. Насколько далеко можно заглянуть в будущее после общества информации? Прежде всего предположения могут основываться на материальном благополучии, созданном в течение XIX и XX века. Изобилие составляет основу общества мечты. Однако кроме этого наши дети и внуки воспримут лишь некоторые ценности общества информации. Как уже говорилось, они, во многих смыслах, будут больше учиться у охотников-собирателей.

Общество информации с его многочисленными телевизионными каналами, компьютерами и вездесущими телекоммуникациями сформировало почти глобальный рынок для обмена не только знаниями и информацией, но и идеями. Глава 5 посвящена новой глобальной среде и тесно примыкающему к ней открытому рынку идей и ценностей. Все вместе эти достижения, вероятно, станут величайшим вкладом общества информации в формирование будущего.

Многим работникам сферы знаний, отвечающим за завершение начавшейся автоматизации задач, когда-то выполняемых мозгом и чувствами, придется оценить и осуществить системное развитие — подавляющая часть труда не станет эмоциональной по сути примерно до середины XXI века. До этого времени четкая логика общества информации будет по-прежнему иметь большое значение. В грядущем десятилетии это станет очевидным на примере расшифровки и составления карты генома человека.

В конечном счете, краткое правление общества информации все таки укладывается в рамки общего отмирающего материалистического типа общества. Поэтому вполне вероятно, что через 20 лет этот тип общества будет отвергнут как безрадостный анахронизм. Именно так, негативно, относятся сегодня многие к индустриальному обществу с его дымящими трубами и монотонным непрерывным трудом. Спустя годы мы, может быть, увидим общество информации в романтическом свете — точно так же, как сегодня некоторые люди испытывают ностальгические чувства по отношению к аграрному обществу.

Однажды кто-то философски заметил, что время — это то, что не дает всему произойти одновременно. Так и есть; и как уже отмечалось ранее, наше

представление о времени менялось в ходе исторического развития, и будет продолжать меняться в будущем. Поэтому прежде чем говорить о компании в обществе мечты, посмотрим, каково будет восприятие времени. Не думаю, что такое же, как сегодня.

Что такое время?

Будущее приближается со скоростью 60 минут в час, и когда эта книга поступит в продажу, останется уже меньше 365 дней до конца 1999 года. Еще мы знаем, что будущее — к счастью — в единицу времени приближается только на один день. Это механическое время, измеряемое нашими часами и календарями. Еще есть время, которое можно измерять, смотря на небо и следя за сменой времен года — космическое время.

Время и его измерение

Но время еще и субъективно. 2000 год — великий момент, знаменующий наступление нового тысячелетия, это придуманная условность, так же, как и фискальный год или, например, грегорианский календарь. Будет ли день 1 января 2000 года похож на все другие? Нет, конечно, не будет. С этим днем связана мечта. Мечта о подведении итогов. Чего мы достигли? Какие результаты мы можем продемонстрировать — мы как человечество, как страны, как компании, как отдельные личности? Добились ли мы прибыли? Счастья? Процветания? Но эта мечта касается еще и будущего: новое тысячелетие, полное новых возможностей, новых целей. Мы одновременно расплатимся по старым счетам и откроем новые.

На электронных часах у Центра Помпиду в Париже начался обратный отсчет времени, оставшегося до 2000 года. Ожидается, что всемирную выставку Экспо 2000 в Ганновере посетят 40 миллионов человек. Празднества будут организованы у всех величайших памятников человеческому гению — у великой пирамиды Хуфу, на афинском Акрополе, у Эйфелевой башни в Париже, на площади Святого Петра в Риме, на Таймс Сквер в Нью-Йорке. Авиакомпании будут предлагать встретить новый год целых три раза: первый раз в Нью-Йорке, затем на ливии смены дат и, наконец, в Лондоне. Шампанским лучше запастись заранее. Производители этого уникального напитка не могут приспособить свои виноградники к неожиданным запросам нового тысячелетия, слишком редко это происходит. Шипучка подорожает.

Читателей старшего возраста посетит знакомое чувство, что новый год случается каждые две недели. День, наполненный свежими впечатлениями

(например, первый день отпуска), кажется длиннее, чем «еще один день в офисе». Тот факт, что в молодости время течет медленнее (для шестилетки следующий год — это уже по ту сторону временного барьера), а с возрастом ускоряет свой бег, может объясняться тем, что в зрелом возрасте свежих впечатлений становится все меньше, а повторяющихся ситуаций все больше. Механическое и субъективное время — это два разных понятия.

В субъективном времени будущее всегда здесь. В Средние века крестьяне в Европе воспринимали время циклично, отталкивались от смены времен года. Время повторялось; оно двигалось, скорее, по кругу, а не по прямой. Неудивительно, что такой вещи, как развитие, тогда не существовало. Только в XIV веке появилось понятие будущего, когда люди стали думать о возможных впереди переменах, и о том, что будущее может отличаться от настоящего.

Далее в этой главе мы еще поговорим о том, что в этом веке на Западе господствовала идеология прогресса. Доминирующая философия заключалась в том, что будущее неизбежно будет лучше настоящего, что наши дети будут благополучнее нас, и что наши родители жили все так хорошо и интересно, как мы.

Посмотрим на время, как на автомобиль, везущий нас в будущее. Двадцать лет назад все хотели, чтобы он ехал быстрее. Чем больше перемен, тем лучше, потому что перемены и есть прогресс: развитие здравоохранения, облегчающая труд техника, более совершенные автомобили. Затем, в 1970 году, вышла в свет пророческая книга Олвина Тоффлера «Шок будущего». В ней высказывалась мысль о том, что люди на Западе подвергались воздействию слишком большого числа изменений. Тоффлер утверждал, что, если мы не научимся контролировать скорость изменений как в обществе в целом, так и в личной жизни, то «нас ждет сильнейший адаптационный срыв». Современному человеку не на что опереться. Связь между знакомым и неизвестным разрушается, ставя под удар умственное равновесие. Машина, устремленная в будущее, теряет управление. Многим все еще нравится огромная скорость перемен, но все больше людей чувствуют, что машина несется слишком быстро.

Не является ли желание придержать коней причиной экологической волны? Не по этой ли причине при продвижении на рынок многих товаров сегодня используются ностальгические нотки, картины прошлого и буколические мотивы? Товары из того времени, когда мир еще не сбился с пути, а в жизни были верные ориентиры. Когда окружающий мир был еще понятен. Возможно, Тоффлер был прав. Нарисованная им картина не была мимолетным озарением, она позволила издали заглянуть в будущее.

Три типа реакции на перемены

Ответом на постоянно растущую скорость перемен можно считать увлечение «ретро». К тому же, существуют разные взгляды на время. Как мы реагируем на новые товары и на перемены вообще?

Нео-луддиты. Они относятся отрицательно ко всему новому, они указывают на риски, видят «пугающие перспективы». Современные луддиты, возможно, более многочисленны, чем их предшественники на английских фабриках. Эта группа демонстрирует рыночный скептицизм в отношении биотехнологий, Интернета, растущего потребления и новых технологий в принципе. Раньше было лучше.

Современные луддиты, возможно, более многочисленны.

Отрицающие. Они ориентированы на настоящее и отказываются думать о будущем. Только настоящее имеет значение, а будущее в любом случае будет, скорее всего, более или менее похоже на настоящее. Когда их спрашивают о будущем, члены этой группы могут ответить: «Ну, этой осенью у нас серебряная свадьба».

Пионеры. Это люди, устремленные в будущее. Любые перемены для них недостаточны. Они быстро адаптируются и приветствуют все новое, видя в нем, скорее, новые возможности, чем риски. Они первыми приобретают новые товары и используют новые технологии. Для проведения отпуска всегда ищут новые места.

Личные наблюдения, а также некоторые исследования показывают, что по сравнению с Европой в США больше людей, ориентированных на будущее. Причину можно найти в американской истории с ее упором на ценности, приветствующие будущее.

Большинство из вас относятся к последней группе.

Иначе вы не купили бы эту книгу.

Любое восприятие времени имеет право на существование, но в эпоху быстрых перемен просто неумно ориентироваться на прошлое или настоящее. Это приносит слишком много разочарований.

Тезис об ускорении изменений нельзя доказать. И все же лишь немногие сомневаются, что машина, мчащаяся в будущее, быстро увеличивает свою скорость, и что в будущем это тоже будет так. «Добрые старые времена» окончательно станут прошлым. О скорости, с которой все развивается, можно судить и по волнам возрождающихся стилей в музыке и моде. В 1970-е годы ретро-стилем считался стиль 1920—1930-х (40 лет назад), в 1990-е годы возрождался уже стиль 1970—1980-х (20 лет назад). Время оно — это вчера.

Склонность оглядываться назад, а не заглядывать вперед, будет рассматриваться в Главе 2, в разделе «Рынок душевного покоя», давайте в заключение попытаемся представить субъективное восприятие времени в 2020 году. Если сохранятся современные тенденции, вера в прогресс исчезнет. Подавляющее большинство населения процветающих стран обратят свои взоры назад, скучал по прошлому. Точнее, они будут тосковать по тому прошлому, которое сами нафантазируют. В лучшем случае будущее будущего будет продолжением будущего нашего настоящего; в худшем — оно будет казаться таящим угрозу. Это значит, что большинство товаров придется соотносить с прошлым, а слово «современный» в рекламных слоганах станет неуместным. Еще одним последствием станет

возникновение нового способа сегментации рынка в соответствии с разграничением по историческим эпохам. Некоторые потребители станут, скажем, любителями викторианской эпохи, другие будут поклонниками дикого Запада, а третьи будут молиться на темные 1930-е, когда шло становление тяжелой промышленности. Рынок больше не будет ограничиваться только настоящим и будущим; он распространится на все времена. Время действительно станет относительным понятием; цифра 2020 будет лишь обозначать календарный год, а ценности и товары будут зачастую относиться к абсолютно другой эпохе.

Может ли цивилизация развиваться без веры в лучшее будущее? Вероятно, нет. Нам, возможно, предстоит быть свидетелями более радикального разделения между механическим (отсчитываемым часа ми) и субъективным временем.

Мы все меньше будем думать о времени, как о надвигающейся танковой дивизии, завоевывающей будущее по одному дню и оставляющей его позади как мертвое прошлое. Мы больше не будем жить только в текущую минуту, и представление о нашем обществе как неустанно совершенствующемся благодаря техническому прогрессу и изобретательности исчезнет. Мы снова будем думать о времени так, как это делал охотник-собиратель: перемены происходят, но они не движутся в каком-то одном направлении. Отношение к миру охотника-собирателя выразалось в признании существования множества перемен и свободе выбирать свою собственную систему ценностей. И наоборот, понятие времени граждан XXI века будет мало на-

***Мы все меньше будем думать о времени,
как о танковой дивизии, оставляющей позади мертвое поле.***

помиутать понятие времени, допустим, европейских иммигрантов, приехавших в США сто лет назад. Они везли с собой представления о темном прошлом в старой стране, о настоящем, полном возможностей, и золотом будущем, которое наступит, когда ферма будет построена и принесет процветание всей семье.

Мы еще не дожили до 2020 года, но уже явно начинаем думать о времени как о способе упорядочивания жизни — мы просто меняем год в календаре.

Если вы видите будущее как препятствие, вы идете не туда

Если ограничить представления реалиями, фактами и знаниями, получается неверная картина будущего, потому что оно соткано не из определенных понятий, а из мечтаний. Будущее не существует в физическом мире, оно присутствует только в

наших мыслях и мечтах. Именно поэтому футурология — наука неточная. Слишком много компаний ищут будущее в зеркале заднего вида, потому что именно там все определено. Там мы находим ту часть реальности, которую можно проверить. Строгая научная модель логики — это ловушка, которая не дает смотреть вперед.

Решение Sony производить Walkman не было результатом всестороннего исследования рынка. Это была лишь идея, мечта, которая теперь стала реальностью для миллионов. Самолет был мечтой — мечтой о перемещении в мире птиц. Если бы ее не было, никто не стал бы, не щадя живота своего, трудиться над ее воплощением. В 1960-е годы мечта о высадке человека на Луну подтолкнула десятки тысяч единомышленников к пределам возможного как умственно, так и физически. Сама высадка воодушевила миллиарды людей во всем мире.

За каждым технологическим прорывом стоит мечта. За каждым новым продуктом стоит мечта. Мечты создают реальные вещи посредством упорного труда.

Мечты создают реальные вещи

Думайте о будущем как о царстве возможностей, царстве мечты, как о большом трехмерном пространстве, в котором и свершается будущее. Продукция компании должна размещаться где-то в этих владениях. Опасность заключается в недооценке этого пространства. Слишком часто мы оцениваем спектр возможностей, опираясь на современные представления с некоторыми добавками. Царство возможностей будущего всегда больше, чем можно себе представить.

Что представляет собой царство возможностей для кубиков льда? Ничего особенного, скажете вы. Лед — товар широкого потребления. Кубики льда используются для охлаждения напитков, и эта скромная функция отражена в их скромной цене. Это стандартный продукт, для которого цена является определяющим фактором. Неверно! В 1996 году аэропорт Копенгагена завез кусочки ледового панциря Гренландии. Кубик льда был превращен в историю, историю о тысячелетиях и тысячелетиях вызревания. Пузырьки во льду содержали воздух, которым дышал мир еще до строительства пирамид. Чистый воздух в новых напитках. Пределы возможностей банального продукта — кубика льда — были расширены. Вы заказываете кубик льда ледникового периода, а к нему еще и напиток прилагается! Товаром стала история.

Мечты — это то, из чего сделано будущее. Будущее неопределенно. И все же компаниям для осуществления инвестиций нужна определенность; акционеры должны быть уверены, что акции принесут дивиденды. Но, несмотря ни на что, следует признать, что, говоря о будущем, мы имеем дело с неопределенностью. Поэтому организационные размышления о будущем должны состоять из структурированных диалогов, часто с участием дополнительного голоса, скорее всего футуролога, выступающего в роли участника или посредника. Мы остановились на структурированном диалоге, потому что не существует точных ответов, потому что решения должны приниматься до того, как их можно проверить. Эта книга поможет структурировать такой диалог.

Кубик льда был превращен в историю,

историю о тысячелетиях и тысячелетиях вызревания

Структурированный диалог о будущем строится на соответствующих вопросах. *Newsweek* задал один такой вопрос в 1997 году. Президент Линкольн был великим оратором. Он мог великолепно донести свою мысль до публики; люди слушали и понимали, о чем он говорит. Президент Рузвельт производил сильное впечатление, выступая по радио; его «Разговоры у камина»* в 1930-е годы — золотой век радио — были выдающимся явлением. Выдающимися «телевизионными» президентами были, прежде всего, Джон Ф. Кеннеди и Рональд Рейган. Далее следовал уместный вопрос: а кто будет Интернет-президентом? Кто сумеет понять, как можно по максимуму использовать это новейшее средство коммуникации?

* Fireside Chats

Поскольку надо устранить как можно больше неопределенностей при помощи исследования, оно тоже является частью структурированного диалога о будущем. Динамика населения — это одна из областей, где исследование вполне осуществимо. Через пять лет сколько потребителей будут в возрасте 40—50 лет? На этот вопрос можно ответить. Все страны могут предоставить статистические прогнозы. Вы всегда можете составить собственный прогноз на будущее — путем экстраполяции, полагая, что существующая динамика останется неизменной еще лет 10. Если такой подход применить к пользователям Интернета, то получится, что через 10 лет к Интернету будет подключено практически все население процветающих стран.

Мечты – это то, из чего сделано будущее.

Можно также спросить, когда жители Китая достигнут такого же уровня жизни, как в США, если в Китае сохранятся современные темпы роста в 10% в год. Ответ — примерно к 2030 году. Собственно рост станет очевидным ближе к концу этого периода (поскольку мы говорим о процентах), поэтому рост потребительского рынка в ближайшие 10 лет, выраженный в абсолютных цифрах, не выглядит таким впечатляющим. На основании этих расчетов можно сделать вывод, что реальный массовый автомобильный рынок в Китае появится лишь через 15—20 лет.

Забудьте о своей «стратегии»

В стабильном мире стратегия компании (сознательно выбранный путь развития) может быть неизменной. В менее стабильном мире рынок компании немного меняется, нужен периодический пересмотр стратегии, может быть, раз в

пять лет. Суть в том, что когда перемены ускоряются, растет и необходимость пересмотра стратегии.

Многие компании уже испытали, как тщательно проработанная стратегия, изначально задуманная как план, мгновенно устаревает. События на рынке вырвались вперед еще до того, как был достигнут горизонт планирования. План на три года превращается в годовой. Многие компании уже ощутили, что необходимо концентрироваться на более фундаментальных целях.

Миссия. Почему мы занимаемся этим делом? Чего не хватало бы на рынке, если бы нас не было?

Видение. Чего наша компания достигнет через 10 лет? Какие товары она будет предлагать на рынке?

Стратегии, определяющие конкретный путь развития, часто мешают проявлению инициативы и блокируют возможности быстрого реагирования, если на рынке складывается новая благоприятная ситуация. Никакая стратегия не может быть сильнее рынка. Стратегия должна служить маяком, а ее смысл заключен в том, чтобы работники знали, какие действия и решения поддерживаются менеджментом. Проблемы возникают, потому что рынок подвижен. Даже самые бдительные менеджеры не могут адаптировать стратегию так же быстро, как меняется рынок; они всегда будут немного отставать, если только не забудут о своей установленной стратегии и не станут использовать в качестве маяка более широкое и удобное понятие видения.

Встречи для обсуждения стратегии должны потерять свое значение; если рыночные возможности ограничиваются и душатся железной хваткой стратегии, на кону стоит будущее компании. Рынок постоянно находится в движении, необходимо двигаться вместе с ним, обгонять его. Рыночные исследования больше не могут охватить все тенденции; они изучают прошлое, которое все больше отличается от буду-

Никакая стратегия не может быть сильнее рынка.

щего. Упорядоченное планирование будущего гарантирует поражение, выигрывают компании, лучше подготовленные к переменам.

Инициатива переходит от стратегии к большей концентрации на вопросах рынка и его возможностей, от руководящегося стратегией контроля к черпаемому в концепции развития бизнеса вдохновению, от жесткого контроля со стороны менеджмента к внимательному слежению за рынком и открывающимися там возможностями, осуществляемому самими работниками и администрацией.

Планируя будущее: повествование без сюжета

Бизнес должен видеть свое будущее подобно тому, как романисты видят в воображении свои истории. Жорж Сименон, знаменитый бельгийский автор детективов, прекрасный рассказчик, способный пробудить в нас образы Парижа своими описаниями звуков, музыки, танцевальных залов и бистро. Когда читаешь его книги, появляется ощущение, что ты сам там побывал. Он великий мастер мизансцен со всей необходимой бутафорией и декорациями. Кроме того, он заставляет своих героев сохранять таинственность до самой последней страницы. И точно так же бизнес-сценарии — это сцена, а рынок — это пьеса с актерами. Футуролог готовит сцену для пьесы, действие которой будет разворачиваться на рынке будущего. Не удивительно, что слово «сценарий» этимологически связано со словом «сцена». Сценарий — это фон для театра рынка. Использование сценариев помогает отвечать на вопросы компаний о будущем: На какой сцене мы должны будем играть, как выглядят декорации, какого цвета задник. В научной фантастике декорации часто играют главную роль; описание отдаленного будущего важнее сюжета. За исключением, конечно, хорошей научно фантастической литературы. Сага «Звездные войны» — это одновременно и изображение чужой галактики с воюющими цивилизациями (блестящий сценарий), и душераздирающий миф о победе добра над злом.

Сага «Звездные войны» — это душераздирающий миф о победе добра над злом.

Сравнение сценарного планирования с миром театра и художественной литературы неслучайно. Создание сценариев — это не просто аналитическое упражнение, точный и выверенный процесс. Отчасти это — драма, а отчасти — мечта. Будущее требует, чтобы мы умели справляться с неопределенностью, и сценарии являются подходящими инструментами — они дают альтернативные представления о рынке через 3—5 лет, через 5—10 лет. В течение многих лет лондонская компания Shell прокладывала путь к использованию сценариев для планирования своего развития. Сегодня большинство крупных фирм в той или иной форме используют сценарии, потому что будущее неопределенно, царство возможностей огромно, и только структурированный диалог может привести к выводам, достаточно убедительным, чтобы послужить основанием для инвестиций.

Консервная банка будущего

Один из наших крупных клиентов спросил: «Какое будущее у консервов? Будет ли консервная банка вытеснена желанием есть свежие или замороженные

продукты? Следует ли вкладывать деньги в новое оборудование для производства жестяных банок? Нас интересует период в 5—10 лет».

1. *Зеленый сценарий.* Будущее за «зеленым», озабоченным вопросами экологии потребителем. Через 5—10 лет практически все потребители будут мыслить в терминах экологического благоразумия. От всех товаров будет требоваться экологическая безопасность. «Зеленая» волна уже стремительно наступает на Европу и Соединенные Штаты. Мы лишь в начале этого процесса. Через десять лет добавки будут запрещены законом, переработка станет нормой, товары должны будут демонстрировать экологическую безопасность и излучать деревенскую романтику.

Проблема упаковки. Как выглядит «зеленая», «экологическая» консервная банка?

2. *Сценарий занятого, «умного» потребителя.* Будущее за занятым, технологически просвещенным потребителем. Через 5—10 лет практически все товары будут снабжены встроенными чипами. Товары станут «умными». Потребитель будет подключен к сети, будет жить в напичканном техникой доме, покупать пищевые полуфабрикаты и часто есть в одиночестве. Совместный прием пищи станет редкостью из-за напряженного ритма жизни.

Проблема упаковки. Как выглядит консервная банка хай-тек?

3. *Сценарий истории.* Потребитель покупает чувства, впечатления и истории. Это потребитель эпохи постматериализма. Ему нужно, чтобы товар был с историей. Для продуктов питания недостаточно быть качественными, вкусными и питательными. Они должны апеллировать к эмоциям, содержать историю, рассказывающую о статусе, принадлежности, приключении и стиле жизни.

Проблема упаковки. Как выглядит консервная банка, рассказывающая историю?

4. *Стабильный «бизнес-как-всегда» сценарий.* В течение следующих 5—10 лет предпочтения потребителей останутся неизменными. Консервная банка будет занимать стабильное и традиционное место в модели потребления. Может быть, потребитель, покупающий консервированные продукты, станет немного старше, но не стоит ожидать резких сдвигов.

Проблема упаковки. Избегайте развития продукта.

Эти сценарии иллюстрируют крайние точки зрения, потому что они должны заполнить все царство возможностей и учесть всех потребителей, чей уровень жизни будет хоть немного выше, чем сегодня. Также они предусматривают возможность появления технологии, угрожающей самой банке.

Для начала мы отвергли четвертый сценарий, так как никто не верил в «бизнес-как-всегда»; что-нибудь, безусловно, изменится. Далее в мусорную корзину отправился «зеленый», экологически правильный сценарий. Он не объяснял самые насущные моменты. Возможность переработки и экологическая безопасность важны, но слишком слабы, чтобы служить руководящими принципами. «Зеленая» тема отошла на второй план. В ходе нескольких встреч мы пришли к единому мнению. Был разработан сценарий, убеждавший всех, — наше общее видение будущего рынка. Можно было приступать к дальнейшей разработке продукта, можно было осуществлять инвестиции. Окончательный вывод принадлежит нашему клиенту, но читатели могут свободно делать собственные выводы. А что думаете вы?

Банк будущего

Крупная европейская компания задалась вопросом: «Каким будет банк через 5—10 лет? Каким ожиданиям корпоративных и частных клиентов нам придется соответствовать? Ваше мнение нам нужно для вдохновения; конечно, у нас есть кое-какие соображения, но мы хотим, что бы вы были нашим дополнительным голосом. Может быть, вы сумеете указать на возможности, которые мы просмотрели». Было решено использовать сценарный подход.

1. *Сценарий «систематичный банк».* Для клиента банка цены имеют значение. Будущее за автоматизацией обработки всех данных, при этом сотрудников будет становиться все меньше, а расстояние между ними увеличиваться. Систематичный банк — это всеобъемлющая система, в которой клиент очень редко (или вообще не) будет встречаться со служащими. Такое обслуживание может показаться обезличенным, но затраты будут ниже, чем в банках с меньшей степенью автоматизации. Систематичные банки будут самыми конкурентоспособными, а с учетом возможной экономии на масштабах можно ожидать, что победителями окажутся более крупные банки. Через 10 лет в Европе останется очень мало банков. Будущее за систематичным банком.

2. *Сценарий «сегментиробанный банк».* Клиенты банка неодинаковы. Успешным окажется банк, который сумеет наилучшим образом приспособиться к удовлетворению запросов конкретных потребительских сегментов; возможно, клиенты будут разбиты на 8—10 групп в соответствии с возрастом, доходами и семейным положением. Победителем будет банк, наиболее искусно осуществивший сегментацию. То же самое произошло на потребительском рынке: многовариантные товары пришли на смену массовому производству и стандартным товарам. Будущее за сегментированным банком.

3. *Сценарий «банк клиента».* Клиенты банка требуют внимания, совета и индивидуального подхода. Деньги — важная часть жизни, и люди готовы платить за советы. К клиентам надо относиться, как к личностям; обслуживание у стойки должно смениться более личными отношениями, включая персональное консультирование на постоянной основе. Нужно стремиться к тому, чтобы банки работали, как сто лет назад, когда еще было время просто поболтать с клиентом. Будущее за банком, ориентированным на индивидуальную работу с клиентом.

Сцена была подготовлена. Все согласились, что большинство европейских банков следовали стратегии, соответствующей сценарию 1, и все дальше уходили от сценария 3. Сценарий 2 — сегментированный банк — то, над чем работали многие банки. Мы попытались привести доводы в пользу сценария 3. В особенности для небольших банков следование стратегии, опирающейся исключительно на экономию на масштабах, было бы катастрофой. Проблема, естественно, заключалась в том, чтобы заставить клиентов с охотой расставаться с деньгами в обмен на финансовый совет. Над этим стоило подумать. Вывод, к которому мы пришли, гласил, что очень немногие банки движутся против течения. Поступать не так, как все остальные, рискованно. В конце концов, другие тоже проделали определенную работу в этом направлении. Следование здравому смыслу — самое

безопасное дело. Подвергнуть всю компанию риску, опираясь на спорную стратегию: некоторые назовут это смелостью, другие безрассудством, особенно если дела пойдут плохо. Неопределенность делает бизнес захватывающим.

Товар — не главное

Мы достигли богатства, но не удовлетворения

В XX веке шестикратно выросло благосостояние — знаменательная революция, которая уже никогда не повторится, и которой никогда до этого не видел мир. Мы, жители так называемых богатых стран, проделали путь от лохмотьев к богатству всего за 100 лет, несмотря на две мировые войны. В результате во главу угла были поставлены материальные интересы. Рост ВВП и индивидуальное счастье не взаимосвязаны, хотя в XX веке именно так и думали. Сейчас мы отказываемся от восхищения материальной стороной жизни. Измеримые количества, логика и академические знания господствовали в оценке человеческих качеств, особенно в мире науки и образования. Компании осознают, что навыки и умения бывают самыми разными. Одна книга дала этому духу времени небольшой толчок.

В книге «Эмоциональный интеллект: почему он важнее, чем IQ», возглавившей списки бестселлеров в Соединенных Штатах и Великобритании, Дэниэл Гоулман во вступлении цитирует Аристотеля: «Любой может рассердиться — это просто. Но рассердиться на нужного человека, с нужной силой, в нужное время, с нужной целью и нужным образом — вот это непросто». Конечно, автор имел в виду, что —лишь небольшая часть человеческого потенциала, важная для современного бизнеса, в котором эффективность означает способность быстро и оперативно доставить сообщение из пункта А в пункт Б. Ключевое слово — коммуникация.

На заводах Генри Форда в начале XX века самым главным было количество продукции, измеренное с точки зрения времени и качества, потому что активами компании были сами заводы и производимые товары. Современные наукоемкие компании представляют собой, скорее, социальные конструкции, потому что их активы — это их корпоративная культура — люди и их ноу-хау.

***Рассердиться на нужного человека
с нужной целью и нужным образом — непросто.***

Сотрудник с наибольшим IQ часто не является менеджером. Высоко ценятся и многие другие факторы, вроде эмоционального интеллекта, включающего в себя самоконтроль и способность уживаться с людьми. Аристотель был прав. Как пишет Гоулман: «Рыночные силы, меняющие рабочую жизнь, беспрецедентно высоко оценивают значение эмоционального интеллекта для достижения успеха; а вредные эмоции подвергают физическое здоровье такому же риску, как и заядлое курение, в то время как эмоциональное равновесие может помочь защитить наше здоровье и благополучие». Это известно всем, однако стоит время от времени повторять».

Люди, рассказывающие истории

Обожествление IQ действительно уходит в прошлое. Ценный работник обретет способность создавать, сотрудничать, мотивировать, побуждать и запускать инициативы. Успешный работник будущего — это виртуоз приобретения и передачи знаний, сплочения и улучшения рабочей среды. Работник, рассказывающий истории о том, чего добилась организация, может укрепить корпоративную культуру и будет считаться ценным активом. Ничто так не вдохновляет организацию, как захватывающая история о том, как был выигран крупнейший контракт, несмотря на превратности судьбы и всякие случайности. Рассказчик создает корпоративную культуру. Социальные навыки создают сотрудничество. Ничто из этих навыков не относится исключительно к IQ.

Ничто так не вдохновляет, как захватывающая история о том, как был выигран крупнейший контракт.

Сегодня даже исследования проводятся командами (в научной среде), и результаты зависят от навыков совместной работы всех участников. Потребность в одиноком гении-индивидуалисте, безжалостно противопоставленном совместному обитанию в тесных общественных помещениях, все еще есть, но обычно одного-двух таких достаточно.

Кто зарабатывает деньги?

Другое объективное указание на то, что мы движемся в сторону общества мечты, можно заметить в отношении к оплате труда руководства. Кто получает самую большую зарплату? Исследование 1997 года, направленное на выявление самых высокооплачиваемых людей, показало, что в их число входят не только

верховные жрецы общества информации или руководители высшего эшелона компаний из *Fortune 500*. Среди первой десятки мы находим и представителей общества мечты. Цифры, предоставленные *Business Week* (изучение оплаты руководителей) и журналом *Forbes* (самые высокооплачиваемые спортсмены), подтверждают этот факт. В первую десятку *Business Week* вошли четыре спортсмена. Они не так долго, как большие начальники, получают такие большие зарплаты, но они срывают свой куш в молодости. Их состояние может накапливать проценты многие годы. И мы еще не говорим о мире кино и музыки. Мадонна, по сути, является рассказчицей историй, продвигающейся по мировому рынку.

Мадонна, по сути, является рассказчицей историй.

Это только начало. Рассказчики историй из мира спорта и развлечений начинают получать самые большие зарплаты — ясное и объективное указание на сдвиг от общества информации к обществу мечты. Всего через несколько лет спортсмены и артисты возглавят первые десятки самых высокооплачиваемых людей. Эра рассказчиков началась: вот они, спортсмены, которые могут рассказать историю успеха, историю о воле к победе, несмотря ни на что. Нам нужны эти истории, и мы готовы платить за них. Компании покупают истории для своих товаров и тратят огромные деньги, чтобы такая история четко ассоциировалась с их продуктом.

Товары, рассказывающие истории

Наручные часы сегодня очень точны и надежны: высокое качество, служат долго. Вполне приличные часы можно купить за \$10. Если только вы не любите гоняться за историями. Если часы должны задевать струны вашего сердца, символизировать определенный стиль жизни, статус или приключение, цена может дойти до \$15000.

В *Rolex Awards for Enterprise Journal* сотрудники Rolex объясняют, как они наделили свои часы историей: «Дух неустанного поиска, *raison d'etre* (смысл существования) необъяснимы. Четкого определения нет, слова даже близко не передают суть. Для внесения ясности мы часто обращаемся к конкретным людям, которые этот дух воплощают». Приз присуждается людям, которые рассказывают историю Rolex через свои выдающиеся достижения. У этой истории много покупателей, и еще вы получаете часы.

Машины возьмут на себя не только физический, но и эмоциональный труд

Веками мы использовали машины для физического выживания. С тех самых пор, как в дельте Нила были сооружены первые водоподъемные колеса для орошения раскинувшихся вдоль реки полей, люди направили усилия на изобретение машин, способных освободить их мускулы. Вплоть до наших дней 99% энергии добывалось тяжелым человеческим трудом. Водяные колеса снабжали энергией, но все же приходилось их крутить. Затем появился паровой двигатель, а следом за ним и двигатель внутреннего сгорания, вдруг предоставив такое количество энергии, о котором мы не могли и мечтать. Промышленная революция была важнее Великой французской революции. Она полностью изменила материальные условия жизни. Сегодня машины взяли на себя 99% физического труда.

И вот, большинство из нас используют свои мускулы только для развлечения. Благодаря автоматизации рынок спортивного снаряжения, принадлежностей для фитнеса и спортивной обуви переживает настоящий бум. Увлечение пробежками по улицам и дорогам ради чувства физической усталости было бы непонятно людям XIX века. Они бы спросили: «Зачем вы бегаєте, когда есть машины, и вам все равно нику да не надо?»

С приходом общества информации мы стали автоматизировать свое общение и свои чувства. Общению больше не надо быть ни личным, ни письменным — есть телефоны и телевизоры. Калькуляторы и компьютеры смогли заменить значительную часть умственной работы. Еще шаг вперед. Автоматизируется не только мускульная сила, но и сила ума. Роботы могут красить, резать и чувствовать; сенсоры не дают автомобилям съехать с дороги и слишком приблизиться к другим машинам. Снова мы предоставляем машинам работать за нас.

Что будет в XXI веке, так это умственная и чувственная работа для развлечения. Как появился рынок развлечений для мышц, появится и рынок развлечений для ума и чувств. Когда благодаря применению микрочипов вождение машины станет абсолютно безопасным, а, следовательно, и скучным, те 80% взрослых мужчин, которые считают себя прекрасными водителями, будут готовы отдавать деньги за возможность подтвердить свои навыки на больших расстояниях с виражами и горками — пусть даже на гоночных трассах. Молодые уже используют чувства для развлечения — посмотрите на компьютерные и лазерные игры и виртуальную реальность. Вскоре взрослые позволят себе те же слабости, только в большем масштабе. Если бы нам нужно было выявить отрасль, которая будет быстрее всех развиваться в XXI веке, то это была бы индустрия развлечений для ума и чувств.

***Если бы нам нужно было выявить отрасль,
которая будет быстрее всех
развиваться в XX веке, то это была бы
индустрия развлечений для ума и чувств.***

Люди, жившие во времена охотников-собирателей, должны были использовать все имеющиеся у них навыки просто для выживания. Ум, опыт, глаза, уши, нос, мышцы — все чувства должны были объединиться. Необходимым условием выживания была невредимость всех чувств. Современные люди не слишком отличаются от охотников-собирателей. Мы тоже хотим пользоваться всеми нашими чувствами. Когда машины возьмут на себя всю работу, и некоторые чувства станут лишними, мы все равно будем ими пользоваться — для развлечения.

Зачем вы бегаετε, когда есть машины, и вам все равно никуда не надо?

Компании-победительницы XXI века

Как наделить ваш бизнес историей? Попробуем набросать портрет компаний-победительниц XXI века, которые возглавят список самых успешных фирм мира.

Рынок спортивной обуви только в США составляет \$7—8 млрд. Nike заплатила \$400 млн. за право спонсировать национальную футбольную команду Бразилии. Nike — мировой лидер, она может рассказывать свою историю, не обращая внимания на языковые и государственные границы. Она — мастер привязывания истории к паре кроссовок. Это компания общества мечты. Главный принцип Nike — все дело не в спортивной обуви, а в истории о молодости, успехе, славе и триумфе. Наденьте Nike, и вы тоже станете настоящим бунтарем*. В ближайшие годы рынок сказок ожидает бум. Придется отказаться от деления товаров на категории по их непосредственной функции. Гиганты табачной индустрии уже это поняли. Malboro и Camel — это не только сигареты, но и часы, обувь и одежда. Их историю можно продавать с самыми разными товарами, при этом роль товара будет вторичной. Табачным компаниям пришлось стать приверженцами общества мечты, вероятно, из-за риска, что сигареты, в конце концов, будут отвергнуты потребителями или запрещены. Пришлось спросить себя: «Как избежать потери средств, инвестированных в создание нашей истории?» Ответ нашелся быстро: перенести ее на другие товары. Таким образом, сигареты и часы занимают на рынке одну ячейку.

Традиционные британские производители мотоциклов — Norton, Triumph, Royal Enfield и BSA, будучи известными и почтенными компаниями, потерпели поражение, конкурируя с японцами в 1970-е годы. Предложенное японцами средство передвижения было лучше: дешевле, быстрее, проще в обслуживании. Налицо технологическое превосходство. Значит, британский мотоцикл отошел в прошлое? Неверно! Даже в Европе мотоциклы перестают быть просто средством, перевозящим вас из точки А в точку Б. Они являются олицетворением стиля жизни, приключений и скорости. Короче, на пороге общества мечты ценность жизненного стиля торжествует над ценностью транспорта. По сравнению с историей технология становится второстепенной.

Вот почему эта отрасль сейчас переживает второе рождение: историю этих гордых мотоциклов снова вытащили на свет, стерли с нее пыль и превратили в стиль жизни. То же самое произошло и со знаменитыми американскими мотоциклами Harley-Davidson и Indian. Рынок историй похож на любой другой рынок в том смысле, что спрос на определенные виды историй может меняться. Продажи Rolls-Royce и Bentley, этих двух выдающихся британских роскошных автомобилей, упали вдвое с 1990 года. Похоже, что спрос на рынке историй о статусе, роскоши и престиже упал. Богатство и потребность его продемонстрировать уже не так популярны. Вероятно, история о чрезвычайном богатстве и изобилии не попадет в будущее. Причиной вполне может быть то, что мы вступаем в общество мечты, где значение материальной стороны жизни значительно меньше.

Первый поезд общества мечты уже курсирует между Веной и Стамбулом.

В XXI веке транспортный рынок увидит те же изменения в автомобилях и поездах. Первый поезд общества мечты уже курсирует между Веной и Стамбулом. Он называется «Восточный экспресс» (Orient Express). Это не тот поезд, на который вы садитесь, чтобы доехать из одного места в другое. Этот поезд — воплощенная сказка, сказка об очаровании старого мира, о шампанском и икре, о романтических приключениях. Билеты недешевы, ибо романтика и очарование стоят дороже, чем проезд.

Еще одна история «Титаник» — снова и снова рассказывается в книгах, мюзиклах и фильмах. Не кажется невероятным, что «Титаник» могут отстроить заново и спустить на воду в 2012 году, к столетию кораблекрушения. Океанский лайнер со своей историей, ностальгическим чувством, драматическим прошлым и статусом. Безусловно, на этот раз безопасность действительно гарантирована. Судно еще станет и прекрасной сценой для съемок фильма о крушении «Титаника» той морозной апрельской ночью, когда погибли 1600 человек.

«Титаник» могут отстроить заново и спустить на воду

В пяти милях к югу от Волшебного королевства в Disney World находится Селебрейшн (празднование), целый город, способный принять 20000 человек. Первые квартиры были пущены в продажу в день рождения Микки Мауса, 18 ноября. Город со своей темой, философией, историей. Это не тематический парк, а город на тему. Дисней прекрасно находит дорогу к нашему сердцу. Каждый старый европейский город, большой или маленький, тоже имеет свою историю, которая только и ждет, чтобы ее рассказали. В Ирландии жители небольших городков и деревень сплотились для открытия странички в Интернете. Они рассказывают истории о своих городках при помощи фотографий, воспоминаний старожилов о деревенских мифах и легендах. Существует ли соответствующий рынок? Да. Кроме миллионов ирландцев, которые теперь живут в США, Канаде и Австралии и страстно желают больше знать о своих корнях, есть еще миллионы людей, которые просто хотят знать, что стоит за мелодией «It's a Long Way to Tipperary»*

* «До Типперэри далеко»

Среди самых динамичных компаний общества мечты будут спортивные команды, участники гонок Grand Prix, Олимпийские игры и звезды спорта. Немецкая звезда Grand Prix Михаэль Шумахер зарабатывает примерно \$25 млн. в год. Его доход глобален, потому что глобална его история. Европейские спортивные звезды зарабатывают огромные суммы, демонстрируя публике свои истории о дерзости, мужестве, скорости и технологии.

Любой, кто хочет добиться успеха на рынке будущего, должен научиться рассказывать истории. В истории заключается суть дела. Содержанием могло бы быть даже, как вы, например, стараетесь уйти от дальнейшего развития вашего продукта. Компания должна объявить запрет на любое усовершенствование продукта. Иначе история будет разрушена.

Английские кухонные плиты AGA не менялись с 1922 года. Они стоят \$10—15 тыс., без стоимости установки. В год продается 7000 штук, но у плиты прекрасные перспективы на будущее из-за ее неизменности. Журнал *Time* цитирует менеджера по маркетингу Иэна Хиза: «Какой другой предмет кухонной техники может пообещать духовное единение семьи? Покупатели мечтают о семейном уюте, и AGA находится в центре их желаний. Их восприятие плиты AGA очень эмоционально».

Центр духовного единения семьи

Техника AGA приобретает не ради положения в обществе, хотя цена, кажется, говорит об обратном. Эта техника символизирует стиль жизни, историю о единении семьи, о чем-то, что было в изобилии в стародавние времена, когда семейные ценности и роли полов не подлежали обсуждению, и прежде, чем массовое производство украло у вещей душу.

Самый важный сырьевой ресурс XXI века

В индустриальную эпоху сырьем служили уголь, нефть и сталь. В эру фермеров это были почва, поля и домашний скот. В эпоху информационных экспертов и символьных аналитиков сырье — это данные, информация и знания. Производство знаний растет с каждым днем; любая попытка охватить все неизбежно окажется тщетной. Число объективных фактов стремится к бесконечности.

Данные — это цифры и буквы в различных комбинациях. Сегодня знания хранятся в буквах; мы учимся при помощи алфавита — это носитель информации общества информации. Скорее всего, носителем информации общества мечты будет картинка. Пещерные рисунки палеолита на севере Испании и юго-западе Франции изображают красивые цветные фигуры лошадей, быков и других животных. Они были созданы первыми европейцами 20—30 тысяч лет назад. Они

представляют собой первую успешную попытку homo sapiens сохранить информацию не в памяти; эти послания, изображающие вождя добычу, могут «читаться» поколениями и поколениями независимо от устной традиции. Даже после того, как на Среднем Востоке более 30000 лет назад появились письменные языки, образы остались важным средством передачи информации. Письменное слово и образ были соперниками в сфере коммуникации вплоть до Гутенберга. Когда появилась возможность массово воспроизводить письменное слово в книгах, образы сдали свои позиции. В средневековой Европе грамотность была исключением из правил. Большинство людей узнавали слово Божье посредством устной передачи. Только в XIX веке большинство европейцев научились читать и писать. В наше время письменное слово полностью захватило функции носителя информации. Письменное слово одержало победу над образом.

Появление в 1950-е годы телевидения впервые со времен Гутенберга бросило вызов господству письменного слова. Телевидение — первый поистине глобальный носитель информации; оно доступно подавляющему большинству населения даже в менее развитых странах (см. Главу 5). В процветающих странах ежедневно тратят три—четыре часа на просмотр телевизионных образов. В отношениях между получением информации при помощи письменного слова или образа произошел сдвиг; мы видим относительно больше образов, чем 50 лет назад. Революционная теория гласит, что мы приближаемся к тому моменту, когда образ снова станет самым важным носителем информации, когда письменное слово отступит. Главным основанием для появления этой теории служит тот факт, что для образов не существует языковых барьеров. Огромное число разных языков служит одним из препятствий на пути глобализации и может быть частично преодолено благодаря использованию образов; не только при помощи телевидения, но и при помощи компьютеров, а также рекламы. Улыбка, гнев, печаль — все они легче иллюстрируются образами. На это уйдет много времени, но, вполне возможно, что через сто лет «эпоха Гутенберга» будет окончена, а основным средством коммуникации общества мечты станут образы.

При помощи своего чрезвычайно честолюбивого проекта Corbis Билл Гейтс, основатель и руководитель компании Microsoft создает огромную, глобальную библиотеку образов. Свободный от книжных ограничений и доступный всем через Интернет, Corbis представляет собой цифровой мир изображений и ставит своей целью удовлетворение потребностей XXI века.

Другой вид сырьевого ресурса — это истории, мифы и легенды. Где их можно обнаружить в больших концентрациях? Ответ очевиден: среди населения, наименее подверженного воздействию рационального мировоззрения, господствующего в современном обществе, то есть среди жителей менее развитых стран. Они живут в Африке, в Индии, вдоль Полярного круга, в дождливых лесах Южной Америки и на островах Тихого океана. Пора им заявить права интеллектуальной собственности на свои собственные мифы — те, которые рассказываются у костра и передаются из поколения в поколение. Все коренные народности, сохранившие верность традициям, имеют доступ к сырьевым ресурсам будущего.

Сегодня западные ученые прочесывают окрестности Амазонки в поисках растений, пригодных для использования в фармацевтической промышленности. В XXI веке по тем же местам будут путешествовать представители крупнейших компаний. Их целью будет закупка мифов у коренных племен. Процветающие

страны богаты в материальном отношении, но бедны по части мифов и легенд. Давайте представим, что в 2025 году основной статьей экс-

***Процветающие страны богаты в материальном отношении,
но бедны по части мифов и легенд.***

порта Гренландии будут легенды и сказки; что основные производящие отрасли Австралии будут оставлены позади аборигенами, торгующими своими легендами. Эта идея отнюдь не притянута за уши. Хотя Голливуд сегодня является бесспорным мировым лидером в превращении историй в товар, ему все равно нужно для фильмов больше материала, причем материала более высокого качества. Собственные творческие силы Западного мира, конечно, тоже служат источником богатства. Так же, как европейские футболисты, которым в 1950-е годы платили позорно мало, завидуют сегодняшним мегазвездам, высокооплачиваемым футболистам, современные авторы будут иметь основания завидовать сказочникам будущего. Если бы два великих датских сказочника — Карен Бликсен и Ганс Христиан Андерсен — писали свои книги сегодня, их финансовое положение было бы совершенно иным.

Мир как тематический парк

Большие компании XXI века станут тематическими. Хороший пример — «Парк Юрского периода». Фильм и тематический парк создали и описали целую вселенную. В Англии восстановили театр «Глобус», для которого Шекспир писал свои пьесы; некоторые дворцы, принадлежавшие индийским магараджам, переделаны в отели. Наш спрос на истории превышает современные возможности его удовлетворить. Даже самые огромные и поражающие воображение природные памятники начинают предлагать драматургические сюжеты. Гору Эверест в Гималаях каждый год покоряют 80 человек, причем некоторые являются лишь коммерческими туристами. История, сочиненная местными жителями, шерпами, утверждающими, что вершина — это священное место, обладающее силами, способными изменить человека, погрязла под горами пустых банок и пластиковых пакетов, усеявших вечные снега. У нас заканчивается запас настоящих сказок, поэтому мы должны придумать новые.

В некоторых районах африканских национальных парков животные уже совсем привыкли к ежедневно проезжающим мимо караванам пожирающих их глазами туристов. Значительные средства тратятся на спасение видов, находящихся под угрозой исчезновения. Но если они действительно вымрут, нам придется разыгрывать новые фантастические сюжеты, подобно динозаврам в «Парке Юрского периода». Опасность грозит последним естественным ареалам орангутангов (по-индонезийски «лесной человек») на Борнео и северной оконечности острова Суматра. Через 50 лет эти места станут приманкой для огромного количества

туристов со всего света. Девственные дождливые леса перестанут быть природным раем, где процветают ничем не стесненные мифы; в продаже появятся футболки в дополнение к впечатлению от вида цепляющихся за верхние ветки деревьев «лесных людей».

Всеобщее внимание в тематическом мире XXI века будут привлекать неподдельные достопримечательности, признанные уникальными сами по себе. У великой пирамиды Хуфу в Египте был самый долгий период окупаемости в мировой истории.

***У великой пирамиды Хуфу в Египте
самый долгий период окупаемости в мировой истории.***

Она была построена почти 3000 лет назад как религиозный памятник в одухотворенном мире, где такие непомерные усилия, затраченные на строительство объекта, не имеющего (материальной) цели, казались естественными. Только в XX веке эти инвестиции стали приносить доход благодаря массовому туризму. В XXI веке, вероятно, будет казаться странным, если вы не видели пирамид хотя бы один раз и не знаете их истории.

Преуспевать, творя добро*

В обществе мечты компании будут преуспевать, творя добро, однако делать это они будут не так, как сегодня. Уже сейчас многие крупные компании твердо следуют заявленным целям, не способствующим напрямую росту прибылей. Деньги тратятся на благотворительность. Компаниями движет стремление создать «политический капитал», что практически является вложением средств в доверие и репутацию. Эти действия также направлены и на персонал, клиентов и контролирующие органы. Через 10 лет компания, чья единственная цель выражается итоговой цифрой в отчете о прибылях, перестанет быть привлекательным бизнес-партнером. То же самое будет происходить и на продуктовом рынке. Потребители будут проявлять политическую сознательность и выбирать продукцию компаний, разделяющих их убеждения. Через 5—10 лет главную роль будет играть политический потребитель.

* Doing Well by Doing Good. Игра слов: жить хорошо, поступая хорошо, или что-то в этом роде.

В то же время среди крупных компаний общества мечты будут фирмы, специализирующиеся на торговле сочувствием, состраданием и помощью, или поддержкой, как, например, Красный Крест и другие большие и малые организации,

собирающие сегодня пожертвования на благотворительные цели. Они должны считаться именно компаниями, потому что все компании будущего будут торговать эмоциями. Следовательно, они не так сильно отличаются от других игроков на рынке. Какова емкость рынка сострадания? Мы столкнемся с рынком, который в XXI веке будет быстро расти: помощь бедным, защита окружающей среды, прав человека, демократии, животных и свободы прессы. Конечно, не стоит ожидать, что все эти компании акционируются, станут торговать акциями и так далее. Большинство останется в стороне от фондовой биржи, которая будет предоставлена фирмам старого образца, единственной целью которых является прибыль. Одной из влиятельных компаний общества мечты в XXI веке вполне может стать Greenpeace, который будет продавать свои непоколебимые экологические принципы. Эта компания откроет свое представительство в Китае еще до наступления 2000 года и уже готовится корректировать способы продажи своих принципов в соответствии с китайскими традициями. Greenpeace стремится избегать открытой конфронтации. Глобальный рынок убеждений и принципов уже не за горами.

Многие картины будущего подразумевают покорение космоса, включая возможность посещения и даже колонизации Марса. Этот рынок подпитывается писателями-фантастами и индустрией развлечений в целом. Хотя НАСА тоже прикладывает к этому руку. Официальная концепция развития Американской космической администрации гласит: «НАСА — это вложение в будущее Америки. Как исследователи, первопроходцы и новаторы мы дерзко расширяем наши воздушные и космические границы, чтобы стать примером для Америки, служить ее интересам и способствовать улуч-

***Мы дерзко расширяем наши границы,
чтобы стать примером для Америки***

шению качества жизни на Земле». В этом есть что-то, поразительно напоминающее знаменитое концептуальное вступление к каждой серии «Звездного пути»*. Это видение будущего показывает настоящий товар НАСА — приключения.

Бескровные войны

В часто цитируемой статье, опубликованной в журнале *Foreign Affairs* в 1996 году, профессор Сэмюэль Хантингтон выдвинул теорию о том, что войны будущего будут войнами культур, войнами ценностей в мире, разделенном не на национальные государства, а на 6—8 культурных зон. Эти культурные зоны будут иметь конкурирующие ценности. В статье также говорилось, что Вторая мировая война была войной индустриальной, в которой победила страна, наиболее развитая в промышленном отношении. Война в заливе была преимущественно войной информационной, войной технического и программного обеспечения. Война будущего вполне может быть войной содержательной — войной идей и ценностей.

Информационные монополии разрушены: Интернет не признает границ. Победа достанется культуре, которая сможет продать противнику свои ценности, свои идеологические принципы. Войну будущего можно воспринимать как войну менталитетов, в ней не будет ни убитых, ни раненых. Воюющая сторона с наилучшими историями правит миром — и мировым рынком.

Война культур, историй, а не тел — вот война в обществе мечты. Подобно законам физики теория общества мечты всеобъемлюща, и чтобы получить официальное признание, надо доказать, что она применима во всех случаях. Если ее нельзя приложить к какой-либо стороне общественной жизни, то она небезупречна. Широкомасштабные преобразования не происходят за год, и даже за десятилетие. Однако преобразования происходят постоянно, давайте возьмем для примера ситуацию, сложившуюся в США в 1880-е годы, действительно, тогда преобладала фермерская экономика, но не было сомнений, что за 10— 20 лет промышленность завоюет основные позиции и создаст самое большое число рабочих мест. Переход к обществу мечты произойдет быстрее, поскольку в XX веке резко увеличилась скорость изменений.

Широмасштабные преобразования не происходят за год

Однако это справедливо только в отношении процветающих стран и быстро растущего богатого среднего класса в городских районах развивающихся стран. В целом эти страны все еще находятся на этапе фермерского хозяйства или на пути к индустриализации. Поэтому эта книга все же может быть посвящена им. Перед ними стоят другие проблемы; у них другое будущее. Причина, по которой теория общества мечты все же актуальна и для развивающихся стран, состоит в том, что она описывает природу их отношений с богатыми странами. Следует видеть в развивающихся странах центры мирового производства — производителей тех товаров, про которые процветающие страны придумывают истории. Конечно, никто не может исключить вероятность того, что менее развитые страны тоже обретут способность рассказывать истории посредством своих товаров. Тогда им придется решать проблему проникновения этих историй через границы процветающих государств, обладающих высокой покупательской способностью.

Альтернативы

Общество мечты — это теория о будущем, следовательно, ее нельзя проверить. Давайте поговорим о других теориях, с которыми она конкурирует. Какие есть варианты?

«Зеленое» общество

В экологическом обществе, ставящем во главу угла заботу о природе, определяющими политическими принципами, несомненно, будут устойчивое развитие и вторичное использование отходов. Чтобы жить в гармонии с природой, нужно усвоить ее законы. Мы должны понять, что лишь взяли планету в займы у наших детей. Наш долг — вернуть ее в хорошем состоянии, сохранив ее многочисленные сокровища. О безжалостной эксплуатации ископаемых, энергоносителей и лесов не может быть и речи. Новые технологии могут служить только для еще лучшей защиты окружающей среды. Выбирая между рабочими местами и интересами экологии, мы отдаем приоритет окружающей среде.

Такой сценарий будущего сегодня предпочтет значительная часть населения и некоторые футурологи. Иногда заходят так далеко, что говорят: если будущее не будет «зеленым», его не будет вообще.

«Зеленый» подход — лишь часть общества мечты, одна из многих историй, которые будут определять будущее, но это еще не вся теория. Когда киты перестают быть едой и превращаются в красивых животных, а чтобы сфотографировать их, люди выходят в море, начинается новая история.

Киты перестают быть едой и превращаются в красивых животных

Конечно, «зеленая» история все же только история. «Зеленое» движение может объяснить некоторые изменения, происходящие на рынке будущего, но это только часть большой картины.

Мир конфликтов

Две мировые войны и вся история человечества, доказывающая, что войны всегда были частью жизни человеческих обществ (иногда разрушительные силы оказываются сильнее), делают конфликтный сценарий вполне вероятным. Однако, в конце концов, войны — это только исключения из нормального хода развития. Томас Эдисон и братья Райт сделали для того, чтобы мир изменился, больше, чем Наполеон и Гитлер. Они заслужили, чтобы о них в анналах истории сложили более длинные главы, чем о разжигателях войны. Следовательно, конфликтный сценарий — это не собственно сценарий, а случай, который, к сожалению, нельзя исключать.

Без перемен

Общество информации с его упором на знания и технологии просуществует еще 50 лет. Это сценарий, принятый большинством футурологов. Основная часть исследователей заняты анализом последствий общества информации с целью подготовки компаний к будущему.

Солнце общества информации заходит, а чтобы увидеть, что ждет впереди, надо искать мечту. Этот подход противоречит мнению большинства, противоречит житейской мудрости, какой она была прежде.

После общества мечты

Будет ли общество мечты последним типом общества? Питаемое ускоряющимся развитием, будущее может стать новой эрой, в основе которой лежит автоматизация эмоций. Если бы внуком шахматного компьютера Deep Blue стал музыкальный компьютер, если бы в него ввели ноты всех когда-либо написанных мюзиклов, если бы этот компьютер был самообучающимся и использовал самые последние достижения, мог бы такой сложный электронный объект победить Эндрю Ллойда Уэббера в композиторском конкурсе? Нельзя исключить вероятность того, что компьютер может написать более популярную музыку, чем Ллойд Уэббер. Но можно утверждать, что похвала, обычно адресуемая композитору-песеннику, достанется человеку, несмотря на то, что основную часть работы проделал компьютер. Мы не откажемся от своих творческих способностей.

Так же немислимы гонки Grand Prix с участием автомобилей, управляемых компьютером. Уйдет весь драматизм и с ним теле- и просто зрители. Предел автоматизации — логика, умственная работа.

Тем не менее, если чувства можно автоматизировать — действительно, ест, — то общество информации остается и в XXI веке. Оно будет иметь большее значение, чем сегодня, потому что цифровые технологии в состоянии удовлетворить больше потребностей. Появится много новых задач, которые должны будут решать компьютеры: напи сакие романов, сочинение музыки, съемки фильмов и, может быть, даже составление стратегий и разработка концепций развития бизнеса для компаний. Такой результат не может быть полностью исключен. Многие могут представить, как растущая производительность компьютерной техники будет продолжать поражать большинство людей и как компьютеры научатся делать вещи, которые сегодня кажутся подвластными только человеку. В конце концов, мы пребываем в непрерывном изумлении. Кто мог представить 10 лет назад, что

лучшим в мире шахматистом окажется компьютер? Кто-нибудь может возразить, что компьютер — это закрытая система с огромным, но не бесконечным, числом возможных комбинаций. Роман же представляет собой открытую систему: число возможных комбинаций слов и описаний бесконечно. В любом случае, такая задача будет во много раз сложнее и, как показывает пример с шахматным компьютером, за ней должна стоять группа людей. Программный код для написания романа должен соответствовать определенным правилам, которые могут быть составлены только настоящими, не виртуальными людьми.

Через двадцать лет мы, возможно, увидим романы, в предисловии к которым благодарный автор будет выражать признательность своему агенту, своему мужу и компьютерной программе Bookmaker. Похожая ситуация может сложиться и в других областях творческой деятельности, но, все равно, вся слава будет доставаться автору, режиссеру или композитору. Проблема с этим предположением в том и состоит, что это только предположение о том, куда может нас завести развитие событий. Нельзя сказать, что все не пойдет еще дальше — в мир, где компьютер постепенно подчинит себе области, ранее контролировавшиеся человеческим мозгом. Автор, тем не менее, верит, что мы предпочтем оставить определенные функции за собой, а именно, наши эмоции. Однако присяжные все еще выносят решение по этому вопросу и будут его обсуждать в ближайшие 20 лет.

Кто мог представить 10 лет назад, что лучшим в мире шахматистом окажется компьютер?

Единственная оговорка относительно общества мечты, которую надо иметь в виду, касается того, что общество информации может продолжать существовать, поскольку оно решает не только логические задачи, но и проникает в эмоциональные, а значит, ничем не регламентированные сферы. Довольно важная оговорка, так как это означает меньшее число рабочих мест в сфере создания историй; с другой стороны, не мешает потребителям все настойчивее требовать, чтобы товары сопровождались историями. Теория продолжает работать благодаря росту благосостояния и автоматизации производства.

Таким образом, общество мечты представляет собой высший тип общества. Все предыдущие были определены материально, то есть основывались на способе производства товаров. Возврат к индустриальному или аграрному обществу невозможен; придется пожертвовать половиной своего благосостояния и «забыть» о множестве технологических достижений. Ничего такого никогда не происходило ни в Западной Европе, ни в Северной Америке, за исключением множества войн; это предположение граничит с немыслимым на грани невозможного или за гранью возможного. До тех пор, пока мы придерживаемся деления общественных типов на основе способов производства, общество мечты представляет пятый, и последний, тип, и преемников не будет. Материальное определение естественно, когда мы имеем дело с историей. До настоящего времени судьба человечества решалась в борьбе за пищу, одежду и крышу над головой. Эта борьба не закончена для многих людей, живущих в развивающихся странах, а это большинство населения земного шара. Не окончилась она и для беднейших жителей процветающих государств; но эта борьба меняет направление от простого выживания к благосостоянию и нематериальному потреблению.

Однако такой материальный способ определения общества теряет актуальность по мере того, как подавляющее большинство потребителей в богатых странах тратят все большую часть своих доходов на истории. Когда общество мечты завоеует рынки в процветающих государствах, материальные характеристики отживут свой век. В этом — и только в этом — отношении общество мечты является последним типом общества.

Представим, как все сложится потом! Есть все основания предположить, что XXI и XXII века ознаменуют собой разные этапы эволюции общества в соответствии с господствующими на рынке эмоциями. Одна эпоха может характеризоваться жаждой приключений, а другая отражать стремление к душевному покою.

***До настоящего времени судьба
человечества решалась в борьбе
за пищу, одежду и крышу над головой.***

Возможен и третий вариант: люди увлекутся «ретро» и станут подражать стилям прошлого. Может стать популярным жить на ферме, как в начале XX века. Если это произойдет, правила игры потребуют сознательного отказа от плодов технологического развития, при условии, что вы сможете себе это позволить. У людей будет достаточно средств, чтобы производить пищевые продукты допотопными способами.

Другими словами, общество мечты знаменует собой завершение длившегося не одно тысячелетие господства материальных интересов. В то же самое время это первая постматериалистическая эра — начало чего-то нового.

Целью этой книги было описать переход от общества информации к обществу мечты, показать, как обыденная жизнь столкнется с новой логикой, и эта логика — не слабый отсвет отдаленного будущего, она рождается здесь и сейчас. Мы уже касались вопроса о том, что лежит за гранью общества мечты; это замечательный вопрос, но ответ на него лучше оставить автору масштаба Г. Г. Уэллса: того, кто, используя знания и, особенно, интуицию способен разглядеть далекое будущее, будут превозносить и через 50 лет после смерти. В самом лучшем случае!

Глава 2

Рынок историй и рассказчиков

Поскольку мы вступаем в общество мечты, следует еще раз подчеркнуть важность прогнозных исследований для долгосрочного бизнес-планирования. Все стремятся обрести свою историю. История, которая стоит за обществом мечты, рассказывает о рынке эмоций. В этой главе речь пойдет о тенденциях, которые определяют будущее бизнеса. Это неизведанная земля для многих бизнесменов: рынок формируется прямо на наших глазах.

Попробуем дать описание шести новых рынков:

1. Приключения на продажу;
2. Рынок духовной близости, дружбы и любви;
3. Рынок заботы;
4. Рынок Кто-Я-Такой;
5. Рынок душевного покоя;
6. Рынок убеждений.

В комплексе мы получим характеристики самых важных аспектов общества мечты. Движущими силами общества информации были информационные технологии, в обществе мечты деятельность будет направляться историями и эмоциями, а не просто данными. В Копенгагенском институте футурологии, изучая источники роста будущего потребления, пришли к выводу, что оно в основном, будет нематериальным, а это значит, что для любой компании становится жизненно важным уже сейчас взять под контроль рост этих новых эмоциональных рынков. Естественно, определенный спрос на практическую ценность товаров сохранится. Будут по-прежнему нужны тостеры и холодильники, чтобы жарить и замораживать, но на решение о покупке товара будет, как никогда, сильно влиять вложенная в него история.

Хотя рынок еще находится в аморфном и изменчивом состоянии, есть принципы, которые можно применить уже сейчас, чтобы бизнес был готов использовать этот мегатренд.

Вначале дадим рабочее определение *истории*. В современном контексте истории понимаются как *ценностные декларации*. На них не распространяются критерии истинности. Это могут быть истории о вселенной и месте человечества в ней или маленькие каждодневные истории о том, кто мы такие и что собой представляют другие. Они могут передаваться устно, в письменной форме, через образы, в пьесах или фильмах или посредством тех товаров, которыми мы хотим себя окружить.

Следующий вопрос: почему мы так жаждем историй? С незапамятных времен люди жили во имя и в сопровождении мифов, сказок и легенд, передававшихся

устно при помощи образов, а впоследствии и письменно. В течение веков у всего человечества — от кочев-

В современном контексте истории понимаются как ценностные декларации.

ников и древних греков до наших дней включительно — были истории и легенды, так же, как люди всегда пользовались орудиями труда и искали пищи и убежища. Другими словами, страсть к историям — это часть того, что означает быть человеком, неотъемлемая часть самого Homo sapiens. Мы всегда жили не только в физическом, но и в духовном мире.

До XIX века истории, которые рассказывались через материальное окружение — через нашу одежду, наши вещи, наши дома, обычно черпали силу во взаимоотношениях между разными слоями общества: крестьянами, ремесленниками, купцами, знатью и властью. По одежде определялось социальное положение, которое человек приобретал по праву рождения; история о том, кто вы такой, была ясна с самого момента вашего зачатия. Эти истории диктовались традицией, нельзя было выбрать другие. Обычно существовали жесткие правила в вопросах одежды: крестьяне не могли одеваться, как ремесленники или дворяне, неважно, могли ли они себе это позволить. Не только духовно, но и материально это были статичные общества — социальные классы. Но сегодня истории больше не привязаны к одной традиции. Независимо от возраста, профессии и национальности можно рассказывать любую историю через товары, которые мы приобретаем: одежда, транспортные средства, товары для досуга, путевки, дома. Так мы и делаем — по возможности и по потребности. Никто не будет смеяться, если наши истории отличаются от тех, с которыми мы родились.

Вот почему определяющими на рынке постепенно станут эмоции. Сам товар (его содержание или полезность) станет вторичным — он пойдет в нагрузку к какой-нибудь истории.

1. Приключения на продажу: маленькие, средние, большие и очень большие

Современная реклама — отличная иллюстрация того, как мало мы, в сущности, знаем об эмоциональных запросах. Любой, кто разбирается в этом бизнесе, согласится, что здесь все по-прежнему делается по принципу пал-или-пропал. Дело в том, что реклама апеллирует к нашим эмоциям и невосприимчива к анализу. Во многих компаниях считают: эффективна только половина рекламы, но

мы не знаем, которая. Очень жаль, если учесть, что, по оценкам лондонской консалтинговой фирмы Zenith Media, общемировые затраты на рекламу составляют \$291 млрд. Ясно, что эта цифра стремительно растет. Если бы можно было определить, какие именно рекламные объявления эффективны, все было бы хорошо, и компании смогли бы вдвое сократить расходы на рекламу.

Людей всегда тянуло к приключениям. Теперь же истории и приключения предлагаются как товары, и даже бывают разных размеров. Рынок историй XXI века будет огромен, множество компаний станут глобальными, выйдя на этот рынок. Так Microsoft поднялась за короткое время существования общества информации.

Пока это только цветочки. Воздушные шары, наполненные горячим воздухом, известны как средство передвижения уже 200 лет, но на рынке историй воздушные шары новинка. Сам рынок еще скромнее. Английская газета *The Economist* считает, что ежегодно производится около 1000 шаров (большинство, кстати, в Великобритании). Рынок будет расти по мере того, как станет очевидным, что полет на воздушном шаре — история, приключение. Попытки облететь на воздушном шаре вокруг Земли не прекращаются.* Пока эта цель не будет достигнута, все силы будут брошены на побитие рекорда дальности полета и длительности пребывания в воздухе. В 1998 году рекорд составлял 6 дней 2 часа и 54 минуты. Каждый из соперников спонсируется какой-нибудь компанией, о чем свидетельству их надписи на шарах: Virgin Challenger (на борту — сам руководитель этой английской авиалинии Ричард Брэнсон) и Breitling Orbiter. Breitling — производитель часов.

* 2 июля 2002 года 58-летний житель Чикаго Стив Фоссет (Steve Fossett) стал первым человеком, облетевшим земной шар в одиночку и без мотора. Преодолев 32 тысячи километров за 13,5 суток, воздушный шар «Дух свободы» (Spirit of Freedom), управляемый американским миллионером, успешно приземлился в восточной части Австралии (Прим. издателя).

Полет на воздушном шаре — история сама по себе, и по мере роста благосостояния рынок тоже будет расти. Первопроходцы показывают, как надо правильно инсценировать истории; питал нашу фантазию, они становятся первооткрывателями рынка. И это только начало. Когда землю облетят на воздушном шаре, откроются новые цели: полет над Южным полюсом, над Северным полюсом, над Гималаями, над тропическими лесами и пустынями Африки.

Попытки облететь на воздушном шаре вокруг Земли не прекращаются.

Альпинизм не был коммерческим до 1950-х годов. Бесплодные и неприступные горные пики в обществе мечты станут золотой жилой для стран, на чьей территории оказались, и компаний, предлагающих услуги скалолазам. Горы будут цениться выше, чем фермерские угодья. Самое большое приключение — гора Эверест, высочайшая вершина мира (29000 футов), лишь около 1000 мужчин и женщин смогли ее покорить. Но это еще и история, потому что 156 человек потеряли свои жизни, пытаясь взойти на вершину. История про Эверест бывает только размера XL. К счастью, можно выпускать альпинистские истории и других размеров: Альпы, Анды и др. Главное, что рынок историй играет по правилам, отличным от правил общества информации. Источник иррационален. Если следовать логике,

скалолазание — это безумие, а подвергать себя боли, жестокому холоду и смертельной опасности, определенно, неразумно. Следовательно, мы имеем дело с классической причиной, оправдывающей лазанье по горам: «Потому что они есть». То есть: «Я хотел испытать себя и судьбу, я хотел рассказать себе и другим историю — историю приключения».

Альпинизм сам по себе является рынком историй о безрассудной смелости. Но альпинисты могут продавать свои истории еще и компаниям, которые предлагают товары на этом рынке, — товары, которые должны ассоциироваться с жаждой приключений. Часы Rolex с духом неустанного поиска и Breitling иллюстрируют, как можно приспособить товар (и компанию) к рынку авантюрных историй. Когда любые часы способны показать время с абсолютной точностью, приборы времени, чтобы продаваться, должны быть привлекательны эмоционально; один из способов сделать это — при помощи историй про приключения. Фил Найт, один из руководителей Nike, в интервью журналу *Fortune* сказал, что они дают спонсируемым спортсменам возможность высказать то, что их действительно волнует: «Мы думаем, что так проще найти способ связать спортсмена с продуктом»

Истории можно продавать в лечебных и обучающих целях. Скалолазание все больше и больше используется учреждениями по реабилитации бывших заключенных для того, чтобы помочь молодым преступникам адаптироваться. Истории как альтернативный метод лечения — здесь на рынке существует множество возможностей. Давайте забудем о существовавшем раньше отраслевом делении, при котором альпинизм, полеты на воздушных шарах, часы, фильмы и книги попадали в абсолютно разные товарные категории; они все принадлежат рынку приключений. Между ними не так уж много различий. Истории — это то, на что существует спрос; истории — это то, что предлагают поставщики. Поставщики вовлечены во все ужесточающуюся конкурентную борьбу за внимание потребителя. Если вы работаете на рынке историй, что ж, тогда вы становитесь одним из множества предложений, из которых можно придирчиво выбирать. Через несколько лет рыночные аналитики разобьют предлагаемые истории на подкатегории S, M, L и XL. В каждом разделе можно будет найти множество товаров. Несложно представить, как к году в 2005-м можно будет войти в Интернет и, набрав ИСТОРИИ, выбрать, заказать и оплатить приобретение прямо в режиме он-лайн.

Сегодня большая часть рынка историй относится к индустрии спорта. Журнал *Fortune* оценил общий объем затрат, произведенных в связи с Олимпийскими играми в Атланте 1996 года, в \$1,7 млрд. В этом событии приняли участие более 10000 спортсменов, его освещали 15000 журналистов и фоторепортеров. Около 25% доходов поступило от продажи билетов, 64% принесли спонсорские сделки, маркетинговая деятельность и продажа прав на телетрансляцию. Множество разворачивающихся прямо на наших глазах событий вызвали у нас сильные чувства: радость победы и горечь поражения. Это был человеческий театр, способный соперничать по силе воздействия с творениями лучших драматургов прошлого: Олимпийский театр, превосходящий даже творчество величайших писателей, с точки зрения вызываемого интереса и финансовых результатов. Телеканал NBS приобрел права на телетрансляцию Олимпийских игр до 2008 года за \$3,6 млрд. Можно предположить, что Олимпийские игры 2000 года в Сиднее будут смотреть гораздо больше людей, чем те 3,5 млрд., которые смотрели целиком или частично игры 1996 года. Примерно две трети населения Земли будут принимать участие в этом спектакле. Спорт проделал длинный путь от времяпрепровождения для любителей до огромного коммерческого рынка приключений, и будущее

выглядит оптимистично. Понадобится все больше историй, особенно напряженных, разворачивающихся на наших глазах. Неизвестно, как история закончится, пока она не закончится.

Притягательность Олимпийских игр универсальна. Распространению многих товаров мешают культурные границы, это не относится к историям. Они пользуются спросом во всех культурах. Мы имеем дело с глобальным продуктом. Потребность людей в историях не признает ни культурных, ни национальных границ.

Немецкая корпорация Kirch раскошелилась на \$2,6 млрд., чтобы приобрести права на телевизионную трансляцию финалов Кубка мира по футболу 2002 и 2006 годов за пределами США. В отличие от Голливуда (где всем фильмам приходится конкурировать друг с другом и где все затраты авансируются) футбольные клубы и национальные лиги являются монополистами; существует только одна Премьер-лига, только один Кубок мира. Следовательно, акции европейских футбольных клубов останутся первоклассными еще лет десять. Клубы разбогатеют, торгуя футболками, а в особенности правами на телетрансляцию и спонсорскими соглашениями. То же самое происходит в США, где еще больше видов спорта борются за зрителей. Спортивные клубы и команды войдут в число основных игроков на рынке историй.

Игроки станут богатыми — настоящими звездами, рассказывая истории об успехе, соперничестве, о преодолении трудностей. В XXI веке многие мультимиллионеры 25 лет от роду или даже младше заработают состояния, торгуя историями.

Эрик Кантона обратился в Патентное бюро Великобритании с просьбой выдать ему патент на самого себя.

Многие из этих нуворишей не сумели бы добиться такого успеха в обществе информации. Их мускулы, сообразительность, способность превращать жизнь в театр сделают их богатыми. Они превратят себя самих в супербренды. Некоторые станут достоянием общества, другие оформят патент на самих себя (Эрик Кантона, выдающийся, хотя и несговорчивый европейский футболист, уже обратился в Патентное бюро Великобритании с просьбой выдать ему патент на самого себя). Это рынок, который уже слишком разросся, чтобы его игнорировать, и который, к тому же, функционирует по законам эмоциональной логики.

Кинозвезды тоже принадлежат рынку приключений. В 1997 году вышли в свет две книги о Хамфри Богарте. Сейчас, через 40 лет после его смерти, уже, по меньшей мере, 10 книг было написано об этом герое, «молчаливом победителе». Будучи, скорее, самым мифом, нежели его создателем, он все еще рассказывает истории. В рецензии на последние две книги *The Economist* пытался объяснить мистическое обаяние Богарта. В конце был сделан вывод, что такого объяснения не существует, но возможно, дело в его незабываемом хрипловатом голосе. История, ее волшебство корнями уходят в эмоциональную сферу, и все умные головы общества информации находятся в растерянности — так и будет, поскольку они пытаются объяснить этот феномен при помощи научных методов. К сожалению, неподходящих для рынка историй, где живут герои мифов и сказок.

Десятки книг были написаны об этом «молчаливом победителе»

Рынок Богарта — не только фильмы и книги. Эта конкретная история продается компаниям и увязывается с товарами. По мнению *The Economist* эту историю приобрели Four Roses Bourbon, Lufthansa, Hyundai, Pan American Airways и целый ряд гостиниц и ресторанов, чтобы использовать в связи со своими товарами и услугами. Что же тогда они покупают? Ностальгию, приключение, душевное спокойствие и этику. Историю с продолжением.

Рынок Джеймса Бонда не ограничивается Фестивалем Джеймса Бонда на Ямайке, он распространяется и на рынки одежды и автомобилей. Нам нужна цифра 007 во множестве случаев, когда для продажи товара требуется авантюрная история, будь то Aston Martin или BMW. Эти автомобили — не просто транспортные средства, а истории. Вы можете сами написать реальную историю или (что, может быть, даже и лучше) купить уже имеющуюся на рынке.

Генри Форд сказал: «В воскресенье мы на гонках, в понедельник — на рынке». Это работало в начале XX века и помогло сделать его машины популярными. Сегодня сами гонки Grand Prix стали индустрией историй в многомиллионной долларовой лиге. Профессиональные гонки Grand Prix и миллионы телезрителей почти во всех странах мира — история, которая началась в 1950 году, и можно рассчитывать, что она станет одной из самых продаваемых авантюрных историй наступающего века. Она уже стала достоянием общества, а принимая во внимание блестящие перспективы коммерческих телепоказов и цифрового телевидения, делающего возможным заказывать конкретную картинку с реальной камеры, следующей за интересующей зрителя машиной, в воздухе пахнет небывалым приключением.

Гонки Grand Prix предлагают истории категории XL, позволяя участвовать в самом событии, а также категории S, делая возможным его просмотр по телевизору. У этой истории есть даже размер M: вы приобретаете компьютерную игру и благодаря стремительно увеличивающейся мощности процессоров, по словам *Wired*, ощущаете лобовое столкновение с реальностью.

Технология, возбуждение, риск, скорость, люди за рулем — все это элементы драматического действия размера XL. Спонсоры жаждут купить эту историю и связать ее со своими товарами, независимо от того, являются ли они производителями автомобилей, табачными компаниями или финансовыми учреждениями. Ferrari и другие автопроизводители уже окружили ореолом историй свои товары при помощи гонок Grand Prix. А история и есть продукт, остальное — просто продукция.

Конечно, не все автомобили являются частью рынка приключений и историй. Большинство существуют на рынке безопасности, самоопределения* и духовной близости. Некоторые даже, частично или полностью, остались на транспортном рынке, то есть, на старом отраслевом рынке. Последняя группа автопроизводителей должна ожидать значительного падения продаж. Сегодня ежегодно производится 50 млн. автомобилей. По мере расширения этого рынка и перехода от торговли транспортными средствами к торговле историями становится заметной нарождающаяся часть общества мечты. Истории не ждут.

* identity

Природа — часть рынка приключений. В конце XX века природа была еще просто источником пищи и сырья, а теперь становится (в обеспеченных странах) источником историй. Огромные киты, которые еще несколько десятилетий назад соглашались снабжать нас сырьем, превратились в поставщиков историй. Фотографирование того, как эти гигантские млекопитающие плывут в открытом море — растущий рынок. Мы изучаем, как они общаются, пытаюсь понять эту форму жизни. Нам нужна история о Великой Матери-Природе со всеми сопровождающими ее тайнами и силами. То же самое относится и к другим большим морским млекопитающим и рыбам — дельфинам и акулам.

Если не хватает историй о реальных животных, мы придумываем других и рассказываем истории про них. Лохнесское чудовище и снежный человек — существуют ли они? Нам нужны тайны открытого космоса, тайны морей и удаленных уголков земли, В будущем блестящие перспективы откроются перед туристическим агентством, специализирующимся на путешествиях в Великое Природное Приключение. Плавать с дельфинами, понимать их языки излечиваться с их помощью — растущий, хотя и небольшой, рынок.

***Нам нужна история о Великой Матери-Природе
со всеми ее тайнами и силами***

Нетронутая природа и леса Африки — вот где находится то, из чего сделаны истории, так же, как и высокие горы. Война между рынком историй и рынком сельскохозяйственной продукции в Африке уже началась. Должны ли деревни расширять свои пахотные земли за счет заповедных мест, где живут, передвигаются и охотятся слоны и львы? Перед Индией и Китаем уже встал вопрос о том, можно ли позволить полям и городам ограничивать жизненное пространство, отведенное тиграм и пандам. Нет сомнений, какой, в конечном счете, будет дан ответ: рынок историй побеждает, потому что там деньги. Ценность одного живого тигра превзойдет ценность продукции, произведенной за год целой деревней. Искатели приключений, особенно из процветающих стран, будут с радостью платить за возможность увидеть одно из чудес природы. Проблема, однако, заключается в том, кому принадлежат права на доход, приносимый тигром. Обитателям ближайшей деревни или людям, живущим далеко от нее?

***Ценность одного живого тигра превзойдет ценность продукции,
произведенной за год целой деревней.***

Природные истории тоже бывают разных размеров. L — сафари в африканской саванне. M — посещение заповедника или зоопарка. S — чтение об этом или приобретение документального фильма о природе. В продажу поступают любые размеры такой истории, и маленькие размеры будут, к тому же, выполнять роль рекламы, стимулируя людей раскошелиться на XL: покупку верблюдов и организацию экспедиций по следам туарегских соляных караванов через всю Сахару из Египта в Западную Африку.

Мы ищем истории у других народов, особенно у народов, чья культура, стиль жизни и география отличны от наших. Людей, больше всего отличающихся от жителей современных процветающих стран, можно найти среди немногих сохранившихся племен охотников-собирателей.

Проблема заключается в том, кому принадлежат права на доход, приносимый тигром.

Интерес к их культурам, их историям и их ценностям уже растет. Он растет в Гренландии, что продемонстрировал рынок историй, созданный вокруг ее ледового покрова. Здесь вы можете приобрести возможность принять участие в скромных или в крупных экспедициях, пересекающих Гренландию с востока на запад. Интерес растет и в отношении коренных охотников на тюленей — их ценностей, мифов, саг и историй. Нам кажется, что этот рынок к 2020 году обгонит рыбную отрасль (с учетом переработки), на данный момент имеющую определяющее значение для экономики Гренландии. А через 20 лет жители крошечного островка Сиберут, у самого побережья Суматры, смогут зарабатывать на жизнь, просто рассказывая свои мифы и истории. Тенденции в туризме вполне очевидны: эта отрасль растет. Интересно, в данном контексте, что основной рост приходится именно на рынок историй. Туристические поездки к подошве мира — на Южный полюс — начались только в 1958 году, а сегодня, согласно *Royal Geographical Magazine*, около 7—9 тысяч человек ежегодно приезжают в обширную страну пингвинов, Скотта и Амундсена. Когда приключенческие истории поступают в продажу, путешествия обычно становятся более длительными. Добро пожаловать в авантурный туризм XL. Размер S — это все тематические парки Северной Америки и Европы. В любой момент времени примерно 200000 человек находятся на борту самолета. Многие из них направляются к купленной ими живой истории. По оценкам экспертов, количество совершаемых ежегодно воздушных рейсов, равнявшееся в 1997 году 1,8 млрд, утроится и достигнет 4,5 млрд. в следующие 20 лет. Многие отправятся в путешествие для встречи с историями.

Мало-помалу круизные лайнеры перестанут быть просто плавающими отелями, предлагающими покой, расслабление и живописные виды. Отдыхающие хотят видеть себя в качестве актеров. На время отдыха они выбирают себе роли и хотят, чтобы они были счастливыми. «Отпуск начинает напоминать постановку пьесы», — пишет Хорст Опашовски в профессиональном журнале.

Добро пожаловать в авантурный туризм XL

Истории, на которые мы создаем спрос, сидя перед телевизором, обычно типичные сказки о победе добра над злом. Это сюжет, от которого мы никогда не устаем, поскольку он довольно редок в реальной жизни. Скоро мировую литературу будут прочесывать во всех направлениях в поисках историй, в поисках сказок. Совсем недавно мы стали свидетелями возродившегося интереса к древнегреческой литературе, первейшим примером чего является «Одиссея». Это повествование демонстрирует, что древние греки не всегда были такими рациональными и

демократичными, как это иногда изображалось. Они создавали хорошие батальные сериалы*.

По мнению аналитиков, рынок игр на CD-ROM и *образвлечения*** не оправдал ожиданий. Хотя общество информации и дало новый носитель, в результате необязательно должны были появиться хорошие рассказчики. Внимание, розыск: истории.

* в оригинале игра слов: soap (мыло) и sword (меч); sword opera вместо soap opera мыльная опера, сериал).

** Edutainment — комбинация слов education (обучение, образование) и entertainment (развлечение).

Нечто похожее происходит и в подавляющем большинстве крупных корпораций. Стало обычным создавать должности вроде «директор по знаниям» или выступать с инициативами в сфере знаний, рассчитывать интеллектуальный капитал организации. Если следовать теории общества мечты и рынка, движимого эмоциями, руководящие работники, действующие на рынке историй, должны гордиться должностью вроде «директор по приключениям». Этот человек должен отвечать за историю, которую организация использует в своей маркетинговой деятельности. У компании есть история, ее надо хранить, развивать и рекламировать. Для такой работы нужен человек, проникшийся этой конкретной историей — кто-то, кто живет ею, кто действительно чувствует, о чем она, как она появилась и куда будет развиваться дальше. Директор по приключениям обязательно должен входить в состав высшего руководства корпорации. Он (или она) будет как бы верховным жрецом, постоянно находящимся при организации, врачом, человеком, отвечающим за объяснение и толкование истории. Когда этому станут учить в Гарвардской бизнес-школе? Когда-нибудь это обязательно произойдет.

Как вдохнуть историю в товары и услуги

Проще всего покупать уже готовые истории, выбирать из того, что предлагает рынок, заключал спонсорские соглашения со спортсменами, альпинистами и гонщиками, короче говоря, с людьми, у которых уже есть история.

Другой способ — организовать приключение самому, например, спортивное мероприятие. Именно этим путем пошел Camel, учредив кубок Camel Trophy. Приключение — это изнурительная трасса: джипы должны пересекать реки, пустыни и джунгли. Таким образом, само слово Camel стало ассоциироваться с приключением. В результате, Camel успешно продает товары вроде часов, обуви, сумок и сигарет.

Третья возможность — это понять, что, в действительности, историю вы продаете вместе с клиентом, который в таком случае становится вашим сорассказчиком. В 1989 году, когда Ричард Тирлинг возглавил Harley-Davidson, он

унаследовал историю и транспортное средство в придачу. С тех пор было организовано общество владельцев

Вместе с Harley-Davidson Ричард Тирлинг унаследовал историю и транспортное средство в придачу

этих мотоциклов Harley Owners Group, членами которого сегодня являются 360 000 обычных людей. Они рассказывают историю друг другу, они рассказывают ее новым владельцам, и они говорят Тирлингу и его персоналу, как они хотели бы, чтобы история развивалась.

Четвертый подход позволяет клиенту самому придумать историю.

В мире политкорректности сигара стала символом независимости, свободы и самобытности. Изначально производители ее вкладывали в свой товар такую историю, ее придумали покупатели. Спрос на небольшую историю, заключенную в сигаре, обогнал ее предложение. Лишь позже производители смогли пристроиться к истории.

Если бы показатели продаж позволяли оценивать развитие событий на рынке историй, мы бы ясно увидели, что это растущий рынок, заслуживающий самого пристального внимания. Статистика такого рода отсутствует, ибо наше сознание застряло в обществе информации. Мы мыслим рационально в то время, как иррациональный рынок расцветает у самых ног. На наших глазах происходят радикальные изменения мировоззрения относительно рынков и спроса, изменения в пользу общества мечты.

2. Рынок духовной близости, дружбы и любви

Эмоциональная реализация — одна из ключевых в обществе мечты. Исследуя пути вхождения на рынок духовной близости, дружбы и любви, компании станут уделять еще больше внимания межличностным отношениям — романтическим, семейным, дружеским, соседским. Каковы же *символы*, соотносимые с любовью и чувством духовной близости? Тем более, что существует рынок таких символов. В обществе мечты они будут пользоваться спросом, у них будет своя цена, а сообразительные компании будут их поставлять.

Для компаний, размышляющих об этом рынке, ключевым становится вопрос: как создать новые символы и ритуалы, обозначающие людские связи? Держите этот вопрос в голове, пока мы будем знакомиться с современными тенденциями, указывающими на логику общества мечты.

Рынок духовной близости и дружбы

Крупные телекоммуникационные компании уже рекламируют себя как нечто большее, чем просто поставщиков телефонной связи — любой игрок в этой области может это делать. Они могли бы предложить дополнительные услуги, но и другие тоже могут. На этом рынке имитации появляются очень быстро. Если вы захотите позвонить в другой город из Техаса при помощи оператора, вас спросят, услугами какой компании вы хотите воспользоваться. Около 97% клиентов в ответ называют имя компании, и лишь 3% равнодушно говорят: по вашему выбору или не имеет значения. В конечном итоге, компании, обеспечивающие междугородную и международную связь, могли бы конкурировать по цене, и в результате загнать себя в ситуацию, когда никто не получает прибыли. Компании вышли из этого трудного положения, отказавшись от характерной для общества информации сосредоточенности на технологии, и вместо этого стали определять свой продукт в соответствии с логикой общества мечты.

Телефонные звонки, особенно частного характера, представляют собой одну из форм духовной близости. Звонок по телефону связывает двоих в одно, преодолевая расстояния и устанавливая или усиливая узы между ними. Телефонный звонок редко бывает просто формальным. Создание самобытного бренда — ключ к разработке удачной стратегии для многих компаний. Например, компания по продвижению услуг междугородного оператора 10-10-321 в США делает акцент на том, как просто их клиентам не отрываться от своих друзей и родственни-

Создание самобытного бренда — ключ к разработке удачной стратегии для многих компаний.

ков. Низкая цена упоминается лишь в самом конце.

В обществе мечты самобытный бренд проводит идею духовной близости — идею эмоционального рынка, на котором господствуют общность и чувства между людьми. Телефонные компании должны выстроить свой образ на рынке духовной близости. Те, что решат остаться просто провайдерами конкретной услуги, называемой телефонным звонком, проиграют в конкурентной борьбе. На повестке дня чувства, а не технология. Телефонные компании не просто предоставляют техническое оснащение и программное обеспечение; они действительно *сближают людей, в символическом смысле*. Все больше и больше компаний должны будут задуматься о том, как построить самобытный бренд на идее сближения людей.

Совокупная прибыль всех баров и клубов Америки составляет около \$15 млрд., что соответствует \$129, потраченным каждым американцем в возрасте от 25 до 59 лет. Почему люди ходят в бары и клубы? Ответ: они ходят туда, чтобы укрепить социальные связи и ощутить принадлежность к определенной группе. Ирландский пивной гигант Guinness продает пиво во всем мире. Но постепенно в этом пивном предприятии осознали, что торгуют не пивом, а чувством духовной близости, любовью к веселой компании. Ключевое слово здесь *craic*, в гэльском языке означающее задушевную беседу и просто нахождение в приятной компании. Вот почему Guinness вместе с Irish Pub Company и другими подобными предприятиями по всему миру торгует ирландским духом. Оригинальные названия

пабов, такие как «Джеймс Джойс», «Дублинец» или «О'Рейли», рекламируются как продукт под ключ, в комплексе с ирландскими барменами, ирландскими музыкантами и, естественно, ирландским декором. *The Wall Street Journal* считает, что по таким франчайзинговым соглашениям сегодня в мире открывается по ирландскому бару в день, будь то на Украине, в Бангкоке или в Брюсселе.

Постепенно в этом пивном предприятии осознали, что торгуют не пивом, а чувством духовной близости.

Чувство духовной близости—продукт, весьма отличный от пива, и, тем не менее, огромное количество пива продается в комплекте с духовной близостью. Пиво — это ритуал; паб — это сцена, на которой он разворачивается. Посетители паба — участники ритуала. Похоже, что мы переживаем тихую революцию на рынке баров и пабов; компании, которым удалось ухватить идею духовной близости, постепенно станут лидерами на мировом рынке. Учитывая оживление в международном туризме и глобализацию телевидения, победа будет за самыми лучшими историями о духовной близости. Guinness уже завоевала себе бесценное преимущество. Стайт стоит миллиарды долларов. К счастью, еще осталось место для других историй про духовную близость; не будучи навязчивыми, они просто должны задевать сердечные струны и не блекнуть со временем. Проблема создания истории для обоснования своих продуктов встанет перед всеми компаниями, производят ли они потребительские товары, товары первой необходимости, предметы роскоши или услуги. Истории нужно холить и лелеять, потому что они представляют собой основной актив компании. Сделайте свою историю о духовной близости убедительной и поделитесь ею со всем миром.

Чувство духовной близости – продукт, весьма отличный от пива

Во Франции сейчас существует около 50 *cafes-philos*. Это заведение, где философ может поднять вопрос для обсуждения и провести последующую дискуссию, к примеру, об отношениях между добром и злом, о понятии вечности или отношении людей к природе. Заинтересованная группа начнет диалог, к которому любой волен присоединиться. Естественно, эта идея зародилась во Франции, принимая во внимание славную французскую философскую традицию: особую форму духовной близости. Требуется лишь все это снова извлечь на свет, стереть пыль и вывести на рынок. В старые добрые времена индустриального общества для французов добыча угля служила источником процветания и благополучия; в обществе мечты эквивалентным источником процветания становятся истории. Мы предполагаем, что к 2000 году более 1000 *cafes-philos* будут открыты в больших городах по всему миру. Под непрекращающиеся разговоры о том, почему мы появились на этой Земле и что будет, когда все кончится, будет продаваться еда и напитки.

Попытка описать рынки общества мечты не нова в том смысле, что люди всегда тянулись к подобным историям. Новое в этом то, что наша природная тяга к историям уйдет от книг, фильмов и развлечений к реальным товарам. Эта новая

логика общества мечты, а также растущая свобода выбора различных товаров в зависимости от их эмоциональной привлекательности, восторжествует над рынком.

Fortune отметил огромный успех тематических парков и торговых центров. В Соединенных Штатах Dave & Busters открыли восемь огромных торговых центров, каждый площадью 4500 кв. ярдов, где есть все: рестораны, бары, мини-гольф*, бильярд, блэк-джек, в который играют не на деньги, а на игрушечные 10000-долларовые фишки, и видео игры. Средний оборот этих супермаркетов духовной близости превышает \$10 млн. Просто выберите свою любимую тему: о чем бы вам хотелось поговорить, как сделать ваши связи крепче? Вот где прячется множество возможностей.

* golf simulators.

Рестораны и кафе, приносящие более \$300 млрд. только в США, также относятся к рынку духовной близости. Это еще один (гораздо более обширный) рынок, на котором можно ожидать революции. Если ресторан — это не только место, где едят, то можно начинать придумывать свою собственную историю о ду-

***Под непрекращающиеся разговоры о том,
почему мы появились на этой Земле, будут продавать еду и напитки.***

ховной близости. Сделайте свою партию духовной близости привлекательной и поделитесь ею со всем миром.

Рынок кофе в США стоит около \$6 млрд. (примерно \$50 на каждого взрослого), то есть он примерно в половину меньше рынка тематических парков. Если кофе хочет удержать позиции лидера на рынке, его поставщикам нужно осознать, что они работают не только на рынке кофе, но также и (причем, главным образом) на рынке духовной близости. В Европе, по крайней мере, любая деловая встреча обречена на провал, если на ней не подается кофе. Кофе — часть ритуала, призванного установить связь, ритуала, призванного создать доверие — атмосферу духовной близости. Если вы решаете не принимать участие в кофейном ритуале, с вашей стороны будет мудро иметь наготове уважительную причину. В личной жизни кофе играет ту же роль; он делает людей ближе друг другу. Чай или вода, конечно, могут присоединиться к ритуалу духовной близости, но пока кофе сохраняет господствующее положение в США и большей части Европы. У нас в дании, в Копенгагенском институте футурологии кофе подают на каждой встрече с клиентами. Если клиенты просят чай, они кажутся только наполовину преданными ритуалу.

Видеоконференции и электронная почта позволяют сократить количество деловых встреч, которые мы посещаем лично; вместо этого мы будем встречаться «электронным образом», экономя время и деньги. Вот как многие люди до сих пор представляют себе будущее. Но этого не произойдет из-за нашей потребности в духовной близости; потому что мы больше узнаем, лучше понимаем друг друга, когда общаемся не виртуально. Телефон или компьютер не передают языка тела. Некоторые ученые утверждают, что 80% мощности мозга тратится на обработку визуальных впечатлений, и именно поэтому, при прочих равных, мы предпочитаем

разговаривать с людьми лично, чтобы не упустить язык тела. В любом случае, число командировок не сократится, несмотря на появление электронных способов общения. Видеоконференции появились 15 лет назад, и все еще используются очень ограниченно.

Кофе – часть ритуала, призванного установить связь

Духовная близость объясняет, почему растет рынок специальных мероприятий. В мае 1997 года в McCormack Place и Чикаго состоялась встреча Международной ассоциации ресторанов. По оценке *The Economist* в ней приняли участие 102000 человек и, прежде чем ушли, они истратили \$160 млн. Ежегодно для участия в конференциях и выставках в Чикаго приезжают почти 3 млн. человек. Только Лас Вегас может похвастаться более богатой событийной историей. Очевидно, что все эти рестораторы не могут общаться при помощи языка тела (который, как говорят, отвечает за 80% человеческого общения) или устанавливать физические контакты при помощи электроники. Люди должны встречаться.

Исследуя рынок духовной близости, как и в случае с рынком историй, трудно привести конкретные цифры; статистика все еще создается, следуя принципам логики, а отраслевое деление применимо к обществу информации и индустриальному обществу (к последнему в особенности). Таким образом, цель — дать описание рынка, которое подходило бы только обществу мечты. Кроме того, мы стремимся доказать, что даже сегодня это описание может быть более точным, чем традиционные, более полезным, с точки зрения понимания рынка, и, следовательно, более ценным для стимулирования роста и обеспечения прибылей.

Люди не фотографируются все время, они делают это в особых случаях: Рождество и другие красные дни календаря, дни рождения, юбилеи, свадьбы, отпуска. Все эти события подразумевают духовную близость. Особые дни позволяют насладиться чувством духовной близости; Рождество, в первую очередь, это время, когда семья демонстрирует взаимную любовь и общность. Это событие увековечивается на фотографиях. То же самое происходит во время отдыха, когда мы проводим вместе целые дни, приобретаем общие впечатления. Средний аме-

Эмоциональные товары общества мечты гораздо легче пересекают культурные границы.

риканец купил в 1996 году 3,6 пленки; специализирующийся в отраслевом анализе *Euromonitor* оценивает долю Eastman Kodak на этом рынке в 80%.

Такая поразительно большая доля может объясняться тем, что Kodak четко понимает, что рынок фотопленки имеет дело с духовной близостью, а не с новомодными хайтековскими решениями. Несмотря на все усилия, вложенные в технологическое развитие, 35-миллиметровый отпечаток все еще не имеет конкурентов, и, кстати, достиг самых высоких темпов роста в 1990-е годы. Фотографировать, звонить по телефону — это эмоциональный порыв, и поэтому речь идет не о технологическом, а об эмоциональном рынке.

Тематический парк — одна из отраслей, которая будет расти в XXI веке. Тематические парки обеспечивают безопасные, хорошо продуманные впечатления. Некоторые парки принадлежат рынку историй, но большинство, включая Диснейленд, принадлежит рынку духовной близости. Они существуют для семей, детей, дедушек и бабушек, и близких друзей. Эти люди укрепляют свои отношения, совместно посещая парк. Многие тематические парки известны во всем мире. В 1996 году Парижский Диснейленд посетили около 12 млн. человек, вдвое больше, чем Эйфелеву башню. В Диснейленде в Токио побывали 17 млн. человек. Здесь планируется сооружение прилегающего морского парка развлечений (Токуо DisneySea). Галереи магазинов, видеокассеты для домашнего просмотра, интерактивные компьютерные игры и кинофильмы дают представление о гигантах рынка духовной близости завтрашнего дня. Дисней прекрасно знает, что духовная близость преодолевает любые границы традиционных рынков.

Как и рынок историй, рынок духовной близости, кажется, обладает настоящей глобальной притягательностью. Конечно, тематический парк Диснея по-разному воспринимается японцами и французами, однако основная предлагаемая им услуга — ощущение духовной близости, укрепление объединяющих связей — универсальна. Эмоциональные товары общества мечты гораздо легче пересекают культурные границы, чем товары общества информации или индустриальной эпохи. Возможно, потому, что клиент вкладывает частичку себя в историю духовной близости, рассказываемую компанией. Клиент является сотворцом истории.

Рынок любви

Любовь, конечно, не рынок. Сильным чувствам, возникающим между людьми, наука не может дать определения, да и не должна иметь на это монопольного права. Любовь — это волшебство, чары и порыв. Только самые одаренные поэты и писатели могут их описать, застав-

Клиент является сотворцом истории.

ляя нас воскликнуть: «Да, именно так это происходит!». Вечные истории о единственной, большой любви, от «Ромео и Джульетты» до «Унесенных ветром», неотделимы от нашего осознания себя как человеческих существ.

Однако любовь сопровождается целым набором символов и ритуалов, и в этом смысле она действительно создает рынок, или точнее, стала таковым в XX веке. Disney Corporation работает на рынке духовной близости, но не теряет активности и на рынке любви. По словам *USA Today*, Disney World ежегодно принимает 18000 заявок на проведение свадеб. Технически можно провести лишь 2200 (шесть в день без выходных). Половина пар из Америки; остальные, в основном, японцы. За \$2000 даже можно проехаться в большой карете Золушки (хотя она и не превратится в тыкву). Свадьба — это большой и важный ритуал; для него нужны соответствующие

декорации, и люди не против платить за это значительные суммы. Символы любви должны соответствовать сильным эмоциям, ставшим причиной этого события.

Рынок, предлагающий символы любви, характеризуется значительным ростом, но вопрос, который каждая компания должна задать себе, таков: как мы можем инсценировать ритуал, чтобы он наилучшим образом символизировал любовь? Короче, компания должна думать о себе как о постановщике романтической пьесы, театрального действия. Существует несколько сценариев, и клиенты могут выбрать любой. Компания выступает в роли режиссера и предоставляет весь реквизит. Каждая стадия свадебного ритуала должна символизировать любовь, начиная с самой церемонии и заканчивая банкетом, лимузином и медовым месяцем. Свадьба из набора несоординированных элементов с добавлением определенной доли общения превращается в комплексный сервис-пакет, во главу угла ставящий то, что клиент действительно хочет — символы любви.

Свадьба – это большой и важный ритуал с соответствующими декорациями

Мы смертны, поэтому один важный и полный символического смысла ритуал — похороны. Они необходимы, чтобы отдать последние по чести ушедшим, они дают утешение и шанс примириться с продолжающейся, несмотря на утрату, жизнью. Символы, сопровождающие похоронные обряды, — отдельный рынок. *The Economist* подсчитал, что похоронная индустрия в процветающем мире ежегодно приносит \$20 млрд. Как и свадьбы, похороны имеют отношение к рынку любви. Они обращены к сильным человеческим эмоциям, в данном случае, к чувству тяжелой утраты. Как организовать эти символы, чтобы они наилучшим образом отражали чувства скорбящих близких? Одна американская компания предлагает — за плату в \$1000— создать мемориальный сайт на домашней страничке осиротевших родственников, видя возможность замены электронным мавзолеем места на кладбище. Электронное надгробие.

Самая большая похоронная компания мира, базирующаяся в США Service Corporation International, смогла закрепиться на британском рынке и вполне может открыть отделения и на остальной европейской территории благодаря непрекращающейся либерализации и приватизации рынков. Со всей вероятностью можно предположить, что грядущий век станет свидетелем борьбы глобальных бизнес-концепций за долю рынка любви, следуя той же логике, которую мы отметили для рынка духовной близости. Эти бизнес-концепции будут отражать осторожный подход к проведению ритуала и глубокое понимание его особенного характера и стоящих за ним эмоциональных потребностей. Бизнес-концепции, продуманные в соответствии с логикой общества информации, проиграют в конкурентной борьбе.

Символами любви часто становятся подаренные ювелирные украшения. *Euromonitor* считает, что ежегодная совокупная валовая прибыль американского рынка ювелирных изделий составляет почти \$16 млн. или примерно \$60 на душу населения. Эта цифра показывает, насколько сильно нам требуются проявления любви. Ювелирные изделия традиционно рассматривались как символы богатства или процветания, но сегодня, в основном, символизируют любовь; они принадлежат рынку любви. Какое именно ювелирное украшение символизирует любовь? С одной стороны, они, конечно, дороги, и таким образом могут отражать силу любви,

измеренную в долларах. С другой стороны, сами изделия могут содержать любовное послание (например, ожерелье с сердечком), причем передавать его нужно без ценника, делающего такое выражение любви возможным только для богатых. Правда, есть сомнения, смогли ли небольшие производители ювелирных изделий (а в этой отрасли их много) полностью понять природу своего рынка. Многие все еще верят, что ювелирные украшения символичны лишь благодаря цене. В любом случае и здесь можно

\$16 млн. показывают, насколько сильно нам требуются проявления любви.

ожидать революцию, когда какая-нибудь компания тщательно проанализирует символическое значение ювелирных изделий и чувств, с которыми их покупают и дарят.

Ювелирные изделия могут также рассматриваться как часть рынка Кто-Я-Такой (см. далее), и для независимого производителя, естественно, жизненно важно определить, какому рынку принадлежит его продукт. Мы имеем дело с абсолютно разными наборами эмоций, с разными потребностями. Ювелирные изделия с рынка любви продаются такими компаниями, как Tiffany. Драгоценности рынка Кто-Я-Такой продаются в торговых сетях и универмагах.

Таким же образом рынок косметики и парфюмерии является частью как рынка любви, так и рынка Кто-Я-Такой.

Не может быть скидок на любовь и чувственность.

Рынок подарков, как правило, формирует часть рынка любви. Утонченная французская парфюмерия с ее изысканными ароматами вращается вокруг любви, вокруг обольщения. Даже краткий перечень названий демонстрирует, что производители поняли суть своего рынка: «Настоящая любовь» (True Love), «Яд» (Poison), «Сладкая жизнь» (Dolce Vita), «Первая женщина» (Original Woman), «Вечность» (Eternity), «Нарцисс» (Narcisse), «Эдем» (Eden). Это все символы сильных эмоций, в действительности, настолько сильных, что вопрос о распродаже даже не стоит. Не может быть скидок на любовь и чувственность.

Американский парфюмерный рынок оценивается примерно в \$3 млрд. и стабильно растет. Любовь — одна из самых могущественных сил жизни, и ее символы имеют большое влияние на рынок, при условии, что производители понимают этот рынок и те чувства, для которых им нужно найти точные символы и визуальное выражение.

Важный сегмент кинорынка составляют истории о любви, как счастливой, так и несчастной. Это истории, в которых мы можем увидеть отражение собственных эмоций, истории, с которыми мы можем себя идентифицировать. Кинофильм — абстракция. Мы знаем, что актеры в фильме всего лишь играют; что сюжет разворачивается при помощи светотени на плоском экране, и все же позволяем увлечь себя. Мы можем плакать над Ромео и Джульеттой — сама история гораздо сильнее, чем знание о том, что это абстракция. Когда-нибудь раскол между

человеком рациональным и человеком эмоциональным исчезнет. Обзор выпускаемых фильмов позволяет осторожно предположить, что лишь немногим менее половины посвящено любви; следовательно, кинематографисты работают на рынке любви. Другая половина представляет собой, главным образом, рынок историй и рынок победы добра над злом. Последнее, очевидно, редко имеет место в жизни, по этому необходимо реальность дополнить вымыслом. Мы привыкли видеть, как зло одерживает верх; при этом нет однозначно четкого противостояния добра и зла, вместо этого оттенки серого, из-за чего трудно отличить героев от злодеев. То же самое распространяется и на политику, и на правовую систему, и на борьбу между группами влияния.

Музыкальный рынок, с одной стороны, кажется, весь посвящен любви. Все успешные авторы песен пишут о флирте и влюбленности, о единственной великой любви, о несчастной любви, о расставании, тоске по любимому человеку и воссоединении. Эта тема, должно быть, уже проигрывалась в миллионах вариантов, на всех языках мира, но, поскольку это история, которую нам надо слышать, те, кто хочет остаться на рынке, не могут от нее уйти. За последнее десятилетие в живой музыке, как и в записанной, произошла технологическая революция. Запись может контролироваться компьютером, а программа может помогать композитору — в отдаленном будущем электронная музыка будет сочиняться и распространяться без участия артиста. Это уже возможно технически, но мы пока против. На рынке заметна реакция, течение в обратную сторону. Спросом пользуются живые концерты, музыка, написанная без помощи технологий, потому что мы ищем не музыки, а эмоции, любви.

И, наконец, обратимся к дому. По мере того, как растет благосостояние, и большинство обнаруживают, что могут позволить себе основные удобства, пристрастия в дизайне интерьеров начинают напоминать подготовку сцены для наших эмоций. Чувство семейной любви и общности требует символов, демонстрирующих наше единение. Симметричная расстановка мебели в спальне (вплоть до ночников-близнецов), общая гостиная с подчеркнутым отсутствием вещей, принадлежащих только одному человеку (детские игрушки, переносной компьютер), — все это символы, показывающие, что мы — настоящая семья.

***Когда-нибудь раскол между человеком рациональным
и человеком эмоциональным исчезнет.***

Дом должен производить впечатление на нас самих и на наших друзей и знакомых. Оформление интерьера постепенно перестанет служить выразителем социального положения, роскоши, вместо этого оно обратится к чувствам. И этот огромный рынок нужно будет определить заново. Один только рынок мебели для дома оценивается более чем в \$40 млрд.

Любовь и духовная близость — вот два маркетинговых стержня в обществе мечты. Гэри Хэмел, эксперт в области менеджмента и профессор Лондонской бизнес-школы, написал для *Harvard Business Review* отмеченную премией статью о стратегии. Идея в том, что для создания успешной стратегии надо сначала представить, как рынок будет выглядеть в будущем, а потом скорректировать возможности компании с учетом требований этого нового рынка. Или, как выразился глава Disney Майкл Айснер в отчете компании за 1996 год: «Суть в том, чтобы

создать изменение прежде, чем оно создаст тебя. Мы стремимся вдохновить вас на перемены».

Суть в том, чтобы создать изменение прежде, чем оно создаст тебя.

Учитывая нарастающую глобализацию и описанные тенденции, мы видим сценарий следующего десятилетия: все больше и больше крупных компаний специализируются в снабжении символами рынка любви. Они будут продавать свадьбы, драгоценности и похороны, а еще производить фильмы и компьютерные программы. В разработке продуктов наступит синергия, а потенциал роста станет практически неисчерпаемым. Давайте, в порядке эксперимента, придумаем миссию, концепцию развития бизнеса и стратегию для одной из таких компаний. Назовем ее «Забота о любви» (Caring for Love).

Миссия. Обеспечить рынок символами, которые наилучшим образом укрепят и продемонстрируют самые сильные связи, существующие между людьми.

Видение. Развивать потенциал и работать в основных областях культуры в мире и стать лидером рынка в трех из них. Ежегодно предлагать не менее четырех новых видов услуг.

Стратегия. Добиться более глубокого понимания тех сильных эмоций, символы которых мы предлагаем, и таким образом обеспечить еще большую конкурентоспособность нашего сервиса. Это понимание является частью капитала компании. Компания не хочет владеть недвижимостью, средствами производства или физическим капиталом любого другого рода. Интеллектуальный капитал — единственный капитал «Заботы о любви».

Помните, общество мечты — это сценарий будущего. Мы не знаем, что нас ждет, почтенные исследователи будущего не занимаются предсказаниями. Они, скорее, дают спектр возможностей, картины будущего. Картина рынка любви и духовной близости, таким образом — всего лишь картина. Но это эскиз, принимающий все более четкие очертания.

3. Рынок заботы

Один из самых выдающихся экономистов столетия Дж. М. Кейнс в знаменитой работе 1930 года «Экономические перспективы наших внуков» писал: «В недалеком будущем я предвижу величайший переворот, который когда-либо имел место в истории человечества. Конечно, он будет происходить постепенно, а не как катастрофа. На самом деле, этот процесс уже начался, и экономические проблемы

перестают быть первостепенными для все большего числа людей». По оценке Кейнса, этот переворот произойдет в течение 100 лет, то есть, к 2030 году.

Кейнс приходит к выводу, что когда переворот произойдет, мы будем иметь возможность вернуться к некоторым из самых безопасных и долговечных принципов религии и традиционных ценностей, — мы должны отдать должное тем, кто может научить пользоваться каждым часом, каждым днем, этим достойным восхищения людям, умеющим радоваться жизни. Как ландыши в лесу.

Кейнс предвидел наступление общества мечты в 1930 году. Он предсказал его, невзирая на то, что жил в условиях английского классового общества в разгар великой депрессии с ее массовой безработицей и повсеместной нищетой. Однако людям недостаточно просто любоваться ландышами. Их эмоциональные потребности распространятся дальше. Насущной является и потребность отдавать, проявлять сострадание, утешать, нести излечение, помощь и счастье. У людей есть потребность заботиться. Некоторые ученые объясняют это кажущееся бескорыстным стремление потребностями биологического вида, характером выживания человечества — коллективным инстинктом самосохранения. Сегодня мы испытываем потребность в проявлении заботы — не всегда, не ко всем, но часто и во многих ситуациях.

***Ученые объясняют потребность заботиться
коллективным инстинктом самосохранения.***

Потребности проявлять заботу соответствует ответная потребность принимать заботу, помощь и утешение. Это стремление может возникать и на материальной, и на эмоциональной основе. Мы можем страдать от болезни, беспомощности, голода или нужды — какой бы ни была причина, создается спрос на помощь со стороны собратьев. В проявлении заботы интригует то, что чем больше удовольствия полу чает принимающая сторона, тем счастливее становится дающая. Обе стороны удовлетворяют свою потребность. Существует позитивная корреляция.

Обе потребности — и заботиться, и принимать заботу — являются важными факторами, описывающими рынок общества мечты.

Забота: от одного сердца к четырем

Одним из последних очеловеченных* хитов на рынке игрушек стал тамагочи; маленькое электронное яйцо, требующее, чтобы с ним обращались с заботой и вниманием. При таком обращении оно превращается в забавного, счастливого маленького киберцыпленка. Но если вы обделите своего тамагочи любовью и заботой, он вырастет противным, непослушным монстром, предупреждает инструкция производителя. Тамагочи прибыл с другой планеты, куда он обязательно

вернется. Тем не менее, он обладает человеческими чувствами: чтобы на его дисплее

*humongous.

появилось четыре сердечка, вы должны с ним играть, кормить его, следить, чтобы он был счастлив и сыт. Эта забавная электронная вещица размером с брелок дает детям и взрослым возможность проявить заботу. Можно назвать его электронным любимцем, но главное в том, что тамагочи — не только объект заботы. С позиций традиционной материалистической логики, этот продукт лишен всякого смысла. У него нет никакой функции, он ничего не делает. С точки зрения логики общества мечты, этот продукт очень полезен. Он удовлетворяет существующий спрос на проявление заботы. Показатели продаж, пустые полки и длинные очереди нетерпеливых покупателей лишь подтверждают существование активного спроса, потребности. Найден продукт общества мечты. Ответ на вопрос: что нужно сделать, чтобы удовлетворить спрос на проявление заботы?

Может быть, этикетки ориентированных на заботу товаров будущего должны содержать правдивую информацию не только об их экологической безопасности, но и об эмоциональном воздействии, измеряя его по шкале от одного до четырех сердечек. Сердечки будут присваиваться после испытания, проведенного организациями потребителей, и будут обозначать силу чувства заботы, пробуждение которого этот конкретный товар должен гарантировать. Или вы можете вернуть товар и получить полное возмещение.

Объем продаж на американском рынке всего, что связано с домашними животными, приближается к \$12 млрд., большая часть относится к рынку заботы. Еще в древнем Египте у людей были домашние любимцы (или животные-компаньоны). Они дают нам возможность заботиться о них. Это прекрасные отношения, в которых, отдавая, много и получаем. Домашние любимцы — прежде всего, чувства, но это и рынок. И снова рациональное общество информации не располагает теорией, способной объяснить растущий спрос на домашних животных. За исключением охотничьих и сторожевых собак, им отказано в практической полезности. Этот рынок можно понять только с эмоциональной точки зрения.

Домашние любимцы — прежде всего, чувства, но это и рынок.

Зеленое движение тоже отражает нашу озабоченность правами животных. Мы все в большей степени подчеркиваем тот факт, что животные, обеспечивающие нас продуктами питания, должны провести свою жизнь, как в природе. Курицы не должны нестись в клетках, свиньи должны валяться в лужах на свободе; у животных есть право видеть небо, чувствовать солнце и ветер. Использование животных в научных целях (или для испытания новых косметических товаров) следует запретить или, по крайней мере, ограничить, чтобы не причинять им не оправданный вред. Понятие заботы распространилось с любимцев, живущих у нас дома, на всех домашних животных. Это еще не все. Надо охранять дикую природу. Должна быть запрещена гарпунная охота на китов (за некоторыми исключениями они защищены международными правилами), лис нельзя ловить капканами, дельфины не должны

гибнуть в рыболовных сетях. Современная урбанистическая жизнь на процветающей части земного шара непрерывно распространяет свою потребность заботиться о ком-либо на все новые области.

У длинноногой, светловолосой Барби есть кукольный дом, полный друзей. Ее последняя подруга по имени Беки отличается от Барби только в одном отношении — она сидит в кресле-коляске. Самая успешная кукла века — Барби — расширила свой эмоциональный диапазон и включила в него возможность для детей ухаживать за больными людьми.

Хозяин гостиницы в Стратфорде-на-Эйвоне, в Англии, внес в ведомость на получение заработной платы двух бездомных лабрадоров. Поводки обеих собак висят в вестибюле, и проживающие в гостинице могут взять Дигби или Снупи на прогулку. Можно сказать, что это ситуация тройного выигрыша (для собак) гостиницы и сострадательных клиентов, складывающаяся вокруг потребности заботиться о ком-то.

24 июня 1859 года австрийская и французская армии сошлись в кровопролитной битве при Солферино на севере Италии. После сражения, продолжавшегося 16 часов, 40000 тел убитых и раненых усеяли поле брани. В тот же самый вечер на место битвы прибыл швейцарский путешественник Анри Дюнан. Так сильно потрясло его ужасающее зрелище кровавой бойни, что он попытался организовать помощь тысячам пострадавших. В 1862 году он опубликовал книгу «Воспоминания о Солферино»*, которая разбудила совесть Европы. Это, в свою очередь, послужило первоначальным толчком к созданию Международного комитета Красного Креста (МККК). Сегодня существует около 170 национальных комитетов Красного Креста, насчитывающих 10 миллионов членов. Их миссия выразительно, убедительно и изящно описана в семи основных положениях: «Гуманность, беспристрастность, нейтральность, независимость, добровольное служение, единство и всемирный характер». Многие бизнес-организации могли бы позавидовать МККК в том, что ему удалось так точно и сжато выразить видение и стратегию.

* A Memory of Solferino.

Красный Крест, успешная гуманитарная организация, основывается на простом принципе: твердом убеждении в том, что люди хотят заботиться о нуждающихся, и что такая помощь будет предоставляться на добровольной основе, без ожидания чего-то материального взамен. Красный Крест не является коммерческой организацией, но по мере стирания границ между коммерческими и другими организациями Красный Крест начнет восприниматься как очень важный фактор на рынке заботы. Ему придется конкурировать со многими другими организациями за долю этого рынка. Клиентам будет нужна убежденность в том, что продукт Красного Креста дает покупателям (тем, кто жертвует деньги на программы помощи) что-то ценное за их деньги, а именно, удовлетворение от сознания, что они действительно кому-то помогли. Красный Крест не конкурирует с Беки или тамагочи — места хватит обоим типам продуктов, но это тот же самый рынок.

Международный Красный Крест может стать законодателем рынка XXI века и в других областях. Это глобальная организация; подобно творцам историй (Олимпийские игры, гонки Grand Prix, ФИФА), она не признает в своей работе

национальных границ. Они все — глобальные организации со своими правилами, которые не отступят под давлением требований или особых условий, выдвигаемых на государственном уровне.

McDonald's не из тех, кто работает на рынке заботы. И все же, домашняя страничка компании сообщает, что благотворительное подразделение Рональда МакДональда выделило свыше \$150 млн. на безвозмездную помощь организациям, работающим с детьми. Чтобы преуспевать, творя добро. Компания хочет, чтобы ее считали организацией, которая не только делает деньги, но еще и обладает добрым сердцем и хочет заботиться о других. Эта мысль рассчитана не только на клиентов, но и на сотрудников фирмы. Работая в McDonald's вы можете испытывать гордость, зная, что ваша работа — нечто большее, чем прибыль акционеров. Границы между организациями, для которых торговля возможностью заботиться о других является основным делом, и организациями, для которых забота — лишь помощь в реализации стратегии, еще существуют; но четкая грань, разделяющая коммерческие и благотворительные организации, постепенно уходит в прошлое.

Мы должны быть готовы к тому, что, в принципе, все компании могли бы представлять свои товары на рынке как дающие возможность проявлять заботу о ком-либо. Например, реклама Seagate сообщает, что поскольку эта компания является лидером в области технологий хранения данных, значительная часть информации в Интернете хранится на наших жестких дисках.

Четкая грань, разделяющая коммерческие и благотворительные организации, уходит в прошлое.

В объявлении есть рисунок мальчика, качивающего своего грудного братика. Мальчик говорит: «Это мой маленький братик. Я пишу о нем книгу. Она небольшая. Пока. У меня только 3 недели материала. Когда он подрастет, он сможет ее прочитать. На своей домашней страничке. Я все сохраняю». Реклама правильно уловила идею. Трогательная история про старшего брата, который заботится о младшем, может быть сохранена на дядке. И вот, диски становятся частью рынка заботы, здорово! Потому что мы находимся на пути к обществу мечты, где все товары — даже компьютерные диски — просто должны быть привлекательны эмоционально. Seagate уже заявила свои права на часть рынка заботы.

Армия спасения — одна из ос новных компаний на рынке заботы и имеет такие же устоявшиеся традиции, как и Красный Крест. Основанная в Лондоне в 1865 году, она провозглашает своей целью распространение христианства, образования, борьбу с бедностью и другие благотворительные цели, полезные для общества или всего человечества.

Все товары — даже компьютерные диски — просто должны быть привлекательны эмоционально.

Армия спасения работает в 100 странах и более чем на 140 языках. Имея 352 больницы и клиники, 780 домов престарелых и более 2000 центров распределения пищи, а также осуществляя другие виды деятельности, направленные на помощь

нуждающимся, она является действительно глобальной компанией на рынке заботы. Добровольцы помогают больным, бедным, бездомным и тем, чья жизнь потеряла смысл. Члены Армии спасения носят форму. Вместе они составляют международное братство, для которого не существует ни возрастных, ни половых, ни расовых барьеров. Этот ясный и очевидный дух единения — как раз то, к чему так стремятся крупные транснациональные корпорации. *Esprit de corps**, имеющая принципиальное значение, уже существует в Армии спасения. Сравнение кажется странным только при искусственном делении рынка, характерном для общества информации, разводящего коммерческие и некоммерческие организации по абсолютно разным категориям. Опыт Армии спасения должен изучаться в бизнес-школах XXI века.

* честь мундира (фр.)

В Информационном центре волонтеров приморской зоны Сан Франциско есть горячий список 139 организаций, которым вы можете предложить свою добровольную, неоплачиваемую помощь. Волонтерские организации Европы тоже переживают резкий подъем. Больше не считается, что только государство должно заботиться о своих гражданах. Частным организациям, основанным на работе добровольцев, удается устанавливать непосредственную связь — оказывать помощь, имеющую эмоциональное значение для того, кто этим занимается. Эта тенденция особенно заметна в Северной Европе, где государству традиционно отводится основная роль в заботе о бедных и немощных гражданах от имени всего общества. Потребность в такой коллективной, хотя и отстраненной заботе существует, но постепенно она все больше будет вытесняться помощью напрямую. Поэтому следует ожидать значительного роста на рынке заботы.

AT&T Wireless Service — это лишь одна из множества продуктово-сервисных компаний, спонсирующих спортивные и благотворительные мероприятия, включая помощь при катастрофах. В описании деятельности компании говорится:

Опыт Армии спасения должен изучаться в бизнес-школах XXI века.

«Спонсорская деятельность способствует росту осведомленности людей о брэnde AT&T Wireless Service, а также помогает организации, получающей эти средства».

В сферу интересов рынка заботы входят наши дети и внуки. Эта часть рынка заботы аналогична рынку семьи, но в данном контексте мы будем использовать слово забота. Как знает всякий интересующийся статистикой, границы между бизнес-сегментами стали нечеткими и непостоянными. Отнесение продукта какой-то определенной компании именно туда, где, по ее мнению, он должен находиться, является сложной задачей. Сложность нарастает по мере того, как статистика становится все более подробной.

В 1997 году американский рынок игрушек вырос на 10% и оценивается сегодня более чем в \$30 млрд. Доля видеоигр как самого крупного и наиболее динамично развивающегося сектора составляет 31%. Большинство этих игрушек покупается

родителями (обычно матерями) для своих детей. Или дедушками и бабушками для внуков. Радость от дарения, когда видишь, как радуется ребенок, — вот основные символы нашей заботы и нашей любви. Как гласит вековая истина: радость дарения может легко сравниться с радостью получения подарка. Демонстрация заботы о близких, реальное ее проявление — важная сторона жизни, то, что тоже делает нас людьми. Символы заботы — важная часть рынка. Как наилучшим образом создать и усилить символы заботы? Это полезный вопрос, которым следует задаваться компаниям на этом рынке.

Принимая заботу

Другой частью рынка заботы движет необходимость получать помощь. Конечно, это две стороны одной медали, но важно делать различие между ключевыми для формирования рынка силами. Обратимся к источникам спроса.

Американский рынок здравоохранения превышает \$1 трлн., что соответствует примерно 14% ВВП. Как и в других богатых странах, ожидается, что эта доля будет расти. То есть мы будем тратить на здравоохранение все большую часть своих доходов. Это естественная тенденция для развитой экономики; по мере роста благосостояния меньше тратят, в относительном выражении, на фундаментальные нужды и больше на то, чтобы обеспечить себе долгую жизнь и хорошее здоровье.

До середины XIX века уход за больными, облегчение страданий, утешение и лечение болезней были, главным образом, семейным делом — забота проявлялась дома. Если дома не справлялись, были еще церковь и монастырь. Только в прошлом веке появился рынок заботы и восстановления здоровья. Эта перемена совпала с научной революцией начала XX века. Внезапно наука оказалась способной предложить не только утешение и заботу, но и лечение. Лечение было прерогативой науки, и только науки. Альтернативные методы и знахарки остались в прошлом. По крайней мере, так думали.

Однако недавно появилась новая тенденция. Подлинная забота как эмоциональный фактор, кажется, завоевывает все большую часть рынка здравоохранения. Монополия науки улетучится в течение одного-двух следующих десятилетий. Рынок здравоохранения тоже претерпит определенные изменения в соответствии с логикой общества мечты. Этого следует ожидать по двум причинам.

1. *Балансируя между духом и телом.* В Германии такие терапевтические методы лечения, как гомеопатия и иглоукалывание, уже считаются традиционными и поэтому в большой степени включаются в медицинское страхование. Реальные изменения начались в Германии с принятия в 1997 году новых законов, уравнивающих в правах альтернативную и традиционную медицину. Для утверждения новые лекарственные препараты и методы лечения должны пройти экспертизу специалистов в конкретных областях. Это значит, что, например, зонная терапия* должна быть одобрена специалистами именно по зонной терапии. В здравоохранение пришел плюрализм. Монополия на утверждение новых методов лечения, до сих пор удерживаемая традиционной наукой, сломана.

* zone therapy.

Альтернативные методы лечения продолжают проникать на рынок, несмотря на сопротивление со стороны медицинского научного истеблишмента, потому, что пациенты отдают предпочтение новым подходам. Дело в том, что альтернативные методы лечения обычно демонстрируют больше непосредственной заботы и сострадания; одновременно они подчеркивают, что не только тело, но и душа должны активно участвовать в лечении.

***Подлинная забота, как эмоциональный фактор, завоевывает
все большую часть рынка здравоохранения***

Влияние душевного состояния на здоровье человека не только разъясняется в книгах и периодике; ортодоксальный мир медицины признал эффект плацебо. Хорошо известно, что и безобидные таблетки кальция имеют лечебное действие. Несмотря на лечение, бесполезное, с научной точки зрения, пациенту становится лучше. Другими словами, наука сталкивается с парадоксом. Бесполезное лечение действительно — в определенных случаях (примерно 15%) — оказывает целительное действие.

***Альтернативные методы лечения обычно демонстрируют
больше непосредственной заботы и сострадания.***

Любое лечение, даже просто плацебо, создает впечатление, что о вас заботятся, что уже само по себе может быть благотворным для больного. Сами врачи все больше принимают на вооружение метод плацебо — потому что он работает. Можно ожидать, что в следующие 10— 15 лет в лечении практически всех болезней все больше внимания будет уделяться душевному состоянию человека.

2. *Автоматизированное лечение.* Только в США совокупные за траты на исследования в области здравоохранения составляют около \$15 млрд. Бурные исследования приведут к неслыханному прогрессу в лечении болезней. Ожидается, что человеческий геном будет полностью расшифрован в ближайшие десять лет;* применение нанотехнологий и биотехнологий, наряду с информационными технологиями и самой современной сканирующей аппаратурой, откроет абсолютно новые возможности. Такое развитие событий сделает возможной автоматизацию в сфере здравоохранения. Автоматизация особенно актуальна для больничного лечения, в котором совокупные расходы в последние пять лет росли не так быстро, как в других областях, вроде оказания медицинской помощи на дому. Работу больниц проще автоматизировать при помощи современного оборудования. Домашняя медицина более трудоемка, ибо подразумевает персональную заботу и уход.

* и это, действительно, произошло в 2001 г.

Сравнение с производством автомобилей может быть показательным. Подобно тому, как промышленные роботы заменили рабочих на конвейере в Детройте и других местах, сканеры и другие формы автоматизации постепенно заменят врачей. Или, точнее, врачи и медсестры будут иметь больше времени для ухода за больными.

Развитие событий сделает возможной автоматизацию в сфере здравоохранения.

Здравоохранение через 10—20 лет завершит полный цикл: выйдя из дома, пройдя через этап монополии науки и возвратясь снова к пониманию важности персональной заботы и ухода. Разница в том, что сегодня существуют технологии, позволяющие осуществлять эффективное лечение наряду с личным уходом и заботой. Так, технологическое развитие может освободить людей для решения более эмоциональных проблем и в сфере финансов, где информационные технологии освободят работников для того, чтобы они больше сил отдавали выполнению своей традиционной роли: внушению клиентам ощущения без опасности и доверия.

В Азии (включая Японию) на здравоохранение ежегодно тратится \$150 млрд. Как пишет *Business Week*, по оценкам Сингапурского Совета по экономическому развитию, эта сумма увеличится на 70% и достигнет \$255 млрд. к концу этого десятилетия. Хотя основная часть мирового здравоохранения остается в государственном секторе, на рынке доаточно места и для частных компаний, предлагающих медицинское обслуживание высшего качества. Потенциал роста огромен, как в богатых, так и в развивающихся странах. Один из возможных сценариев рисует, что через 10—20 лет главную роль на мировом рынке будут играть глобальные сети больниц, пользующихся новейшими технологическими достижениями и, не в последнюю очередь, зарекомендовавшие себя заботливым уходом, основывающимся на подробном знании того, что нужно больным людям. В этих больницах будут понимать, как заставить автоматизацию работать на их благо, но там также будут осознавать, что краеугольным камнем предлагаемого обслуживания является обеспечение комфортных условий и отличного ухода людям, которые испытывают неуверенность и страх перед страданиями и болью, страх за жизнь и здоровье. На рынке заботы в обществе мечты больницы и другие элементы системы здравоохранения захватят большую территорию.

Церковь и религия являются частью человеческой жизни. Почти всем нужно верить в то, что не мы сами управляем собой, что есть сила, которая сильнее человека. В этом веке был период, когда люди, особенно в Северной Европе, выражали уверенность, что наука сможет ответить на два основных вопроса жизни:

- Почему мы появились на Земле? (Зачем нас поместили на Землю?)
- Что происходит после нашей смерти?

Само существование может быть обременительным, лишенным смысла и очень запутанным, если нет ответа на эти вопросы. Поэтому, по данным скандинавской статистики, только 15—20% людей могут жить без религии. Похоже, что церковь и религия предлагают самые важные и разнообразные дары, когда дело касается духовной заботы. Все ожидания, что при таком развитии технологии и постоянно повышающемся уровне образования человек отвергнет любые ненаучные объяснения, и будет руководствоваться строгой математической логикой, оказались ошибочными. Нельзя жить только тем, что можно потрогать или ощутить физически. Похоже, материализм был похоронен в начале 1990-х, вместе с развалом Советского Союза.

***По данным скандинавской статистики,
только 15—20% людей могут жить без религии.***

Сама идея общества мечты как преемника общества информации основывается на допущении, что в будущем научное, рациональное мышление не будет пользоваться таким уважением. Самым лучшим подтверждением того, что это так и есть, служит успех Интернета, который сам, как ничто другое, является продуктом общества информации. В конце 1996 года журнал *Time* при помощи поискового сервера Alta Vista нашел в Интернете целых 46000 ссылок на основателя компании Microsoft Билла Гейтса. Однако слово Бог было обнаружено 410 000 раз; а поиски слова Иисус дали 146 000 упоминаний. Интернет дает людям высоко технологичную возможность говорить на духовные темы и организовывать виртуальные религиозные объединения, невзирая на географические ограничения. Библии Гутенберга, изданные массовым тиражом при помощи новорожденного искусства книгопечатания, сделали христианство достоянием многих. Интернет обещает послужить той же цели. В Интернете будут встречаться христианские секты всего мира — клавиатурой к клавиатуре, а евреи будут встречаться с исламскими фундаменталистами — модемом к модему.

Слово Бог было обнаружено в Интернете 410 000 раз.

Давайте надеяться, что такое объединение приведет к углублению взаимопонимания между величайшими мировыми религиями, укреплению чувства, что у нас общие духовные ценности, независимо от формы, в которую они заключены в разных уголках света.

Даже на севере Европъг люди все больше проявляют открытый интерес к религии, хотя и не обязательно к церкви. В бывших коммунистических странах эта тенденция прослеживается очень ясно. Религиозная спячка, длившаяся все 70 лет господства научного материализма, закончилась, и стало ясно, что религия снова стала занимать существенное место в жизни их граждан. Общество мечты не исключает возможность того, что XXI век станет веком религии подобно тому, как XX век был веком науки и технологии.

4. Рынок Кто-Я-Такой

Базирующаяся в Новом Орлеане компания Sazerac производит водку из зерна, выращенного без применения химических удобрений, при этом бутылка поддается переработке. Водка называется Rain* и рассчитана на людей, задумывающихся об экологии. Употребляя эту водку, вы рассказываете маленькую историю о себе, дополняя картину: Кто я?

* дождь.

Что во мне вызывает восхищение? За какие ценности меня можно уважать? Какие истории я могу рассказать? Каков мой круг общения? С кем у меня нет ничего общего? Ответы на эти вопросы заключены в товарах или услугах, которые я приобретаю. Поэтому я принадлежу к рынку Кто-Я-Такой. Продукты, которыми мы себя окружаем, все больше становятся способом показать себя. У рынка появилась новая харак-

***Продукты, которыми мы себя окружаем,
все больше становятся способом показать себя.***

теристика и постепенно она станет самой важной, отражаясь как в глазах потребителей, так и в продажах компании.

Louis Vuitton — компания, продающая товары для путешествий: сумки и чемоданы. Но она привносит в свою работу что-то еще. Вместе с чемоданом вам достается история, которую многие клиенты ценят гораздо больше, чем полезность самого чемодана. Louis Vuitton — типичный пример компании общества мечты, что ясно видно из того, как компания себя характеризует: «Стратегия Louis Vuitton по прежнему зиждется на тех принципах, которыми компания руководствовалась с момента основания: постоянное стремление к безупречному качеству, прямое управление сетью магазинов, контроль над производством, повышение ценности брэнда и построение мультикультурной организации, способной быстро реагировать на появление новых возможностей».

Кто-Я-Такой?

***Потрясающий человек легко порхающий
по самым шикарным отелям мира и делающий это стильно?***

Вот история, которую рассказывают о себе клиенты Louis Vuitton: «Я — потрясающий человек, легко порхающий по самым шикарным отелям мира, причем все это я делаю стильно». Шампанское ассоциируется с весельем и праздником, и

можно повторить слова, которые производители шампанского Moot&Chandon приписывают Наполеону: «Победив, вы заслуживаете его, проиграв, вы нуждаетесь в нем». Может быть, пришло время освободить шампанское от его слегка старомодного очарования и ввести его в современную жизнь. Поэтому Moot&Chandon включились в историю про гонки Grand Prix. Победители пьют его прямо на пьедестале во время церемонии награждения. Традиция требует, чтобы зрители и фотографы были обрызганы шипучкой, но сколько бы капель ни осталось от искрящейся жидкости, они становятся частью ритуала победы. Именно этот ритуал компания и хотела, он рассказывает потребителям историю о высоком предназначении шампанского.

«Все, что я делаю, — очень личное, отражает мои личные ощущения. Я чувствую это, это я сам», — говорит Ральф Лоран. За его дизайнерские разработки потребители каждый год выкладывают \$5 млрд. Что я собой представляю, если я выбираю продукцию Ральфа Лорана? В его дизайне сплавлены романтические чувства, новации и традиции с вдохновением, пронизывающим время и культуру: африканские сафари, английская аристократия, парижские кафе, старый Голливуд, освоение пи-

***Победив, вы заслуживаете шампанского,
проиграв, вы нуждаетесь в нем.***

онерами западных рубежей, русские революционеры, пляжи Санта Фе, частные начальные школы на востоке Америки и дух спортивных соревнований. Представления господина Лорана об американском стиле исполнены классического изящества и величайшего внимания к деталям. Его коллекции охватывают все стороны жизни — от одежды до предметов домашней обстановки, и вполне вероятно, он является самым успешным дизайнером современности.

Здесь мы имеем дело с универсальной историей, присутствующей во всех предметах, которыми мы окружаем себя в повседневной жизни. Это кажется разумным, когда история — это и есть суть дела. В журнале *Fortune* Марта Стюарт так рассказывает историю Ральфа Лорана: «Когда люди покупают его изделия, они приобретают чувство класса и высокого достоинства». Нил Крафт, бывший директор рекламного подразделения компании Calvin Klein, добавляет: «Мир Ральфа вовсе не неприступен и не страшен. Во всем, что он делает, есть обещание хорошего вкуса».

Основополагающая история остается неизменной, но возможны вариации на основную тему. Любой потребитель, покупающий у Ральфа Лорана, попадает в его дизайнерскую страну и обнаруживает, что в продаже есть разные варианты, и каждый предлагает картину вашей души.

То же самое можно сказать и о Swatch. Продав более 200 миллионов часов с 1983 года, эта швейцарская компания стала самым большим производителем часов в мире и так описывает страну Swatch «Здесь нет и следа снобизма, мы открыты для

История — это и есть суть дела.

всех, перед нами просто нельзя устоять». Ассортимент их продукции состоит из множества пластиковых часов самых ярких цветов, меняющихся в зависимости от истории. Исключением является коллекция часов в металлических корпусах под названием «Ирония». Страна Swatch — удачное выражение, придуманное компанией, — велика, но имеет четкие границы. История останавливается на каком-то этапе и дальше не идет. Хорошо осведомленные потребители узнают продукцию Swatch. И осведомленность потребителей будет расти. История может быть привнесена в любой продукт, именно этого и следует ожидать.

Мы открыты для всех, перед нами просто нельзя устоять.

Производитель одежды Esprit выводит на рынок историю про общество непотребления: «Культура потребления имеет огромное влияние... Мы можем покупать, чтобы удовлетворять жизненно важные потребности, а не пустячные, потакающие нашему самолюбанию капризы. Нам нужна одежда, но зачем так много?» Esprit продает историю про самого себя потребителю, задумывающемуся об экологии, который будет тратить деньги только на то, что действительно необходимо. Это смелая история для распространения на рынке, пронизанном идеей о том, что каждый должен рекламировать себя, разыгрывая спектакль про себя — замечательного человека, наслаждающегося жизнью. Беспокойство о судьбе планеты в историю обычно не вписывается. Esprit и уже упоминавшаяся водка — (пока еще) исключение из правил.

С другой стороны, торгуя историями на эмоциональном рынке, важно остерегаться всего, что может вашу историю разрушить. Базирующаяся в Калифорнии компания Gap Inc. объявила на своей домашней страничке, что в 1996 году она отдала \$5 млн. на благотворительность, прежде всего в тех местах, где живут ее работники. Gap показывает, что имеет сердце: «Мы убеждены, что экономическая выгода и экологическая ответственность не исключают друг друга, и мы стремимся не забывать об этом ни в теории, ни на практике». Gap не использует экологию как инструмент стимулирования продаж, но эти идеи присутствуют в ее картине мира.

В старые времена бедность означала бедность материальную. Не хватало денег купить мебель; не хватало денег на отдельную зимнюю и летнюю одежду. В обществе мечты благодаря росту благосостояния требуется новое определение бедности. Основывать его на материальном состоянии недостаточно, когда, возможно, 80% семей в процветающих странах располагают деньгами для удовлетворения основных потребностей. На рынке Кто-Я-Такой вы бедны, если не можете позволить себе купить истории, которые вам нужны для самоинсценировки, если вам приходится носить одежду, которая выражает несвойственные вам идеи. Обеспеченные люди в обществе мечты могут себе позволить рассказывать именно ту историю о самих себе, которую хотят.

Торгуя историями на эмоциональном рынке, важно остерегаться всего, что может разрушить вашу историю.

Маркетинг — ключевой фактор рынка Кто-Я-Такой. Если потребители должны купить историю, она должна быть доходчиво изложена. Сочинение историй стало важным элементом стратегии; выигрывает любой, кто рассказывает истории и делает это лучше других. Какие же компании лучше всех рассказывают истории? Некоторые уже были упомянуты. Более того, при сравнительном изучении ведущих изданий США и Европы обнаружили интересные закономерности. Когда речь заходит об историях, американские компании и американский рынок, в целом, демонстрируют более глубокое понимание запросов общества мечты. Обычно американские рекламные объявления просто показывают людей в определенных ситуациях, часто без сопроводительного текста. Картинка и есть история. Показательный пример — страна Marlboro: пейзаж и действующие лица. Предполагается, что так достигается понимание товара, будь то сигареты или одежда. Товар становится побочным продуктом, что и происходит практически постоянно на рынке Кто-Я-Такой. В среднем доход американских потребителей на 15—20% больше, чем у европейцев; процветание более заметно в Америке, чем в Европе. Итальянские и французские дизайнеры играют важную роль на этом рынке, но не обладают таким широким диапазоном, как их американские коллеги. Влияние общества мечты увеличивается по мере роста благосостояния, пока не становится доминирующим.

Маркетинг — ключевой фактор рынка Кто-Я-Такой.

В отдаленном будущем маячат 500 или, может быть, 1000 глобальных компаний-творцов и распространителей историй, и каждая будет рекламировать историю-страну. Сильнейшие истории будут легко защищать свои границы, слабейшие не выдержат конкуренции. Они будут оккупированы и покорены более сильными историями. Борьба за доли рынка превратится в борьбу между историями. Некоторые истории конкурируют друг с другом, некоторые нет. Ральф Лоран, Swatch и Marlboro — примеры историй, не находящихся в состоянии конкуренции, их территории слишком различны.

С 1950-х годов ощущается тенденция создания более сильных историй и меньшего акцента на полезности. Это были истории, от начала до конца созданные их распространителями. Возможно, теперь истории будут создаваться клиентом и производителем совместно, что позволит историям в дальнейшем развиваться в соответствии с внутренней динамикой, реагируя даже на незначительные колебания рынка. Конечно, есть что сказать и в пользу участия клиента в рассказывании историй. Pioneer, немецкий производитель джинсов, призывает клиентов присылать сообщения по электронной почте с рассказом о себе. Расскажите о себе и вы прославитесь. Одно из объявлений цитирует конкретного клиента, Джонни Зандера из Нью-Йорка: «Я всегда утверждаю, что я гинеколог». История компании Pioneer создается клиентами вместе с самой компанией, это интерактивная история.

Расскажите о себе и вы прославитесь.

Подобно географическому миру, мир историй состоит из маленьких, средних и больших вариантов я. Гуччи открыл свой первый магазин во Флоренции в 1920 году.

Сегодня по всему миру существует 180 салонов Гуччи. Девиз Гуччи: «Оставайся маленьким, чтобы сохранить величие». История Гуччи — это история про стиль и роскошь, и она в конце концов потеряет свое значение, если слишком много людей смогут в нее влиться. Это относится и ко многим другим европейским компаниям.

В империи Версаче занимаются созданием и дизайном одежды, аксессуаров, ювелирных украшений, мебели и предметов домашнего обихода, изделий из фарфора и духов. В мире существует около 140 магазинов, чьи годовые продажи составляют около \$1 млрд. Джованни Версаче был дизайнером звезд, избранного общества, шикарной тусовки. Версаче гарантировал приключение и чувственность. Это — и еще цифры на ценнике — уменьшало число тех, кому эту историю следовало продавать. Если бы появилась версия Версаче для массового рынка, существующие клиенты сбежали бы из этой истории и нашли другую, эксклюзивную.

За последние 10 лет многие производители обуви вышли на рынок Кто-Я-Такой. Это относится к любым видам обуви: для выхода, для работы, для дома, для спорта или для пеших походов. Последним добавлением к товарам общества мечты стали сандалии. Под рубрикой «Снаряжение для экспедиций» английский журнал *Geographical*, издаваемый уважаемым Королевским географическим обществом, сравнил 12 брендов универсальных сапог. Эти сандалии носят громкие имена: Hitec Whitewater, Nike SCG, Air Deschutz Pro, Ecco Cosmo, Mercury и Reef Brazil Mandaka. Имена наводят на мысль, что кто бы ни купил эти знаковые сандалии, он является знатоком гор, долин и рек, а еще прекрасно знает, какие захватывающие испытания может предложить природа. Этот покупатель любит природу, причем в первозданном виде. Все большее число товаров, которыми мы себя окружаем, перемещается с рынка Кто-Я-Такой на рынок душевного покоя (см. ниже). Они приобретают новое качество, а производители увеличивают прибыли, завоевывая новых постоянных клиентов. Добавленная история означает, что товары больше не оценивают только по цене и качеству. Беспощадная ценовая конкуренция остается уделом компаний, которые все еще продают лишь товары, то есть, главным образом, обращают внимание только на их полезность.

Общество мечты еще только выходит на рынок Кто-Я-Такой, или самоопределения. Большинство потребителей выбирают одежду, обращая внимание только на ее цену и качество. Создание имиджа — фактор второстепенный. Вы думаете об этом, но это не определяет ваш выбор. Однако по мере того, как общество мечты набирает силу с ростом благосостояния, приближается момент, когда потребители должны будут реагировать на продаваемые компаниями истории.

Добавленная история означает, что товары больше не оценивают только по цене и качеству.

Я покупаю одежду, только чтобы ее носить. Моя одежда не должна рассказывать людям, кто я, — я сделаю это сам. Таким может быть стандартное высказывание человека с высшим образованием, или здравомыслящего потребителя. Возникает парадокс. Отрицая сигнальную функцию, вы тем самым все равно становитесь участником истории. Выпускник колледжа хочет послать сигнал, что она или он посылать его не хочет. Многие компании бросятся поставлять на этот рынок соответствующие истории. Рынок одежды, которая выглядит поношенной, уже

начал складываться. Такая одежда всегда должна выглядеть слегка потертой, говоря таким образом, что ее владелец не придает большого значения тому, что носит; но важно, чтобы одежда не смотрелась сильно потрепанной, что может быть истолковано как следствие бедности. Мы способны различать малейшие нюансы в сигналах, которые посылаем друг другу. Не много ослабленный галстук может означать, что перед нами не бизнес мен, а, вероятно, дизайнер.

Имея объем продаж, превышающий \$6,5 млрд., Levi Strauss & Co. является крупнейшим японским производителем одежды. Эта компания твердо укрепила в обществе мечту. При помощи своей марки* компания внедряет историю в каждый производимый продукт. Этикетка занимает не очень много места, но вполне достаточно, чтобы был замечен посылаемый ею сигнал. История рассказывается в бесчисленном количестве мест, но собственно на товаре она сжата до нескольких дюймов. Клиенты с радостью платят больше за нее — на 50, а то и 100%.

* discrete label.

История действительно глобальна, она объединяет бесчисленные локальные и национальные истории про одежду. История про спортивную одежду Levi существует в нескольких вариантах. Реклама женских джинсов в американском издании *Vogue* перечисляет: мечта о том, чтобы стать принцессой, мечта о пони, мечта о прекрасном подвенечном платье только для того, чтобы потом задать вопрос: «Вы готовы к улетной* мечте?». Маленькие истории для важного рынка.

* kick the butt.

Тем, кто считает глобализацию историй общества мечту культурной утратой, надо ответить, что это происходит на открытом рынке, и потребитель имеет свободу выбора; похоже, что потребители отдадут предпочтение глобальным историям, а не локальным и традиционным. Во времена коренных переломов старые ценности отмирают, им на смену приходят новые. А сейчас, и правда, время коренных перемен. Будущее всегда наступает в момент прощания. Мы действительно прощаемся со многими локальными традициями, и прощаемся навсегда. Ношение определенного костюма, если вы живете в определенной местности, брюк или рубашек определенного вида, если вы рабочий, — все это осталось в учебниках истории. С другой стороны, мы приветствуем будущее, новые глобальные культурные модели. Они материализуются на рынке, они создаются компаниями и они меняются. Коллективный выбор западного потребителя.

На товаре история сжата до нескольких дюймов.

И все же, многие истории Кто-Я-Такой опираются на национальные традиции. The Scottish Tartan Society зафиксировала 2400 разных видов узоров шотландских пледов. Только в 1996 году было добавлено еще 100. Рассказывается ли она с помощью такси или болидов Grand Prix, история сохраняет свою связь со старинными легендами о гордых шотландских кланах, о верности, независимости и

традициях. Шотландские клетчатые узоры тартан — животворный источник для современных дизайнеров, питающийся старыми славными традициями. Так же, как и прекрасные традиционные узоры кенте, еще существующие в современной Гане. Изначально узоры кенте были частью культурной традиции народа асанде. Современные дизайнеры бросают на прошлое свежий взгляд, выделяют его из культурного контекста и дают новую жизнь на рынке самоопределения. Безусловно, вскоре появится целый сонм старых историй, пересказанных на новый лад потребителям, не подозревающим о происхождении, культурных корнях и значении каждой. Еще вопрос, можно ли называть такие истории аутентичными, имея в виду их верность традиции.

Рынок самоопределения — это не только одежда. Он охватывает и аксессуары: шляпы, обувь, солнечные очки, пояса и сумки, а также косметику и прически. Он распространяется и на некоторые предметы быта, а именно—все, что мы хотим видеть вокруг нас. И это еще не все. В объявлении о наборе офицеров Английская территориальная армия демонстрирует свою негибкость:* «Защитники природы, вы говорите, что любите землю. Так попробуйте ее на вкус». На фото графии изображен солдат, голзущий на брюхе в грязи, поближе знакомясь с мокрой землей. «Настоящие мужчины не любят землю, они ее пожирают!»

Настоящие мужчины не любят землю, они ее пожирают!

«Этот дарит мне счастье; другой готовит дома обед» — реклама маленького французского Peugeot. На фотографии женщина садится в автомобиль. История, которую хочет поведать Peugeot, очевидна. Это предложение для женщин, желающих показать свою независимость: покупаешь Peugeot и рисуешься. Косвенно реклама дает понять, что в наши дни все машины отличного качества, и не всегда надо говорить только о технической стороне. Стимул к покупке в этой ситуации — когда цены и качество примерно одинаковы — заключен в истории.

* shows its brass.

В 1996 году в рекламе Chevrolet Monte Carlo текст, сопровождавший фотографию водительского места, начинался так: «Я хочу, чтобы у меня был свой угол. Угол, где меня никто не достанет. Я хочу сдать вахту. Мне нужен тайм-аут. Хочу отключить у реальности звук». Занятой бизнесмен приобретает убежище, оазис, укрывающий его от суматохи каждодневного существования, дающий место, где он может быть самим собой, личностью. Автомобиль — часть моей истории про меня: Кто-Я-Такой.

На Западе деловой костюм оставался практически неизменным в течение последних ста лет. А еще он прижился в развивающихся странах, его носят китайские чиновники и африканские бизнесмены. Почему? Это общепризнанная униформа, говорящая об уверенности, стабильности, нейтральности и доверии. Нюансы передаются выбором галстука, подтяжек или, может быть, цвета рубашки. Любая компания, готовая рассказать деловому миру Запада новую историю, должна знать, что она вступает в единоборство с долгой и живучей историей, а не той, которую легко изменить. Что касается женского делового костюма, то здесь все по-

другому; поскольку он еще не успел так жестко оформиться, есть возможность проникнуть сюда с историей.

Мы вступаем в будущее, где сигналы будут глобальными - почти. Конечно, многие названные товары продаются среднему классу в Латинской Америке, Юго-Восточной Азии и Индии, но общество мечты пока проявляется практически только в богатых регионах мира — в Северной Америке, Европе, Японии, Австралии и Новой Зеландии. Это и неудивительно, принимая во внимание, что общество мечты напрямую обязано своим существованием материальному благополучию. Метрополисы этих стран предлагают одни и те же товары. За культурной и национальной спецификой придется обратиться к музеям, историческим памятникам и сельским районам. Магазины, товары, автомобили, манера одеваться — все то, что в свое время делало атмосферу городов уникальной, — становятся практически неразличимыми.

***Магазины, товары, автомобили, манера одеваться
становятся практически неразличимыми.***

Игра началась, и мы можем заметить очертания будущего, в которое вступаем. На рынке одежды целый ряд больших компаний представляют страны и даже культуры, каждая из которых наделена подходящей историей, которую рассказывают и слушают везде в процветающих странах. В этом смысле эти компании могут называться вместилищами культуры. Их истории пришли на место традиционных или социальных историй, но они функционируют на открытом рынке, подчиняющемся законам конкуренции. Истории конкурируют друг с другом. Этот сценарий будущего большинству людей старше 50 (в том числе и автору) кажется чужеродным и немного пугающим. Многие из нас предпочтут сохранить старую, господствующую в Европе, картину, когда страны и даже регионы резко различаются.

И, тем не менее, мы — поколение, обреченное испытать великие перемены. Надо научиться жить, не испытывая чувства, что будущее меня предало. В своей заставляющей задуматься книге «Думал в будущем времени»* Дженнифер Джеймс показывает, что мы склонны видеть прошлое сквозь золотую дымку ностальгического чувства. Старые добрые времена никогда не были так прекрасны, какими мы их помним.

В фильме Норманна джюисона 1974 года «Роллербол»** в будущем господствуют не страны, а корпорации. Этим странам не нужна агрессия, ведущая к войнам, или расходы на поддержание обороноспособности. Поэтому они создают вид спорта, хотя и очень жестокий, с помощью которого дают выход агрессии. Станет ли «Роллербол» (как раньше «Наутилус») одним из тех фильмов, которые предсказывают

* Thinking in the Future Tense.

** Rollerball.

будущее? Станут ли компании через 50 лет больше и могущественнее наций? Если да, то у нас есть надежда на прогресс хотя бы в одной области. Войны, которые наряду с болезнями и неурожаями тысячелетиями были бичом человечества, уйдут в прошлое. Это будет великая победа малой ценой. Проблема в том, что множество мудрецов веками предсказывали, что люди стали настолько мудрыми, что больше не будут воевать. Пока эти предсказания неуклонно опровергались. О видоизмененном сценарии типа «Роллербол» речь пойдет в Главе 5.

Станут ли компании через 50 лет больше и могущественнее наций?

В естественных науках идет дискуссия о том, как сохранить биоразнообразие (разнообразие видов в мире), что является неременным условием будущего процветания на планете. Антропологи чуть меньше говорят о сохранении культурного разнообразия — изобилия различных культур. По существующим оценкам, из 6000 языков, на которых сейчас разговаривают в мире, забываются 2 малых языка в день. С каждым утерянным языком гибнет и целая система идей и традиций, которая могла бы обогатить нашу жизнь.

Антропологи также говорят о правах людей на их единственные в своем роде культурные традиции — их корни. Этой точке зрения противостоит другая. Культурное развитие не может и не должно быть заморожено ни в какой момент времени. Это живые традиции и мысли, они должны иметь право на собственную эволюцию. Если вы попытаете сдержать такое развитие, произойдет взрыв.

5. Рынок душевного покоя

Олвин Тоффлер, автор нескольких провидческих книг о будущем, в 1970 году опубликовал «Шок будущего». Эта книга сразу же стала бестселлером, хотя именно сегодня ее идея актуальна, как никогда. Западное общество в течение последних 300 лет было охвачено пожаром перемен. Сегодня мы понимаем, что этот пожар не только не изнурил нас, но сплотил наши силы. Эти слова вполне могли бы быть описанием того, что происходит каждый день с многими из нас. Один выпуск *The New York Times*, вероятно, содержит информацию о большем количестве перемен, чем средний фермер начала XIX века мог пережить за всю жизнь. Соотношение известной и новой информации сильно поменялось. Слишком много нового и слишком мало знакомого. Отсюда и определение Тоффлера: «Будущий шок: это болезнь перемен. Ее симптомы уже заметны».

В рискованном и меняющемся мире спросом пользуются душевное спокойствие и постоянство. В статичном мире будет существовать спрос на новости и перемены. Другими словами, нам нужно то, чего нам недостает. Когда в конце XIX

века появилась газета современного типа, ее основной целью было сообщение новостей — вестников перемен — читателям, которым каждый новый день казался подозрительно похожим на предыдущий. Сегодня роль прессы постепенно меняется; она должна дать человеку точку опоры в хаосе повседневной жизни.

***Один выпуск The New York Times, вероятно, содержит информацию
о большем количестве перемен, чем средний фермер
начала XIX века мог пережить за всю жизнь.***

Как подчеркивает Дженнифер Джеймс в «Думая в будущем времени», наблюдается отчетливая тенденция прославлять и романтизировать прошлое. Старые добрые времена были хорошими, точка. Даже несмотря на то, что приходится признать, что они, возможно, не были так уж хороши. Мы демонстрируем спрос на истории про постоянство, душевный покой и стабильные ценности: истории об осознании своего места в жизни, о понимании своей роли в браке, о том, чтобы всю жизнь работать с тем же энтузиазмом, о том, чтобы дружить с соседями, и о том, чтобы состариться вместе с друзьями детства. В то же время мы требуем перемен, разнообразия, приключений. Востребованы оба рынка: они дополняют друг друга. Если бы можно было оценить соответственные рыночные доли приключенческих историй и душевного покоя, скорее всего, обнаружилось бы, что рынок душевного покоя больше и растет более динамично. Больше компаний вставляют в свои товары историю про постоянство.

Показательный пример виски Jack Daniels Tennessee. Его реклама гласит: «Этот сентябрь увидит 151-й день рождения Джека Даниела. А может, как утверждают некоторые, 147-й. Точная дата рождения нашего основателя остается тайной до сего дня (в те дни не очень-то обращали внимание на точность записей)». Это продукт, рассказывающий историю про старые добрые времена, до того, как мир сошел с ума. Кстати, этикетки большинства марок виски точно воспроизводят разные варианты этой же истории. Главная тема — идея постоянства, мысль о том, что напиток сделан по рецепту, проверенному веками; что процесс перегонки остался тем же, да и этикетка не изменилась. Реклама пива Budweiser демонстрирует, как их этикетка не претерпела практически никаких изменений за сто с лишним лет. На первом Bud стояли даты времен «Последнего боя Кастера»*. Даже коммунистические режимы эпохи холодной войны можно ностальгически представить как старые добрые дни, что было проиллюстрировано H.Zamek — чешским пильзенским пивом, реклама которого в Англии представляла его как продукт счастливых дней коммунизма и изображала веселого рабочего, наслаждающегося результатами своего труда. Такой смелый тип ностальгии, наверняка, не прошел бы сейчас в странах бывшего восточного блока; суровые реалии прошлого еще слишком памятливы.

* Речь блтн о литографии Отто Бекера «Последний бой Кастера» с картины Кассилли Адамса, которая стала одним из самых знаменитых американских полотен. В 1896 г. была впервые использована Анхойзером-Бушем в рекламе пива Budweiser и распространена во множестве баров по всей стране. Джордж Армстронг Кастер — герой Гражданской войны и знаменитый борец с идейцами. 26 июня 1876

г. на реке Литтл Биг Хорн индейцы уничтожили отряд Дж. А. Кастера, нанеся армии США самое чувствительное поражение за ее долгую историю (Прим. переводчика).

Как бы вы стали продавать не совсем правдивую картину прошлого, особенно, когда очевидно, что у продукта нет подлинной связи именно с этой страницей прошлого? Скотт Бедбери, директор по маркетингу Starbucks Coffe Co., дает свой ответ в интервью журналу *Fast company*. «Компании, создавшие великие брэнды, объединяет не только великолепная работа. Они признают, что потребители живут в эмоциональном мире. Эмоции руководят большинством, если не всеми, наших решений». Так значит, мы не живем в рациональном мире; мы живем в обществе мечты. Романы, в конце концов, оцениваются не по тому, правдиво ли рассказана история и имела ли она место на самом деле. Люди читают романы и покупают истории; а также нехудожественную литературу, от которой требуют объективности. И покупают товары, основывая свой выбор на цене и качестве. В обществе мечты роман сменит нехудожественную литературу на рынке товаров и услуг. Эта тенденция еще не возобладали, но уже заметна.

Компании, создавшие великие брэнды, признают, что потребители живут в эмоциональном мире.

Скотт Бедбери из Starbucks дал полное и точное определение брэнда, которое еще долго будет считаться классическим: «Брэнд — это метафорическая постоянно развивающаяся история. Он связан с чем-то очень глубоким — врожденным трепетом человека перед мифологией». Бедбери, между прочим — тот самый человек, который сказал миру: «Просто сделай это»*.

* Just do it – реклама Nike.

Может быть, выдумывание историй — это просто другое название брэндинга? Нет, но любой крепкий брэнд практически всегда будет содержать обращение к нашим эмоциям. История — это истоки брэнда; когда история рассказана достаточному числу потребителей, и они ее запомнили, компания может заявить: «Теперь у нас есть брэнд». Кто же время история — гораздо более широкое понятие. Многие товары рассказывают историю, не являясь брэндом — яйцо, например. Яйца несут идею деревенской романтики и этичного обращения с животными, но они не являются брэндом, продвигаемым на рынок какой-то определенной компанией. Это товарная категория. Один из неизбежных выводов в обществе мечты: брэнды и торговые марки в качестве маркетинговых методов далеко не всегда будут конкурировать на рынке будущего. За последние 20 лет было предложено множество теорий относительно того, одержат ли брэнды верх над торговыми марками.

Любой крепкий брэнд практически всегда будет содержать обращение к эмоциям.

Во времена процветания часто кажется, что брэнды одолевают, а в периоды спада более сильными выглядят торговые марки. В обществе мечты предполагается существование долговременной тенденции, указывающей на то, что истории, включая брэнды, возобладают над торговыми марками. Не сегодня, и не завтра, но за 5—10 лет. Цена и качество останутся важными факторами, но их относительная важность уменьшится.

Лучшие истории о душевном покое и постоянстве могут быть извлечены из прошлого или, точнее, из наших представлений о прошлом. Ниже приводятся описания картин прошлого, наиболее часто воскрешаемых нами в памяти, входящих в состав своеобразного набора инструментов общества мечты, дополненного предлагаемыми сюжетами и мифами, из которых складываются истории. Мифами, которые понравятся потребителям. Их всех объединяет

***Часто кажется, что брэнды одолевают,
но в периоды спада более сильными выглядят торговые марки.***

атмосфера душевного спокойствия и постоянства. Помечтаем вместе:

- Классическая картина Англии XIX века. В богатой английской усадьбе правят традиции и хороший вкус. Ход жизни и система ценностей неизменны и приняты всеми. Много времени для споров об искусстве и охоте в Африке на крупного зверя. Много времени для встреч за чайным столом в прекрасном саду в идиллической, не подверженной стрессам обстановке.
- Дикий Запад с его маленькими, понятными городами, где въезжающего в город ковбоя встречают шериф, гробовщик, издатель местной газеты, содержатель бара и местные красотки. Система ценностей здесь определена раз и навсегда; правосудие скоро и понятно, и добро одерживает верх над злом. Задача — создать абсолютно новую жизнь в окружении живописных видов с бизонами, медведями и волками.
- Париж 1920-х годов. Moulin Rouge, богемная обстановка, красное вино и joie de vivre* круглые сутки при отсутствии каких-либо обязательств — все говорит об ослепительной красоте и дружеской атмосфере в бистро. Это мечта о беззаботной жизни, наполненной романтическими приключениями, любовью и искусством. Побродите по парижским улочкам ранним утром после длинной ночи, проведенной в Moulin Rouge.

* радость жизни (фр.)

- Древняя Греция. Аристотель прогуливается по площади среди дорических колонн, рассуждая с научной сухостью о смысле жизни и смерти, в окружении внемлющих ему преданных учеников. Белые здания, голубые небеса, оливковые деревья и море с играющими дельфинами дополняют идиллию.

- Времена японских самураев с их кодексом чести, верности и братства. Это воинственные времена, но сражения ведутся на мечях и по законам рыцарства. Добро сильнее зла. А еще — прекрасная азиатская архитектура и чайные церемонии, женщины в кимоно и зеленые рисовые поля.
- Человек бескрайней природы*, недостижимый для развращающего влияния цивилизации. Люди живут в гармонии с природой, лесами и животными. Вода берется из чистых журчащих ручьев, животных убивают только по крайней необходимости. Люди находят радость в неиспорченной жизни, где ничего не меняется и нет проблем. Назад к природе.
- Викинги Севера, отваживающиеся отправляться в далекие земли грабить и разорять, но сохраняющие чистоту помыслов. Спокойное существование на своей земле, за счет ее плодов, наполненная любовью семейная жизнь лишь иногда прерываются враждой между родами. Пленные рабы принимают свою участь с улыбкой. Все ценности давно определены и неизменны.
- Империя Великих Моголов в Индии. Могущественные принцы живут в утонченной роскоши, слушая музыку, умиротворяющую душу и повествующую о романтических приключениях и неразделенной любви. Здесь власть справедлива, прекрасна и вечна.

*Man of the Great Outdoors

Чаще всего современные товары снабжаются мифом про сельскую романтику, или упомянутыми классическими картинками из английской жизни, или другими пасторально-ностальгическими историями (например, историями американского Среднего Запада, Мексики, Италии или Испании). Эти истории про спокойное, неизменное существование резко отличаются от современной городской жизни с ее неизбежными стрессами, шумом, пробками и беспричинной тревогой. Городская жизнь изобилует разнообразными идеями, между которыми надо выбирать, конфликтами между различными системами ценностей; ничто не принимается всеми как абсолютная истина. Равно как ничто и не считается абсолютно неверным. Наша мысль возвращается к идиллическому состоянию, к мечте о прошлом.

История, прославляющая индустриальную романтику, тоже на подходе. Идея возникает незамедлительно: цех, где радостные и довольные рабочие занимаются тяжелым физическим трудом; чувство товарищества, радость от участия в прогрессе, от построения цивилизации там, где в свое время была лишь природа; колоссальные машины, сгибающие сталь в огромные конструкции, которые, в свою очередь, становятся пароходами, рассекающими волны океана. Думаете, слишком много людей еще помнят, как все было на самом деле, и поэтому не захотят принять индустриальную ностальгию? Нет. Романтика — это тот миф, который нужен, и эта история будет использована для того, чтобы рассказать нам о многих товарах и услугах.

Романтика — это тот миф, который нужен.

И это уже началось. «Настоящие комбинезоны* Lee. Мы вернулись за ними и взяли с собой» - реклама, изображающая очередь шахтеров перед входом в шахту. Это романтизированная, ностальгическая история про душевное спокойствие, неизменные ценности и дух товарищества золотой эры индустриализации. Вряд ли эта реклама рассчитана на шахтеров.

* Overall.

Одна финская компания бросила иронический взгляд на индустриальную романтику. Художник Алвар Гулличсен, возглавляющий Bonk Business Inc., производит дефункциональные машины. Они выглядят, как машины, способные производить продукцию, но используются лишь для декоративных целей, для поднятия духа; они не имеют абсолютно никакой практической ценности. Эти машины хорошо покупают для офисов, столовых, частных домов и других мест; машины не производят шума и потребляют мало энергии. Гулличсен, великолепный рассказчик, даже планирует ностальгический взгляд (или пародию) на общество информации: суперсовременную систему дезинформации (ССД).

Ни одна из историй, отсылающих к дарующему душевное спокойствие прошлому, не содержит ни грама правды, с научной точки зрения, но все они — мифы, которые нужны нам как раз для этого — душевного покоя и постоянства. Не имеет значения, признает ли какой-нибудь профессор существование реальности, за описание которой выдают себя эти мифы. *Рацио* грациозно отвечает поклон, уступая дорогу *Эмоцио*.

Современным компаниям может показаться достойной рассмотрения возможность передать душевное спокойствие и постоянство при помощи не ностальгии, а историй про современность. Украшение товаров историями, взятыми из прошлого, действительно равносильно своего рода признанию*.

* admission of sorts.

Вы говорите, что истории из прошлого лучше тех, которые могут быть рассказаны о настоящем. Два примера из банковского мира подтверждают эту точку зрения (можно добавить еще и другие). Pennsylvania Capital Bank предлагает частное банковское обслуживание. На его домашней страничке читаем: «Намеренно оставаясь небольшими, мы предоставляем прямое персонализированное обслуживание, полное достоинства и осмотрительности, которое исчезло из банковской практики».

Рацио грациозно отвечает поклон, уступая дорогу Эмоцио.

Несмотря на свое загадочное обаяние, частное банковское обслуживание является во многих отношениях просто возвратом к старомодным ценностям и изяществу, с каким дела велись раньше. Первый национальный банк в Брукинге предлагает

почти ту же историю: «Мы стремимся сохранять атмосферу банка из маленького городка, развиваясь и меняясь одновременно с технологическим прогрессом».

История развития финансового сектора и, в частности, банковского дела начинается с придания особого значения безопасности и душевному покою. Банки предлагали сохранить активы клиента (и вытекающее из этого душевное спокойствие), потому что так было безопаснее, чем хранить их дома. Банки были на рынке душевного покоя. Однако следуя за тенденцией постепенного исчезновения из бизнеса реальных ценностей, многие банки отказались от идеи душевного спокойствия в пользу истории про эффективность, технологию, размеры и прибыльность. Исследование миссий, рекламных текстов и домашних страниц подтверждает эту тенденцию. То же самое относится и к рекламному делу, бухгалтерии и операциям с недвижимостью. Эта перемена отразилась в архитектурных образах, представленных в головных офисах компаний. Штаб-квартиры старого образца, украшенные мрамором и греческими колоннами, продолжают рассказывать свою историю о душевном покое и безопасности, в то время как не так давно построенные головные офисы с их геометрическими утилитарными бетонными линиями передают идеи эффективности и технологичности.

Мы можем ожидать, что финансовый сектор постепенно вернется к истории про душевный покой. Причина заключается не только в том, что у клиентов появится спрос на эти ценности, но и в том, что технология станет чем-то банальным, само собой разумеющимся. Одна из возможностей — перестройка банками своих отделений в стиле столетней давности: с деревянной обшивкой, зелеными лампами и множеством бумаг.

***Финансовый сектор постепенно вернется
к истории про душевный покой.***

Компьютеры будут спрятаны за темным деревом, а шариковые ручки не будут снабжены цепочками (доверяй клиентам!). Театрализованное отделение банка может появиться так же, как появились театрализованные бутики и рестораны. Сама идея может показаться странной, но потребность рассказывать историю о душевном покое существует вполне ощутимо. Отделение банка, определенно, как раз то место, где ее нужно рассказывать. Это не значит, что технология исчезнет; наоборот, это значит, что технология займет место позади эмоциональной привлекательности.

Andersen Consulting является продуктом общества информации и таковым себя и считает. На своей домашней странице компания представляет себя следующим образом: «Andersen Consulting - это глобальная организация, занимающаяся оказанием консалтинговых услуг в области менеджмента и технологий, чья миссия заключается в том, чтобы помогать клиентам меняться во имя развития своего успеха». Организация помогает клиентам связать стратегию, людей, процессы и технологии. Эта преамбула является отражением идей компьютерного века и поэтому не должна иметь эмоционального воздействия. Она говорит о знаниях, эффективности и технологиях. В будущем может потребоваться добавка в эту историю эмоциональной ноты. Однако примеры показывают, что трудно преодолеть Zeitgeist*, в котором ты рожден.

* Дух времени (нем.).

На рынке консалтинговых услуг главную роль играет доверие; об оплате договариваются до поставки товара. Подлежащие доставке товары — отчет, содержащий конкретные и неконкретные советы. Их ценность бывает сложно определить заранее. Есть только один способ это сделать: клиент должен доверять консалтинговой фирме. То же самое относится и к такому устремленному в будущее мозговому центру, как Копенгагенский институт футурологии. Непременными условиями построения любых отношений между бизнесом и клиентами являются доверие и душевное спокойствие. По этой, если нет другой, причине старомодная деловая встреча с рукопожатием, светской беседой, чашкой кофе и легкими закусками никогда не отойдет в прошлое. Этот ритуал, отнимающий довольно много времени, необходим для построения доверия. Деловые отношения в сфере бизнеса не сильно отличаются от потребительского рынка. Мы все являемся и потребителями, и работниками.

Одна из составных частей истории про душевный покой, которой многие компании придают большое значение, касается того, как долго они пробыли в бизнесе. Оповещение всех о том факте, что ваша компания уже много лет проработала в финансовом секторе, входит в маркетинговую программу, если это хронологически верно.

Греенпреасе, являющаяся глобальной компанией, с точки зрения общества мечты, так обозначает свои цели: «Создать зеленый и мирный мир». Эта и другие похожие организации стремятся сохранить природу в противовес прогрессу. Вы можете сказать, что Греенпреасе отстаивает идею прошлого, когда природа была природой, а другие виды могли жить свободно, не опасаясь уничтожения со стороны человечества. Идея устойчивости, того, что люди должны жить в ладу с природой, а не за ее счет, уходит корнями в философию так называемых примитивных народов, которые (по крайней мере, если верить мифам) знали, как жить, уважая всех живых существ. История про жизнь человечества в гармонии с природой влияла на Запад последние 200 лет; она особенно уместна сегодня. Большинство компаний включают экологические соображения в свои стратегии. Забота об окружающей среде является частью рынка душевного покоя и постоянства.

***Идея того, что люди должны жить
в ладу с природой, уходит корнями
в философию так называемых
примитивных народов.***

Сегодня на планете существует больше 500 млн. личных автомобилей. Производство автомобилей — самая крупная в мире отрасль промышленности. Вместе с авиационной индустрией они являются великим промышленным чудом XX века. За этим успехом стоят эффективность и гибкость. Автомобиль — эффективное транспортное средство. Однако существует и ряд эмоциональных факторов, также играющих значительную роль. После историй про приключения и создание имиджа

обсудим душевный покой. Благодаря научным наблюдениям было установлено, что зона безопасности человека составляет немногим более ярда. Мы не хотим, чтобы посторонние люди подходили к нам ближе. У животных зона безопасности гораздо шире и достигает даже 100 ярдов. Вступите в эту зону, и животное уйдет. Зона безопасности человека постоянно нарушается в больших городах: на тротуарах, в автобусах и метро. Только внутри тесных автомобилей мы живем в своем собственном пространстве, почти как в доме. И эта зона безопасности остается ненарушимой. Автомобиль — вещь эмоциональная, на многих уровнях.

Страна Marlboro также выражает идею прошлого и душевного покоя. «Когда-то здесь были только поля», — написано на пейзаже, где поля простираются, насколько видит глаз. Это история об эпохе неизменных ценностей — сигареты с добавленной историей про времена, предшествовавшие урбанизации, до того, как мир сошел с ума.

Естественно, самой большой историей про душевный покой является та, что воспевает деревенскую романтику. Ведь почти 80% жителей процветающих стран выросли в городах и проводят там свою жизнь. Примерами служат история Marlboro и история, рассказываемая *House & Garden* и всеми другими интерьерными журналами. Душевный покой и постоянство иллюстрируются фотографиями. Текст сводится к минимуму. Может быть, мы становимся свидетелями возврата в средневековую Европу, где изображения служили *lingua franca** — общим знаменателем, понятным всем?

* Общепонятный язык, состоявший из элементов романских, греческого и восточных языков, служивший для общения в восточном Средиземноморье. Сейчас — общий язык, язык международного общения (Прим. перев.).

Эти журналы дают пищу для размышлений: как мы воспринимаем ваше место жительства — наш дом? Дом — это самая эмоциональная вещь. Именно здесь инсценируются наши мечты о любви, семейном счастье и душевном спокойствии. Эти ценности, конечно, существуют и сейчас, но спрос сильно превышает предложение. Поэтому эту историю можно купить. Компании, торгующие предметами домашней обстановки, будь то мебель, ковры, окна, сантехника или кухни, почти всегда прилагают историю про прошлое своих товаров. Большие изменения произошли за последние 40 лет. В 1950-е годы настоящим и будущим был шик; именно тогда кухням позволили демонстрировать новые технологии, а заодно эффективность и чистоту. Появилась нержавеющая сталь и большие белые поверхности. Сегодня разрешается разноцветность, разрешается прошлое и романтический флер.

Зона безопасности человека составляет немногим более ярда.

Возможно, это произошло в 1960-е годы, когда была утрачена вера в настоящее и будущее и вместо этого возникла идеализированная картина прошлого. Олвин Тоффлер попал в точку. Реакцией на чрезмерную скорость перемен является обращение к неизменному прошлому за душевным покоем. Мы покупаем картину из прошлого, даже если она стоит немного дороже.

К счастью, прошлое велико и содержит бесчисленное число историй. Великий золотой прииск прошлого никогда не истощится. Возможности безграничны: «Брюки с конца света. Такие удобные, что трудно поверить, что их придумал чопорный британский офицер в Пенджабе». Далее в тексте уточняется, что офицер имел чин лейтенанта и звали его Гарри Ламсден. От тяжелой жизни солдата XIX века на самых дальних рубежах Британской империи к последнему выпуску *House & Garden*. Как выразился в 1919 году Г. Н. Андерсен, основатель Восточно-Азиатской компании: «Земля не больше того, что можно объять умом». В обществе мечты понадобится много историков, способных отважно погрузиться в мировую историю, чтобы добыть материал и сочинить для компаний истории, относящие их истоки к далеким временам.

Золотой прииск прошлого никогда не истощится.

Старая, прошлое становится все более щедрым источником, а по мере нарастания скорости перемен оно воспринимается как все дальше и дальше отстоящее от настоящего. 1990-е годы, последнее десятилетие XX века, могут уже в 2010 году вы звать ностальгию. Историки будут говорить о цивилизации XX века. Реклама будущего, изображал человека перед безнадежно устаревшим к тому времени компьютером, расскажет о спокойной эпохе, когда было время для вдумчивых размышлений, да ведь даже было время создавать буквы кончиками пальцев! (Когда технологии компьютерного распознавания речи достигнут совершенства, клавиатура отомрет.)

6. Рынок убеждений

Рынок убеждений демонстрирует невиданную мешанину идей, их бесконечные сочетания и слияния так или иначе задевают всех. В сентябре 1995 года английская газета *Sunday Times* подсчитала, что в Великобритании существует более 1000 групп, объединенных общими интересами (начиная с Greenpeace с их 4 миллионами членов по всему миру и до организации «Серферы против сточных вод»), и несомненно, новые цифры будут выше. Группы по интересам существовали всегда, но никогда еще их не было так много, и они не пользовались таким влиянием. Эти организации составляют конкуренцию политикам. Следующими на рынке убеждений в конкуренцию с политиками вступят компании. Число поставщиков на рынке убеждений резко увеличилось. Можно приобрести убеждение, подходящее практически к любому темпераменту или случаю. Можно купить комплексное меню политика — полный набор более или менее связанных идей — или выбрать из различных групп по интересам - a la carta*.

* в меню (фр.).

Можно приобрести убеждение, подходящее практически к любому темпераменту или случаю.

Сейчас идет зарождение большого рынка убеждений XXI века. Компании пока еще испытывают неловкость при мысли о том, чтобы стать политическими компаниями, но скоро это станет нормой и войдет в обязательный стратегический план. Очевидно, что над эпохой, в которой прибыль была единственной целью компании, опустился занавес. Эта игра с рациональными правилами окончена, но начинается новая, с новыми правилами; и они сложнее. По ним прибыль по-прежнему обязательна, но сверх того появляется выбор убеждений.

Почему? Видимо, потребитель или голосующий, тот, кто покупает убеждения, стал образованным, просвещенным человеком, который потерял доверие к власти и, прежде всего, желает выбирать самостоятельно. Каждый человек — независимая личность. Так было не всегда; раньше вы разделяли убеждения социальной группы, к которой принадлежали, в зависимости от того, были ли вы рабочим, фермером или служащим. И доверяли власти, сильным мира сего, идеологиям и определенным наборам ценностей. Уход от комплексного меню имеет логическое следствие: Абсолютно необходимо делать независимый, самостоятельный выбор.

Раньше каждому выдавался стандартный набор ценностей, подобно тому, как новобранцы получают военную форму. Сегодня, приходя в торговый центр, слышишь: «Берите, что хотите». Так рождается спрос на ценности и убеждения. Политики, организации (и компании) реагируют подобно любому другому рынку, добиваясь соответствия между спросом и предложением.

Рынок убеждений XXI века — это битва за умы людей. Сражение будет развиваться драматически, но не будет порождать воспоминания о XX веке, когда монолитные идеологии и обширные социальные классы боролись за души граждан, а значит, за влияние на создание законов в стране и распределение коллективного богатства. Такой конфликт масс мог возглавляться и направляться свыше. Этот макрофронт еще не со всем потерял значение, но это вот-вот случится.

Битва XX века будет происходить на микрофронте, где яблоком раздора* является внимание отдельного человека. Не в смысле полного принятия целой системы идей, а лишь убеждений в каких-то вопросах. Ассортимент товаров увеличился до такой степени, что сегодня не существует двух семей с абсолютно одинаковой структурой потребления; выбор настолько велик, что вероятность покупки одного и того же неизмеримо мала — все равно, что вы играть в лотерею.

* bone of content.

Рынок убеждений вырос примерно таким же образом. Экология, охрана окружающей среды, права человека, этика, защита прав животных, курение, генная инженерия, религия, энергоснабжение — все эти животрепещущие проблемы по-

настоящему вышли на передний план только в последние 10 лет. Или это вопросы, которые лишь недавно предстали в виде конкретного выбора, который нужно сделать, а не в виде устойчивого набора ценностей. Быть личностью похоже на испытание. Нужно найти свое место в лабиринте убеждений, а закутков в нем стало больше.

Битва XXI века будет происходить на микрофронте, где яблоком раздора является внимание отдельного человека.

Поэтому неудивительно, что компании будут постепенно выходить на рынок убеждений. Самая важная причина — этого хотят потребители. Перестав быть огромным шведским столом идеологических систем и более или менее пресных представлений, вы уже не приходите просто голосовать на избирательный участок в день выборов; вы голосуете ежедневно, своей тележкой для покупок. На свет появилась новая форма политического участия. У нее много преимуществ по сравнению с избирательным правом, следствием демократии. Можно голосовать, когда хотите, и так часто, как хотите. Можно в любое время изменить свое мнение, можно голосовать по конкретным вопросам — и голосовать индивидуально. Так как же люди голосуют при помощи тележки для покупок?

Быть личностью похоже на испытание.

Прямо сейчас во всех процветающих странах происходит широкомасштабное голосование. Должна ли наша сельскохозяйственная продукция производиться интенсивными методами, как в промышленности, и тем самым дешевле, или она должна производиться экологически безопасными методами и с учетом прав животных? Голосование будет идти еще 5—10 лет, но скоро появятся тенденции и будет видно, куда все движется! Принимая законы о сельском хозяйстве, политики смогут сдерживать или подстегивать развитие этих тенденций, но не перенаправлять. Такой процесс принятия решений, может, и не демократический, с точки зрения традиционных политически представлений (когда у богатых больше голосов, чем у бедных). Как бы то ни было, он остается полем битвы, исход которой определен.

Политики никогда не останутся без работы. Как выразился Эдвард Мортимер в *Financial Times* «Частный выбор потребителя — это не то, что гражданский выбор гражданина». Оставляя все на волю рынка, граждане лишают себя возможности осуществлять коллективный выбор.

Политики никогда не останутся без работы.

Некоторые решения прекрасно могут быть делегированы тележке для покупок, а другие лучше оставить урне для голосования. Существует одна политическая сфера для политиков и другая политическая сфера для компаний. Но и политики, и компании твердо укрепились на рынке убеждений. Сегодня потребители смотрят на

крупные корпорации, как на столпы общества. Существуют определенные ожидания в отношении их поведения на рынке убеждений.

Недавно в *Financial Times* появился заголовок: «Производитель автомобилей отказывается от скорости и роскоши ради благоприятного имиджа»*. Компания, о которой идет речь, это Opel, третий в Европе производитель автомобилей, дочернее предприятие General Motors. В рекламной кампании фирма делает акцент на своей немецкости: «Мы хотели дать ясно понять, что мы немецкая компания, и являемся хорошим корпоративным гражданином».

Стремительно приближается время, когда компаний, существующих только ради прибыли, будет становиться меньше, а поставщики и потребители устроят им разбор полетов, задавая вопросы вроде: «Неужели у вашей компании нет ни сердца, ни чувств? Неужели вы просто машина для добывания прибыли?» Будущее принадлежит компаниям с твердыми убеждениями — компаниям общества мечты.

Джон Несбитт в своей Trend Letter говорит: «Новое направление, именуемое cause-related marketing (CRM)**, напрямую связывает корпоративную благотворительную деятельность с ростом продаж и прибылей, делая отчисления на благотворительность, в сущности, безболезненными». Несбитт ссылается на исследование поведения потребителей, пришедшее, в том числе, к выводу, что в семьях, доход которых составляет больше \$50 000, доля потребителей, охотно переключившихся бы на другой брэнд, потому что компания ассоциируется с благотворительной или некоммерческой организацией, которую она поддерживает, составляет 82%. Средний показатель — 66%.

Но дело не только в милосердии, благотворительности или социальной политике. На своей европейской домашней странице Shell привлекает внимание к тому факту, что, выплачивая 26 млрд. евро в виде налогов, компания является другом налогоплательщика. BP, British Petroleum, пользуется

* caring image.

** cause-related marketing (CRM) — деятельность, в процессе которой коммерческие фирмы вступают в партнерские отношения с благотворительными и некоммерческими организациями с целью совместного продвижения на рынок имиджа, товара или услуги для общей пользы. Это коммерческая деятельность, направленная на достижение корпоративных и маркетинговых целей, которые одновременно способствуют решению социальных проблем, обеспечивая денежные средства для благотворительности (Прим. перев.).

своей домашней страницей, чтобы довести до всеобщего сведения, что ее Программа социального развития оказывает помощь в четырех областях: регенерация, устойчивое развитие, добрососедские отношения с населением ближайшей округи, а также искусство, культура и традиции. Сходным образом реклама Mobil подчеркивает важность сохранения своего присутствия на зарубежных рынках, несмотря на политическую сумятицу. Приоритет должен отдаваться заботе об интересах местного населения этих стран. Лидирующие мировые энергетические корпорации признают свою социальную и политическую ответственность. Они относятся к себе как к столпам общества.

Компании находятся и на рынке товаров и на рынке убеждений. Им нужен последний, потому что твердые убеждения способствуют продаже товаров.

Некоторые компании торгуют просто убеждениями. Примером этого служит Greenpeace, работающая глобально. Однажды компания провозгласила: «Если бы вы увидели, как совершается преступление, вы бы позвали полицию. Когда против всей планеты совершаются экологические преступления, люди зовут нас». Резюме: «Прими участие в решении: поддержи Greenpeace». Суть обращения в том (почти), что у нас теперь есть всемирная экологическая полиция. Greenpeace угнездилась в самом центре рынка убеждений.

Greenpeace угнездилась в самом центре рынка убеждений.

Новые игроки на рынке убеждений включают в свое число не только компании, но и организации, занимающиеся исследованиями в данной области. В журнале *Scientific American* Мичио Каку дает обзор книги, предлагающей научное объяснение киносаги «Звездный путь» и озаглавленной «физика «Звездного пути»*. Рецензент был вне себя (от радости): ученый, принимающий всерьез произведение в стиле фэнтези! Требуемое связующее звено существует. Часто цитируют известного писателя-фантаста Артура К. Кларка: «Любая достаточно передовая технология неотделима от магии». Эйнштейн сказал практически то же самое: воображение важнее знаний. Признание, что науке о несбыточном будущем необходимы воображение и магия, это хорошо, но это не единственная мысль автора: «Ученые должны достучаться до безразличных и часто безграмотных в научном отношении налогоплательщиков и уговорить их оплачивать наши счета».

* The Physics of Star Trek.

Наука больше не обладает неоспоримым авторитетом. Исследовательским программам придется идти дальше, зарабатывая признание, — и это должно происходить на рынке убеждений. Можно спорить о том, желательна ли такая ситуация, но факт остается в силе. Исследования сейчас выходят на рынок — может быть, не на все 100%, может быть, даже не на 50, но этот процент неуклонно растет.

Как рынок будет выглядеть через 5—10 лет? Он будет капризным, как мода. Международная повестка дня в значительной степени определяется СМИ; как снежный ком: сначала брошенное мимоходом замечание, затем кричащие заголовки. Может быть, именно вопрос о правах человека поставит компании перед выбором, оставаться на рынке или уйти. Может быть, это будут вопросы об этическом отношении к животным или национальные проблемы, как в случае с Opel. Повестка дня может способствовать или препятствовать созданию рынков (NAFTA или Европейский Союз). Возможностей легион, а единственное, в чем можно быть уверенным, это, что нас ждут сюрпризы.

Рынок глобален, как и СМИ. Богатые страны составляют единый рынок убеждений. Реакции потребителей демонстрируют тенденцию к унификации, в конце концов, их будут отличать только полутона и нюансы. Новые убеждения будут распространяться из страны в страну за несколько часов; решать придется стремительно.

Рынок эмоционален. Господствующие убеждения на нем могут войти в вопиющее противоречие с «научной истиной». Компании сочтут глобальное потепление фактом, если потребители поверят в это. По этому рынок убеждений невосприимчив к мнениям экспертов. Но компании, имеющей дело с рынком убеждений, очень потребуются сотрудники, обладающие большим эмоциональным интеллектом (по определению Дэниэла Гоулмана в одноименной книге), то есть сотрудники, способные слушать, чувствовать, воодушевлять и говорить на языке сердца. В обществе мечты эмоциональная сторона потребления будет играть все более важную роль, а убеждения являются частью этой тенденции. Развивая эту мысль, предположим, что компании должны иметь практически такую же политическую платформу, как кандидаты в президенты. Единственное отличие в том, что компании проходят через выборы ежедневно, а не раз в четыре года.

Компании должны иметь практически такую же политическую платформу, как кандидаты в президенты

Есть большие рынки убеждений и маленькие. Рынок защиты прав животных большой, рынок охраны окружающей среды тоже; поэтому они будут правильным выбором для компаний с множеством клиентов во многих странах. Можно позволить себе быть противоречивым только в глазах немногих избранных. С другой стороны, существуют небольшие рынки, например, движение против директивы Европейского Союза об унификации указателей аварийного выхода в отелях. Некий немецкий пивоваренный завод в своей рекламной кампании протестовал против того, что выглядит в этом вопросе излишней бюрократией. Подобная озабоченность подходит только компаниям, нацеленным на работу в определенной рыночной нише.

Глава 3

От напряженной работы к напряженному развлечению: от компании к племени

Как-то после лекции мы с организаторами сидели за кружкой пива. Разговор зашел о продолжительности рабочего дня. Я рассказал им о долгих часах, которые каждый день отдаю работе. Они в ужасе отшатнулись: как можно было допустить, чтобы меня превратили в ломовую лошадь? Наверное, я стал жертвой промывания мозгов и всех этих рассказней о корпоративной культуре. Взаимопонимания не было.

Назавтра была другая лекция. После чего мы решили выпить по бокалу вина, и снова речь зашла о рабочем дне. Сравнивали, как долго кто работает. Я победил, так как проводил на работе наибольшее количество часов, и потому стал «героем» этой компании.

Да, наши представления о работе меняются. Сегодня существуют два диаметрально противоположных подхода. Происходит революция: переход от общества информации к обществу мечты — последней стадии развития человечества.

Эта глава посвящена рынку труда и облику корпораций будущего. Как в действительности выглядит корпорация общества мечты? Как выполняется работа, и что представляет собой рабочее место? И послед нее, но не менее важное, — кому будет принадлежать право собственности на компанию, и как долго будет она существовать в будущем? Спрогнозируем некоторые выводы. Они выкристаллизовались в ходе логических рассуждений, вытекающих из тенденций развития процветающих стран. Если эти доводы убедительны, выводы станут рецептом успеха, как для конкретной компании, так и для ее сотрудников:

- Работа превратится в напряженное развлечение: мотивирующее, творческое и захватывающее. Компания больше не будет спутником, вращающимся вокруг семьи и предоставляющим ей средства к существованию. Сложится два социальных ядра: дом и компания. Для некоторых самыми важными будут дом и семья, для других корпорация. Лишь счастливым удастся достичь желаемого равновесия между карьерой и семейной жизнью.
- Компания не будет юридическим лицом или хозяйствующим субъектом. Она станет походить на племя, как это имело место в обществе охотников-собирателей. Люди охотятся коллективно и делят добычу, следуя правилам. Работники не заключают контракты; они являются участниками или членами племени. Дичь в мешке может быть разной — приоритетом является выживание племени. В племенной жизни есть и театр, и драма.
- Традиционные бухгалтерские методы, существующие более 200 лет, устарели. Самым большим видимым элементом отчетности — и финансового положения — станет человеческий производственный фактор, участник. Будет оцениваться интеллектуальный капитал. Материальные активы станут

второстепенным капиталом. В конце концов, компьютер сам ничего не производит; нужно, чтобы на нем кто-то работал. Компания или племя — это сумма всех участников.

- Владельцы акций и фондовые рынки в том виде, в каком мы их знаем, уйдут, поскольку участвовать в жизни корпорации будет разрешено только самым вовлеченным и активным. Феномен XXI века — пассивный инвестор. Корпоративный капитал принадлежит только участникам — резерву членов племени. Это могут быть владельцы или наемные работники, но все они — часть души компании и участники ее ритуалов.

Неудивительно, что общество мечты требует революционных перемен. То же самое происходило при переходе к обществу информации. Однако будущее за один прием приближается лишь на один день, гтвозволяя гтриспособливаться к его требованиям. Как же наступает общество мечты? Первое: революция в представлениях о работе; это означает самую фундаментальную перемену и является также источником всех других изменений.

От напряженной работы к напряженному развлечению

Французский философ Рене Декарт, родившийся 400 лет назад в деревне La Haye среди виноградников Луары, однажды задал простой вопрос (какой может задать только философ): разделены ли разум и тело? Сегодня мы чувствуем, что ответ — нет, разум и тело не могут быть отделены друг от друга, но может сместиться наш фокус. В том, как современные корпорации воспринимают природу человека, есть отрицание чисто материального и физического аспекта в пользу духовного: эмоциональной и социальной среды. Причина ясна. Поскольку рутинный труд все больше автоматизируется, будет появляться больше профессий, где требуется проявление творческих способностей, заинтересованности и социальных навыков. Технология определяет, как работа станет восприниматься в будущем, вследствие этого однообразный труд постепенно исчезает, и появляются новые профессии, требующие широкого спектра человеческих способностей.

Работа — понятие парадоксальное, что великолепно сформулировал Марк Твен: «Закон труда действительно кажется в высшей степени несправедливым, но он существует, и его ничто не может изменить: чем выше труд оплачивается удовольствием, которое работники от него получают, тем выше и денежная оплата». Содержательный труд оплачивается лучше, чем тот, в котором преобладает рутина. Так это было во времена Марка Твена, так это вы-

***Чем выше удовольствие от работы,
тем выше и денежная оплата.***

глядит и сегодня. Единственное различие заключается в том, что тогда содержательные профессии были редки, и их разделяли большие расстояния, ныне они составляют основной массив. Как написала Уэнди Зеллнер, менеджер

отделения Southwest Airlines в Далласе, в *Business Week* об этой чрезвычайно успешной компании: «Секрет Southwest ясен: правильно обращайтесь с работниками, получайте удовольствие, получайте еще больше удовольствия, напряженно трудитесь» На семинаре «Лидерство и менеджмент в XXI веке» (Веллингтон, Новая Зеландия) один из выступавших подчеркнул, что для дальновидного лидерства жизненно важно иметь ощущение развлечения.

Здесь нашла отражение важная мысль о труде XXI века. Труд станет напряженным развлечением — развлечением в том смысле, что он будет морально укрепляющим, веселым и занимательным. Труд перестает быть благородной жертвой. Не стоит заблуждаться, рабочие места не будут наводнены хиппи, ищущими свое внутреннее я. Это будет напряженное развлечение, потому что оно потребует самоотречения. Когда бы дети ни играли, они лучше всего играют, если на 100% погружены в игру. Сотрудник отдела исследований и разработок датской фирмы Lego производящей игрушки, определяет четыре элемента хорошей игры:

Конкуренция: Кто лучше?

Рискованность: В игре должен быть заложен риск.

Подражание: Люди подражают друг другу, как бы говоря: «Я тоже так могу!».

Легкомыслие: Участие в игре должно быть просто опьяняющим развлечением.

Конкуренция, риски, подражание и легкомыслие. Эти ключевые понятия определяют не только игру детей, но и напряженное развлечение — современную концепцию труда. Именно такой работой занимаются корпорации общества мечты. Первые три элемента, может, для дальновидного лидерства уже составляют неотъемлемую часть многих профессий, но последнего, легкомыслия, многим еще не хватает. Удовлетворение от работы — это не только важная часть жизни; оно еще и улучшает финансовое состояние - складывается ситуация двойного выигрыша. Но большинство никогда не признаются, что в действительности на работе мы играем. Пусть это останется маленьким секретом между автором и читателем.

Для дальновидного лидерства важно иметь ощущение развлечения.

Конечно, уже существует ряд компаний, где сотрудники подтвердят, что работа — это напряженное развлечение. К сожалению, это не единственная точка зрения, есть еще, по крайней мере, два представления о будущем труда, широко распространенные в академических кругах и профсоюзах, особенно в Европе. Обоим близка идея, что труд исчезнет в результате технологического развития — автоматизация прекратит его существование. Таким образом, рабочее место тоже перестанет существовать, и (если эта теория права) как написание, так и чтение этой главы окажется делом бесполезным.

В результате многие социологи (большинство) официально заявили, что работа как таковая уже исчезает, что эту тенденцию можно наблюдать уже сегодня — от бухгалтера, чьи функции взяла на себя компьютерная программа, до охранника компании, которого заменяют электронные датчики. Конечно, люди нужны, чтобы написать программу, но лишь несколько, да и программирование постепенно

автоматизируется. Тем не менее, эта теория ведет к двум традиционным, но очень разным прогнозам на ближайшие 20 лет:

- В будущем появится много времени для общения с семьей и для любимых занятий в часы досуга. Общество досуга, наконец, станет реальностью. Это будет жизнь, полная роскоши, прямо как у европейской знати в прошлом. Можно будет зарабатывать, не работая. Электронные и механические рабы — роботы — работают на нас день и ночь. Это позитивный прогноз.
- Будущее окажется поражено массовой безработицей. Поэтому придется сократить рабочую неделю и раньше уходить на пенсию, начиная прямо с этого момента. Фактически работа должна нормироваться и равномерно распределяться между теми, кто в ней нуждается. Человечество было создано для работы и не может и не должно обходиться без нее. Это негативный прогноз.

Оба прогноза ошибочны. Они основаны на том, что природа работы остается неизменной, а общество — статичным. Когда сельскохозяйственная техника (например сноповязалка) сделала ненужными некоторые рабочие места в деревне, новые рабочие места появились в городской промышленности. После II мировой войны, по мере постепенной автоматизации труда на производстве, общество информации смогло обеспечить заработок новой группе работников — символьным аналитикам, тем, кто создает и распределяет данные (как заявил Роберт Райх в книге 1992 года «Работа наций»^{*}). Эта группа, а также занятые в сфере обслуживания, выполняющие более рутинные функции, теперь составляют большую часть рабочей силы в США и других процветающих странах. Естественная экономическая и технологическая динамика создает новый спрос на профессии. Одни профессии исчезают

^{*} Robert Reich. The Work of Nations

ют; другие, основанные на применении новых технологий, появляются. Именно это обычно называют прогрессом. Нет причин полагать, что этот процесс замрет после общества информации.

Общество мечты создаст рабочие места для тех, кого уволило общество информации.

Сегодня общество информации разрушает само себя. Оно начало автоматизировать те самые виды работ, которые некогда создало — особенно рутинные, но и, возможно, некоторые более творческие. Например, газета в Небраске, в которой для написания спортивных материалов используется компьютерная программа; как только в компьютер поступает фактическая информация, он может вписать остальные слова, составляя захватывающий дух репортаж об игре. Производительность труда растет благодаря созданию новых технологий и программного обеспечения, а также благодаря тому, что работнику становится более доступна не- обработанная информация; хотя в краткосрочной перспективе расплачиваться за это придется исчезновением некоторых профессий.

Именно! Так не предвещает ли это безработицу? Нет и еще раз нет. Во-первых, большинство людей по своей природе обладают зарядом трудолюбия — потребностью что-то производить, чтобы показать миру, что они могут чего-то достичь. Современная корпорация с ее сетью социальных связей представляет собой платформу, в высшей степени приспособленную для проявления этого качества. Во-вторых, общество мечты создаст рабочие места для тех, кого уволило общество информации. История, по крайней мере, учит, что любая трансформация (например, от сельского хозяйства к промышленности) создает новые рабочие места взамен вытесненных автоматизацией. Когда функции в цехах промышленных предприятий были более или менее автоматизированы, новые рабочие места появились в офисах общества информации. Если взять весь прошлый век* в целом, несмотря на автоматизацию, в процветающих странах не образовалось недостатка в рабочих местах. Этот процесс, посредством которого автоматизация генерирует новый спрос на новые умения, вероятно, продолжится. Каждое общество опирается на достижения предшественников. Аграрное общество не исчезает бесследно — по-прежнему надо обрабатывать землю. Общество информации тоже — по-прежнему надо совершенствовать компьютерные системы. Несмотря на все это, число рабочих мест в этих двух обществах обязательно уменьшится. В реальности на земле (в процветающих странах) работает все меньшая доля трудоспособного населения. В течение следующих 50 лет (возможно, раньше) производственных рабочих будет все так же мало, а в отдаленной перспективе компьютеры возьмут на себя большую часть рутинной офисной работы.

***Возникает ли конкурентное преимущество,
если сотрудники с восторгом ходят на работу?***

Это не упорядоченный процесс и, как и при всех революциях, семьям, а также обществу в целом, придется заплатить определенную цену. Но процесс уже начался. Как и предыдущие революции на рынке труда, он потребует адаптации и новых умений. Герои общества информации не обязательно будут героями общества мечты.

Генри Форд был величайшим идиолом индустриальной эпохи — создателем эффективной фабрики, которая в свою очередь создала на пользу всем людям материальное процветание и мобильность. Огромное благо для людей XX века. Сегодня Билл Гейтс считается очевидным идиолом общества информации. Так же, как в свое время каждый смог позволить себе автомобиль, сегодня всем стали доступны компьютер и его многочисленные приложения. И опять, это благо означает неограниченные возможности узнавать и получать информацию из каждого уголка планеты.

Идол общества мечты, вероятно, уже родился, но он или она скорее всего еще ходит в школу и, наверное, является не самым лучшим учеником в классе. Сегодня лучший ученик—это первоклассный символичный аналитик. В будущем лучшим может стать неудобный для преподавателя учащийся — ученик с развитым воображением, постоянно придумывающий новые игры, которые показывают вещи с новых сторон. Этот ученик может ходить в школу в США, в Республике Грузия или в демократической Республике Конго. Он или она будет великим рассказчиком XXI века. Хватит ли у нас дерзости назвать имя сегодняшнего идола общества мечты?

Слишком рано, но со своей стороны, я бы номинировал Стивена Спилберга, великого рассказчика экрана, как самого близкого к тому, чтобы именоваться идиологом общества мечты. Читатель может подумать о других возможных кандидатах — на ум могут прийти несколько имен. Всех их будет объединять талант рассказывать истории, апеллирующие к нашим эмоциям. Вот где огромный и еще не удовлетворенный спрос будущего.

Переход к этой новой логике предъявит другие требования к корпорациям и работникам. Многие так и не совершат этот переход или сделают это, когда будет уже слишком поздно; другие осознают, что их особые и уникальные таланты внезапно очень высоко оценены рынком труда. По-видимому, Мэтт Уайнстайн принадлежит к последней группе. Он император Playfair, юмористической консалтинговой компании из Беркли, Калифорния. (Такое название поста, по его словам, не позволяет людям на встречах быть выше его по должности.) Юмористическая консалтинговая компания? Конечно, смех, который способствует производству. Уайнстайн задает риторический вопрос: «Возникает ли какое-либо конкурентное преимущество, если сотрудники вашей корпорации с восторгом ходят на работу, если они постоянно удивляют друг друга, оставляя в офисе забавные подарки, если они отвечают по телефону так, как будто они счастливы там находиться? Конечно, это грандиозное конкурентное преимущество».

Пример: подарок Burger King от урагана Эндрю

Великолепным примером корпоративной культуры завтрашнего дня является атмосфера, которая сложилась в компании вслед за тем, как ураган Эндрю уничтожил в 1992 году штаб-квартиру Burger King в Майами. Из возникшего хаоса родилась корпоративная культура, основанная на социальном взаимодействии, воображении и развлечении. Но развлечении напряженном, как сказал директор-распорядитель Джим Адамсон занимавшему в то время пост главного исполнительного директора Барри Гиббонсу: «Заметили ли вы, что у вас в компании за последние две недели было сделано больше, чем за предыдущие два месяца?»

Стержнем новой культуры Burger King было творческое мышление, активный подход к принятию решений и свежие идеи. Теперь все дни стали днями ношения свободной одежды, а иерархические структуры прошлого исчезли вместе с бывшей штаб-квартирой. Существовавшие ранее иерархические структуры были причиной нескольких неудачных совместных проектов с рекламными агентствами, а это в свою очередь портило впечатление, которое производила корпорация. Компания общества мечты не может себе позволить иметь смазанный имидж. Рынок историй требует полноценной концепции.

В новых кабинетах штаб-квартиры Burger King нет дверей. Все директора компании выселены с привилегированных верхних этажей. Люди, занимающие эти должности, большую часть времени проводят в командировках, так почему бы не предоставить возможность видеть свет дня и вдохновляющий пейзаж тем, кто сидит за столом? Идея новой планировки офиса оформилась, когда директора корпорации заметили, как резко увеличилось общение после того, как старый офис был в

буквальном смысле сметен. Сотрудники разговаривали друг с другом, возникли группы и, поскольку компания хотела, чтобы это продолжалось, новый офис был спроектирован так, чтобы способствовать поддержанию непринужденной, комфортной атмосферы, при которой действительно росло производство.

Выживание корпорации будет больше зависеть от способности создавать эффективный имидж, от великих, новых идей, чем от заботы о том, идеально ли работает бухгалтерская система. Об этом позаботится технология будущего.

Сегодня над приемной зоной штаб-квартиры Burger King царит увязший в стене гигантский бургер; стены декорированы огромными фресками веселых цветов, наполненными счастливыми людьми. А фоновая музыка в приемной зоне — это не Моцарт или что-нибудь в этом роде, это звуковые эффекты, соответствующие фрескам. Это могут быть звуки джунглей, пение китов или звук ветра, завывающего в оснастке парусника.

Придется поставлять на рынок нечто большее, чем просто товары, удовлетворяющие материальные потребности. Успешными компаниями XXI века станут те, которые будут удовлетворять эмоциональные потребности. Рынок профессий будет предъявлять сходные требования, поэтому вполне очевидно, что рынок товаров будет вести себя так же, как и рынок рабочей силы. Привлекательной оплаты и цветов в горшках в коридорах будет уже недостаточно. Это было представление общества информации о хорошей корпорации. Корпорации общества мечты придется соответствовать социальным и эмоциональным потребностям своих работников.

Помимо удовлетворения социальных и эмоциональных нужд персонала такая корпорация захочет обслуживать и эмоциональные и социальные потребности потребителей, к чему Burger King лучше подготовлена сейчас, когда офис отражает ясную индивидуальность корпорации. Одной из фирм, доводящей выполнение этой миссии до совершенства, является Nike, выразившая свои основополагающие ценности в одном красивом и энергичном предложении: «Испытать эмоции конкурентной борьбы, победы и сокрушения конкурентов».

Работники больше не являются частью компании подобно станкам или акционерам. Работники и есть компания. Как заметил Чарльз Хэн-

24% людей заявили, что работа — это основной способ самовыражения.

ди, политические взгляды Карла Маркса, почти столетней давности, наконец, стали реальностью. Рабочие завладели средствами производства, поскольку этими средствами производства уже не являются машины, действительный фактор производства — знания. Работники всегда носят этот фактор производства с собой; он размещается в голове каждого из них. Так капитал компании становится суммой квалификации всех работников. И все же в социальной среде современной компании критически важным фактором являются не только знания в конкретной области; это еще и творческие способности, мотивация и, превыше всего, навыки совместной работы. Производство в офисе — не механический процесс, а скорее интеллектуальный и даже социальный. Чтобы он был эффективен, нужен метод напряженного развлечения.

Напряженное развлечение как черта новой рабочей этики — не самая смелая идея этой главы. Она способствует тому, чтобы привести представления — не всех, но многих людей — в соответствие с новыми реалиями. Исследование, проведенное журналом GQ, показало, что представление о работе как о способе финансового обеспечения семьи сильно устарело. Так считали лишь четверть респондентов, причем они зарабатывают меньше \$30000 в год. Впечатляющие 55% придерживались того мнения, что самое важное это удовлетворение от работы и профессиональный рост. Удивительное число людей, целые 24%, заявили, что работа — основной способ самовыражения. Около 20% оценили свою недельную рабочую нагрузку в 56 часов; 37% опрошенных даже признали: «Я думаю, вы можете назвать меня трудоголиком».

Я тоже отношусь к этой категории, то есть выражаю себя в работе и считаю ее более важной, чем личная жизнь, работа увлекательнее и разнообразнее. Мы с коллегами задаемся вопросами (назову лишь несколько актуальных примеров): Как будет выглядеть здравоохранение будущего? Исчезнут ли с городских улиц розничные торговцы, вытесненные возможностью совершать покупки из дома? Каковы будущие роли отца и матери? Все эти вопросы могут смутить ум и вызвать головокружение; каждый представляет собой небольшую интеллектуальную драму (см. Главу 4). С другой стороны, нет ничего пугающе непонятного в уборке пылесосом. Не может эта ежедневная деятельность сравниться и с волнением по поводу того, успешно ли пройдет лекция, или, если так и есть, с радостью от последующего отдыха. Работа идеально способна конкурировать с семейной жизнью. Не в течение всей карьеры, не пока дети еще маленькие, но после.

Многие признаки указывают на это. Более важна, однако, естественная динамика. Мы торопимся преодолеть старые представления о работе, сложившиеся в индустриальном обществе у английских прядильных машин, в уэльских угольных шахтах и на автомобильных заводах Детройта. Европа отреагировала на это профсоюзным движением и марксизмом. Вполне понятно, что в труде видели необходимое зло, которое должно было быть как можно менее продолжительным и как можно выше оплачиваемым. Пенсии были наградой за долгую жизнь, полную тяжелого труда; и чем скорее вы добирались до этой награды, тем лучше. Эта модель была истиной для наших родителей и дедушек и бабушек, но применима ли она к нам? Нет, или, по крайней мере, это истина, которая скоро станет достоянием учебников истории.

Отражение представлений XXI века о работе уже можно заметить на наших спортивных аренах. Конечно, современные профессионалы зарабатывают деньги, добиваясь превосходства в своих видах спорта. Одновременно напряженно развлекаясь. Интервью показывают, что спортсменов мотивирует получаемое ими лично удовольствие, что спорт в своей основе — это испытание сил, приносящее доход. Менеджер Manchester United Алекс Фергюссон заметил в журнале *World Soccer* по поводу своего бывшего звездного игрока француза Эрика Кантона: «Он обычно оставался после тренировки и практиковался часами. Практиковался, практиковался, практиковался».

***Напряженное развлечение
в мире профессионального спорта***

Неудивительно, что напряженное развлечение должно доминировать в мире профессионального спорта. В качестве работы спорт появился относительно недавно, и главным стало то, чем люди занимаются в свободное время просто для удовольствия. Но напряженное развлечение прокладывает себе дорогу и в более традиционные корпорации, а критерии успеха в спорте и бизнесе сливаются. Чем больше вам нравится работа, тем больше вы от нее получаете. Чем лучше вы сможете убедить коллег любить свою работу, тем больше компания от этого выиграет — также и в денежном плане. Поэтому успешные спортивные тренеры должны подрабатывать бизнес-консультантами. Они могут рассказать о том, что пригодится бизнесу.

Однако индустриальные способы мышления еще живы, и, возможно, доживут до смены тысячелетий. Самый могущественный немецкий профсоюз IG Metall предлагает сократить рабочую неделю с 35 часов до 32. Даже Фонд Ханса Бёклера, мозговой центр немецких профсоюзов, соглашается с этим, поскольку, когда в последний раз сокращали рабочую неделю (в 1985), были созданы миллионы новых рабочих мест. Исходят из одной посылки: общий объем работы сокращается, проблему надо решать, распределив оставшееся между большим числом людей. В краткосрочной перспективе это могло бы быть неплохим решением, но как долго протянет эта политика? До тех пор, когда многие миллионы работников будут работать один час в неделю? Но тогда не будет денег на зарплату. Единственное решение — постепенные преобразования.

Правда, выпал один элемент — семейные отношения. Когда рабочее время — не определенное количество часов, а то, что требуется на выполнение заданий, возникает конфликт между работой и свободным временем. *Fortune* резюмирует: сегодня в коридорах бизнеса, как и везде, семьи сталкиваются с большим лицемерием, чем когда-либо. Правильно подходить к вопросам семьи и работы очень хорошо, но корпоративная Америка скрывает темную тайну. Люди в подразделениях, отвечающих за работу с человеческими ресурсами, знают ее. Многие главные исполнительные директора тоже, хотя не осмеливаются ее обсуждать. Семья в глазах корпораций больше не является большим преимуществом; скорее, это проблема.

В интервью *Financial Times* автор книги «Связь времен»* Арли Рассел Хочсчайлд поясняет, что соперничество между работой и свободным временем изменилось за последние 10—20 лет. Для многих дом стал прежде всего местом, где надо выполнять много рутинной работы — обязанностей, которые не могут ждать: стирка, приготовление ужина и забота о детях. Дом превратился в каторгу. На работе выше уровень сервиса; есть время на разговоры и развлечения. На рабочем месте заметно развитие общественного продукта, а работа по дому стала настоящим бременем. Как пишет Хочсчайлд: «В культурном соперничестве между работой и домом... побеждает работа».

* Arlie Russell Hochschild, *The Time Bind*.

Это не единственная тенденция. Другие исследования показали растущее желание сократить продолжи-

В культурном соперничестве между работой и домом побеждает работа.

тельность рабочего дня для того, чтобы больше времени проводить с семьей. Однако эти результаты дает скорее изучение социальных установок, чем реального поведения, а желание так и остается нереализованным. «Сейчас много работы в офисе, но в следующем месяце все успокоится, и я смогу уходить пораньше», — стандартная отговорка для покинутых жен или мужей, и все знают, что следующий месяц будет таким же напряженным.

Похоже, американские семейные ценности испытывают реальную угрозу со стороны корпораций. Но можно ли представить себе на улицах Нью-Йорка демонстрации протеста против того, как крупные корпорации разрушают семейное благополучие? Консервативно настроенные граждане, обычно поддерживающие частное предпринимательство, вдруг выдвигают требование, чтобы семейную жизнь оставили в покое и не тревожили? Пикетчики держат плакаты с яркими надписями: «К черту! Не будем работать после пяти», «Мы хотим больше видеть своих детей» и «Руки прочь от нашей семьи!». На руководителей внезапно возлагается ответственность за разработку мер, направленных на защиту семейных ценностей, и включение их в концепцию развития корпорации. Требования активистов борьбы за права животных расширены и распространяются на права сотрудников корпораций. Нет, пикеты возникнут вряд ли; в конце концов, работники задерживаются на работе по своей собственной свободной воле (почти).

НЕ БУДЕМ РАБОТАТЬ ПОСЛЕ 17.00!

Конфликт охватывает США, но он происходит на микроуровне, и может быть разрешен только на микроуровне в отдельной компании, в семьях служащих. Этот существенный ценностный конфликт будет беспокоить работающих в процветающих странах еще долгие годы и конфликт будет нарастать, пока в данной сфере не появятся всеми признанные нормы.

Это битва за мировоззрение и ценности отдельного человека; она идет прямо сейчас, и профсоюзы должны бы играть более заметную роль, выйти на передний план и предложить свои решения. Проблема ценностей куда важнее, чем вопрос оплаты труда; денежные вопросы, в любом случае, часто решаются в индивидуальном порядке без посредничества профсоюзов.

Три сценария для работы и семьи в будущем:

Сценарий 1. Работа выигрывает соревнование и семейное подразделение становится местом, где отдыхают и подзаряжаются для того, что имеет первоочередное значение, а именно, для работы, где происходит основное ежедневное общение с людьми. Именно здесь находят друзей — людей, с которыми встречаются и в свободное время. Дети и традиционные семейные ценности проигрывают. Но американские компании добиваются успеха на мировом рынке, особенно в постоянной конкуренции с европейскими компаниями, которым приходится иметь дело с влиятельными профсоюзами.

Сценарий 2. Побеждает семья. Образуется больше времени для жены или мужа и детей. Рабочий день сокращен, и почти в каждой компании

установлено правило: сотрудники должны иметь возможность ужинать с семьей. Уважающие семейные ценностей могут привлекать самых востребованных работников и тем самым одерживать верх над менее заботливыми компаниями.

Сценарий 3. Равновесие между работой и семьей устанавливается путем периодических переговоров между руководством и служащими. На этих переговорах достигается согласие относительно того, какое количество времени должно отводиться для полного погружения в дела компании, а какое посвящаться семье. Корпорации проиграют, если их требования будут слишком велики; то же самое относится и к семье, которая проигрывает, если корпорация не добивается успеха на рынке.

Компромиссный сценарий соблазнителен и может даже материализоваться для нескольких счастливых случаев, но факт остается фактом — немногие компании способны спрогнозировать, какие периоды будут напряженными. Да и не все работники согласятся на установленное равновесие между работой и семьей. Упомянутое исследование GQ продемонстрировало, что 37% участников-мужчин считали себя трудоголиками — а не должны ли вознаграждаться предпочитающие работу семье?

Остается выбрать между *1 и 2 сценариями*. Если наметившиеся тенденции сохранятся и в следующем тысячелетии, компания выиграет за счет семьи. В процветающих странах рабочий день увеличивается. С другой стороны, тенденция — это всего лишь тенденция, пока не доказано обратное, и остается возможность противодействия. Я лично склоняюсь в пользу *сценария 1* (ценности компании) как наиболее вероятного в краткосрочной перспективе. Компания вытеснит семью еще раз, на некоторое время. Мы увидим, как компания завоевывает семейное пространство, предлагая оплачивать расходы на ведение домашнего хозяйства, обеспечивая, таким образом, работникам больше свободного времени в их свободное время. Другие будут гораздо более вовлечены в жизнь компании — за счет командировок и корпоративных мероприятий — чтобы сделать их более понимающими, когда из-за задержек в офисе сократится время, которое они могут полноценно посвятить семье.

Затем можно ожидать реакцию, когда семья отвоюет свои позиции за счет компании. Важно, что эта ситуация признается одним из величайших общественных конфликтов, когда-либо имевших место, поскольку он оказывает воздействие практически на каждого в процветающих странах. Или существует *четвертый сценарий*? На фермах Европы и Северной Америки разграничения между работой и семейной жизнью не существовало еще 50 лет назад. Семья вместе работала и вместе отдыхала. То же самое применимо и к традиционным семейным магазинчикам. Это верно и для большинства населения стран третьего мира — работа и семья составляют цельное и гармоничное единство. Острая, как бритва, грань — только в богатых обществах.

***Рабочее место сможет быть в любой точке,
где окажетесь вы в любой момент времени.***

Учитывая современное и, особенно, будущее состояние коммуникационных технологий, можно прогнозировать, что рабочее место сможет быть в любой точке,

где окажетесь *вы*, в любой конкретный момент времени. Мы будем в состоянии передать любую информацию в любое время в любое место - и в полном цвете. Вот технологическая основа исчезновения рабочего места в нынешнем виде. Можно будет работать дома, в самолете, на борту яхты и во время отпуска на Борнео. Географическое измерение для работы отменено.

Итак, здравый смысл подсказывает, что все больше людей будут работать дома, или в любом другом месте на планете. Николас Козер, исполнительный вице-президент AT&T Wireless Servicer Inc., утверждает, очевидно, с борта своей яхты: что делает беспроводной офис такой выгодной идеей, так это его способность работать везде. От головного офиса до отсеков для экипажа. Тэмми Алтман, когда ей предложили работу в 350 милях от дома, ответила: «Я просто устрою электронный офис дома». Уже сейчас 7,5 млн. работников (6% трудовых ресурсов США) частично или полностью работают дома. Но компания общества мечты основывается на обмене идеями, общей мотивации и опыте, и на социальном взаимодействии с коллегами. Это не может быть достигнуто при помощи телекоммуникаций.

В виртуальной компании сотрудники знают друг друга только по именам, или, может, встречаются раз в год на корпоративной рождественской вечеринке. Виртуальная корпорация не оплачивает дорогостоящую аренду и уборку. Отдельным сотрудникам не нужны фотографии детей в рамочке на столе; их потомство играет у их ног. Им, скорее, потребуется фотография начальника, чтобы напоминать об обязанностях. Все это складывается в чертовски привлекательную картину, как будто сидишь на островке в Тихом океане с коктейлем под рукой, по крайней мере, когда в Нью-Йорке зима. Идея виртуальной корпорации, похоже, возникла не ранее 1990-х годов, но остается, скорее, миражом, чем фактом. Может быть, эта теория разделит участь великой теории 1970-х о безбумажном офисе — картине, которая к этому времени должна была бы воглотиться в реальность. К сожалению, реальность бурлит от еще большего, чем когда-либо, количества бумаг.

Им, скорее, потребуется фото начальника, чтобы напоминать об обязанностях

Почему же эти увлекательные картины редко доживают до того момента, когда будущее их догонит? Компания это общественная структура, которой необходимы личное взаимодействие и контакты. Именно этому важному аспекту современного рабочего места и посвящена эта глава. Не стоит и говорить, что современные технологии временами будут помогать заниматься работой вне офиса; уже сейчас домашние компьютерные рабочие места организуются в США, а также в Скандинавии, но это, скорее, исключение из правил.

В одном интервью Роберт Райх высказал следующие наблюдения о пути к влиянию в Белом доме: «Петля принятия решения зависит от физической приближенности [к Клинтону]: кто регулярнее всех нашептывает ему на ухо, чей кабинет ближе всего к Овальному, кто находится ближе к нему, когда поднимаются ключевые вопросы».

Добро пожаловать в непрерывную работу — без начала и конца.

Это правило об обретении власти и влияния относится и к компаниям. Поэтому оставаться дома всегда будет бесполезным карьерным ходом. Чарльз Хэнди, мой любимый философ, пишущий о компаниях будущего, говорил о клубе как о центре, где сотрудники корпорации могут встречаться, общаться и культивировать основные ценности за бокалом вина. Такие клубы станут необходимостью, когда значительная часть работы будет выполняться вне офиса.

Конечно, технологии действительно позволяют работать где угодно и когда угодно. Но это не означает, что мы будем проводить больше времени дома или в других излюбленных местах; в результате рабочее время все больше и больше будет вторгаться в то, что до сих пор считалось досугом. То, что было работой, станет повседневной деятельностью, которая больше не будет подразделяться на работу и свободное время, а станет пакетным соглашением, целью воспринимаемой работы жизнью.

Подходящий пример — ежедневная деятельность Марты Стюарт, главного исполнительного директора Martha Stewart Living Omnimedia. Она пользуется электронной почтой, чтобы поддерживать связь со всеми и каждым. В первый раз она проверяет ее в 5 часов утра, до того, как начать свой день. Более того, компьютеры есть во всех ее домах, а в подвале установлен сервер, чтобы обслуживать компьютеры, телефоны и системы видеосвязи. Означает ли все это, что Стюарт проводит меньше времени в офисе? Означает ли это, что ей приходится меньше работать? Нет. Это лишь обеспечивает ее средствами, гарантирующими, что когда она работает, она действительно тратит свое время на то, что должно быть сделано на работе. Добро пожаловать в непрерывную работу — без начала и конца — где вы никогда не можете закончить, никогда не сменяетесь с дежурства, но где вы еще и наслаждаетесь настоящей свободой и гибкостью, самостоятельно строя свой день. Марта Стюарт — лишь один прототип напряженного развлечения; ее концепция сильно напоминает другую — концепцию свободного агента.

Является ли корпорация динозавром? По словам Дэниэла Пинка, 25 млн. американцев думают, что да. Они отрицают жизнь служащего корпорации и обращаются к жизни свободного агента. Корпорациям, готовым измениться, чтобы приспособиться к потребностям работников нового типа, может удастся удержать свои кадры, но все растущее число свободных агентов обнаружили, что их бывшие работодатели цеплялись за свои стеклянные ячейки и безоконные офисы. Как выразилась одна вольнонаемная сотрудница о проекте, из-за которого она на срок его выполнения оказалась снова в стеклянной ячейке: «Я вспоминаю все то, что уже забыла — идиотские колготки, идиотскую езду на работу и с работы, невозможность видеть дневной свет. Я настолько сильно не хочу так работать, что даже ощущаю вкус этого нежелания».

Работники нового типа, которые работают, чтобы удовлетворить свою потребность создавать, получать от работы нечто большее, чем деньги в обмен на восемь часов каторжного труда, не будут удовлетворены стеклянной ячейкой. Поэтому, если их компания не изменится, они готовы уйти и стать свободными агентами. Свободные агенты несут ответственность только перед собой, и им это очень нравится. Им нужно заканчивать рабочий день с сознанием, что они чего-то достигли, что-то создали; именно это заставляет людей выбирать свободу, которую им дает положение свободного агента. «Я слил свою работу с жизнью. Я не вижу себя отдельно от моей работы.» Это убеждение свойственно не только свободным агентам; в будущем его будут разделять большинство работников.

Сам недавно вступивший в когорту свободных агентов, Дэниэл Пинк описывает в общих чертах появляющуюся область применения свободных агентов. После того, как он в течение многих лет был частью истеблишмента, Пинк вышел из игры. Он переместил офис на чердак своего дома в Вашингтоне, округ Колумбия, и сбежал от всего того, что ненавидел в рабочей атмосфере; теперь он сам себе начальник, но, что еще важнее, он свободен от раздражения, сопутствующего офисной культуре. Это не должно означать, что он или любой другой свободный агент, с которым он говорил, работает сколько-нибудь меньше, чем это было под властью корпоративной культуры или в Белом доме, как в случае с Пинком. Эти люди всего лишь сохраняют право устанавливать свои собственные стандарты и цели. По выражению Лизы Йоронен из SOL Cleaning Service, «Люди, которые устанавливают собственные стандарты, стремятся к звездам». Итак, понятно, что свободный агент работает даже напряженнее, чем корпоративный служащий, но для него работа — и удовольствие, и вызов.

Интересно, что свободный агент, даже после того, как он вырвется из корпоративной системы, не обязательно становится одиноким агентом. Повсюду возникают агентства и обслуживающие структуры для свободных агентов. Working Solo существует уже давно, но сейчас расширяется, чтобы поспеть за ростом когорты свободных агентов, которые используют точки Kinko не только для копировальных работ, но и для встреч — место, где можно переговорить с другими свободными агентами сети. Working Solo — это агентство, помогающее свободным агентам понять этот новый мировой порядок. Еще существует организация Working Today (нечто вроде антипрофсоюза), которая предлагает свободным агентам страхование и медицинское обслуживание по групповым тарифам.

***Люди, которые устанавливают собственные стандарты,
стремятся к звездам***

Компания — это племя

Напряженное развлечение — новая концепция работы. Так как же будет называться новый тип компании? Можно «Живая компания»*. Как великолепная книга Ари де Джеуса. Он сравнивает компанию с живым существом, иллюстрируя новое направление в литературе по менеджменту.

* Arie de Geus, *The living Company*.

В индустриальном обществе корпорации уподоблялись машинам. Тогда рабочие были крошечными зубчиками, прекрасно сцепляющимися друг с другом, а каждое маленькое колесико было необходимо, чтобы большая машина (фабрика) могла производить продукцию. Такова была логика индустриализма. В любом случае одно колесико можно было легко заменить другим. Как и колесико, рабочий был стандартным товаром, имевшим твердую цену.

В обществе информации, с его сетевой организацией, компьютер становится метафорой всей корпорации. Главный упор делается на направление потоков коммуникации и знаний по правильным каналам, что ломает организационную иерархию везде, где это целесообразно.

***За 100000-летнюю историю племенная организация
была самой живучей социальной структурой***

Здесь мы имеем дело с интеллектуальной корпорацией, сотрудники которой окружены серыми компьютерами и сосредоточены в эффективных стеклянных ячейках, объединяя свои новые коллективные знания и глотая послабление только в виде редких дней ношения свободной одежды.

Новая корпоративная метафора представляет компанию как живой организм. К примеру, компания может пройти через неуклюжее отрочество, бурную юность и период зрелой активности. Затем компания становится слегка утонченной, аристократичной; как вы говорите — важнее, чем что вы говорите. После этого наступает преклонный возраст, когда новые идеи и инициативы не появляются так легко, как раньше, готовность к переменам ушла. Наконец, компания умирает. Биологическая аналогия сильна тем, что она подчеркнула: машины больше не занимают центрального положения, но она проглядела социальную динамику.

Компанию общества мечты можно сравнить с племенем, обладающим единой системой ценностей. Это тесно связанная группа, чьи члены вместе охотятся и делят добычу в соответствии с определенными правилами. За 100000-летнюю историю племенная организация была самой живучей социальной структурой. Семейные наделы аграрного общества и индустриальные фабрики — всего лишь краткие эпизоды. Теперь мы, наконец, возвращаемся к своим корням, хотя и с новыми технологиями и, в определенной степени, с новыми ценностями и нормами. Благоразумным консультантам в области менеджмента следовало бы изучить немногие сохранившиеся племенные сообщества. Существует отчетливая возможность, что такие исследования будут способствовать пониманию того, как взаимодействуют семья и племя. Они могут даже внести свой вклад в постижение того, как взаимодействуют семья и компания. Другой занимательной исследовательской целью для антропологических экспедиций могут быть племенные ритуалы и их воздействие на укрепление связей в племени. Роль конфликтов в различной динамике и готовность измениться — это еще один вопрос, который стоит изучить в качестве источника корпоративного вдохновения.

***Благоразумным консультантам в области менеджмента следовало
бы изучить немногие сохранившиеся племенные сообщества***

Современная корпорация — это племя. Напрашивается еще одна метафора: театральное представление, разворачивающееся со всем своим драматизмом. Управление компанией — это постановка пьесы, каждый день. Актеры/сотрудники получают различные роли, которые они должны играть вместе с коллегами и клиентами/покупателями. Если разыгрываемая ими пьеса захватывает, многие захотят присоединиться. Увлекает и то, что эта пьеса может обернуться комедией или трагедией, смотря по обстоятельствам. Вместе с клиентами и покупателями сотрудники определяют направление, в котором развивается действие. Во что бы то ни стало, пусть это будет крупномасштабная постановка, полная героев, злодеев, троллей и пишущей братии. При помощи театральной метафоры мы, на самом деле, приближаемся к реальности.

Холодные цифры не отражают те битвы, которые компания постоянно ведет за контракты и клиентов, проигрывая и выигрывая. Бухгалтерские документы не отражают инновации и идеи, вынашиваемые во время творческих совещаний. Кроме всего этого, равнодушный балансовый отчет не отражает социального взаимодействия — конфликтов, дружеских отношений, сотрудничества и ревности. Балансовый отчет так же хорошо раскрывает жизнь корпорации, как подсчет слов выражает смысл сонетов Вильяма Шекспира.

Балансовый отчет так же хорошо раскрывает жизнь корпорации, как подсчет слов выражает смысл сонетов Вильяма Шекспира.

Что же произойдет когда социальный и человеческий элемент встанет во главу угла корпоративной самооценки? Техническое и программное обеспечение, в конце концов, вторично; производительность офиса поистине ничтожна, если работники ушли домой и предоставили компьютерам обходиться своими собственными ресурсами. И чем больше компании используют электронных рабов, тем более важными становятся их человеческие хозяева. Каждый сотрудник уже имеет в своем распоряжении значительное количество электронных слуг, и число их все увеличивается. Есть слуги, которые копируют материалы, отсылают сообщения коллегам и клиентам, ведут учет. Чем больше слуг, тем больше свободы посвятить себя инновационной деятельности и творчеству. Тем больше уделяется внимания тому, что превращает работу в развлечение.

Племенная метафора компании — или образ пьесы, разыгрываемой на корпоративной сцене — содержит скрытое революционное послание, которое изменит ведение бизнеса в процветающих странах в следующие 10 — 15 лет. Истинный производительный фактор племени — не станки и оборудование, техническое или программное обеспечение, а члены племени. А они, будучи ключевым фактором производительности, нуждаются в измерении; и, правда, это идея, время которой пришло. В Европе шведская фирма Scandia занимает в этом отношении самые передовые позиции. Однако если руководители на праздничных вечеринках, с бокалом в руке торжественно заявляют, что наиважнейшим активом корпорации остаются ее работники, этот актив надо показывать и в годовом отчете. Через 5—10 лет интеллектуальный капитал окажется именно там, в балансовом отчете черным по белому рядом с другими цифрами. Интеллектуальный капитал может рассчитываться разными способами: как сумма инвестиций в дополнительное обучение; как результат исследований по оценке удовлетворенности служащих

ситуацией на работе и взаимоотношениями с вышестоящими. Опыт показывает, что удовлетворенные сотрудники работают с большей производительностью, чем неудовлетворенные. К тому же, зарплата может рассматриваться не как большая статья затрат, а как примерное выражение производственной стоимости сотрудника, которая должна быть отражена в активах. В конце концов, переговоры о зарплате направлены на то, чтобы установить производственную стоимость каждого сотрудника, его или ее стоимость в качестве актива компании. Если уровень зарплаты неприемлемо высок, красные чернила зафиксируют убыток*; если слишком низок, сотрудники будут склонны к поискам лучше оплачиваемой работы, лучше отражающей их производственную стоимость.

* Баланс с минусом пишут красными чернилами.

После того, как стоимость интеллектуального капитала компании отражена в годовом отчете, менеджерам становится сложнее увольнять работников. Иногда, конечно, сокращение штатов бывает неизбежно, поскольку компании для вживания нужна прибыль. Но так можно четко увидеть реальную цену увольнений. Точно так же, как выбрасывание компьютеров из окна нанесло бы урон физическому капиталу, увольнение сотрудников подразумевает выбрасывание челове-

Как выбрасывание компьютеров из окна наносит урон физическому капиталу, так увольнение сотрудников подразумевает выбрасывание человеческого.

ческого. Если речь идет о высококачественных компьютерах с современным программным обеспечением, это плохая идея. То же самое относится и к сокращению штатов, которое предполагает, что уходят высококвалифицированные штатные сотрудники. Возможно, менеджеры справедливо заметят, что стоимость этих сотрудников для компании не соответствует размеру оплаты их труда, и что поэтому увольнения необходимы и оправданы. Но совету директоров придется отреагировать на такие действия и выяснить, как могла сложиться такая ситуация. Не было проведено дополнительное обучение? Были завышены оклады? Интеллектуальный капитал не подпитывался должным образом?

В компаниях, решивших оценивать интеллектуальный капитал, изменится управление, а постепенно к этому придет большинство компаний, начиная с предприятий, опирающихся на знания, в основном привлекающих символьных аналитиков, таких как банки, страховые компании и бухгалтерские фирмы. Следующими кандидатами на оценку интеллектуального капитала будут классические предприятия сферы обслуживания (McDonald's, Macy's, больницы). Наконец, в этот строй встанут корпорации, большое число работников в которых все еще занимаются непосредственным производством товаров в цехах (General Motors, Toyota, Boeing). Оценка интеллектуального капитала также представляет собой отход от бухгалтерских принципов, которые вот уже 200 лет игнорируют важнейший фактор производства. Эта оплошность была не так важна раньше, когда рабочая сила состояла, в основном, из рабочих-станочников. Тогда казалось

разумным концентрировать внимание на производительности машин, а не на труде рабочего. Поэтому отчеты касались, главным образом, машин. Теперь — и, в особенности, в будущем — каждый отдельный работник станет принципиально важным фактором производства. Приближается окончательный день расплаты за старые методы бухгалтерии, и он будет иметь судьбоносные последствия.

***День расплаты за старые методы бухгалтерии
будет иметь судьбоносные последствия.***

Сегодня это всего лишь стычки перед большим сражением. Результат сражения, однако, очевиден: победу одержит сторона, получившая благословение будущего. Интеллектуальный капитал будет властвовать безраздельно, или он будет одним из самых важных элементов в отчетах, характеризующих состояние компании, через 5 — 10 лет; одна эта строка затмит стоимость оборудования и компьютеров, стоимость зданий и запасов. Сравниться с интеллектуальным капиталом смогут только стоимости репутаций компании и брендов, которыми она владеет.

Возможно, стоит проявить смелость и просто назвать компанию общества мечты общественной единицей — племенем без работников, но с участниками вместо них; обществом без субъектов, но с гражданами, сплотившимися вокруг его целей. В этом и заключается идея. Да, она радикальна и к тому же определяет физическое окружение рабочего места. Грядет революция в строительстве и декоре офисных зданий.

«Ответ в мебели», — говорит Билл Миллер. Вот где ясная картина того, что должно произойти, и именно на этом должны быть сконцентрированы инновационные усилия. Новый тип работы означает, что люди не приходят и уходят, они живут на работе. Ночное бдение — это новый ритуал посвящения молодых профессионалов. Кто бы мог подумать, что в такой напряженной работе может быть столько удовольствия?

Да, традиционный офис ждут коренные преобразования. Штаб-квартира Burger King в Майами не только изменилась культурно; физическая обстановка тоже была обновлена. То же видно и в рабочих помещениях новейшей фирмы медиа-дизайна Adjancy — огромном помещении на верхнем этаже бывшего автовокзала, в котором зона отдыха является неотъемлемой частью рабочего пространства. Есть стол для пула; люди пускают летающие тарелки над головами тех, кто погружен в работу; а большое рекреационное помещение оборудовано площадкой для игры в хоккей на роликах. Радость, которую люди испытывают, делая то, за что им платят, находит выражение в практически круглосуточном труде, прерываемом отдыхом прямо на рабочем месте. Есть спальные места и душевые кабины, действует каток, и еще устраивается площадка для баскетбола. Все хорошо знают: взаимодействие физического окружения и корпоративной культуры играет ключевую роль. Многие можно понять о компании, просто прогулявшись по ее офису.

Некоторые руководящие принципы обустройства рабочего пространства являются всего лишь отражением здравого смысла: «Информацию можно получить повсюду; люди больше не прикованы к своим столам. Вследствие этого они ходят на работу по другим причинам: чтобы быть вместе, вместе работать, учиться, общаться».

Чарльз Фишман выдвигает три существенных тезиса о том, какие изменения произойдут с работой: будущее работы — это (1) отрицание силы тяжести; (2) теория хаоса; и (3) смирение с тем, что контроля больше не будет. Это основы, опираясь на которые, Джеф Рескел и Брайан Александр проектируют рабочее пространство будущего. Они хотят такое рабочее место, которое бы управлялось мозгом, а не требовало, чтобы мозг постоянно следовал порядку, установленному системой хранения информации. Они стремятся создать систему, которая бы позволяла развиваться творческим моделям мышления и затем следовала этим моделям. Они хотят, чтобы справки, газетные статьи и журналы были прямо там, где их используют, повсюду. Рескел и Александр мечтают о рабочем пространстве, созданном для максимизации коммуникации, взаимодействия и творчества; это будет пространство, приспособленное для шумной совместной работы и концентрации мысли отдельного человека. Фабрики старой экономики строились для максимизации стандартизированного произ-

Возможность распределять приоритеты между семьей и работой — дар эволюции этому поколению.

водства. Почему бы офисам новой экономики не быть предназначенными для максимизации индивидуальной творческой деятельности?

Какими же будут последствия для общества и, в особенности, для семьи? До сего времени семья составляла в процветающих странах ядро общества. Именно здесь воспитывается самое тесное единение, именно здесь это единение укрепляется — любовью, возвращением следующего поколения и общими финансовыми отношениями. Где-то поблизости от этого социального ядра раньше можно было найти компанию — в виде спутника, дающего работу, обеспечивающего финансирование семейной жизни — необходимую поддерживающую функцию, которой не хватает высоты общности ценностей и единения, присутствующей в семье как общественной единице.

В наши дни, однако, рабочее пространство возобладало над рядом семейных функций, и в этом смысле представляет собой вдвое более успешный форум для социального общения. Вопреки прогнозам новые технологии никоим образом не уменьшили социальное общение в компании. Огромное разнообразие семинаров, направленных на упрочение навыков групповой работы, означает, что основное внимание уделяется тому, чтобы сотрудники лучше узнавали друг друга не только как коллеги, но и как полноценные личности. Социальные навыки — эмоциональный ум — еще никогда не были настолько важны на рабочем месте.

По этим причинам общество будущего будет иметь не одно, а два социальных ядра — в точности как древние и современные племенные общества. Это социальное преобразование, имеющее широкомасштабные последствия для каждого человека и для семьи. В перспективе многие видят эти два ядра как одинаково важные для высокого качества жизни; люди будут требовать одних и тех же существенных компонентов от досуга, семьи и работы, а именно: гибкости и содержания. Другие будут по-прежнему ставить семью на первое место, а компанию — на второе с еле заметным отставанием. Третья возможность: люди будут отдавать предпочтение разным вещам в разные периоды жизни. После того, как дети покинули дом, компания получает приоритет; до того на первом месте стоит

семейная жизнь. В любом случае, возможность распределять приоритеты между семьей и работой — это один из даров, которым наделила это поколение эволюция. Если мы все не кричим от радости, то причина в том, что у этого выбора есть недостаток — сам процесс выбора. Это трудная задача и многих (если не всех) современных работников постоянно преследует сознание вины за то, что они пожертвовали либо семьей, либо работой.

Стержневая идеология определяет живучесть организации

Упрочение компании по сравнению с другим социальным ядром — семьей — обуславливается тем, что корпоративные ценности постепенно приобретут такую же ясную определенность, как и семейные. Любая социальная группа определяется ценностями, которые она разделяет. Из этого вполне логично вытекает, что литература по менеджменту часто фокусируется на так называемых стержневых ценностях компании. Стержневые ценности — это то, на чем строится формулировка миссии, концепции развития и стратегии компании. Заставляющая задуматься и стимулирующая работу мысли книга «Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением будущего»* рассказывает о ряде компаний, добившихся прочного успеха на рынке. Компании, вошедшие в исследование, превзошли средние показатели фондового рынка в 12 раз с 1925 года. Причина, по мнению Коллинза и Порраса, в том, что они остались верны своим стержневым ценностям, в то же время демонстрируя готовность измениться, даже коренным образом, и посмотреть в лицо новым трудностям. Стержневая идеология определяет живучесть организации — последовательно поддерживаемое самобытное лицо компании, которое больше, чем товары, рыночные жизненные циклы, технологические прорывы, причуды руководства или конкретные лидеры. Эти стержневые ценности, уверяют авторы, равноценны генетическому коду компании.

* Collins & Porras, *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*. Выпущена по-русски издательством Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге.

Такое представление о компании будущего резко контрастирует с чрезвычайной важностью, придаваемой акционерной стоимости — понятию о том, что первейшей обязанностью менеджмента является повышение стоимости акций. Не миновать столкновения ценностей, которое может оказаться таким же судьбоносным, как столкновение капитализма с социализмом. На кон поставлены основополагающие системы ценностей, затрагивающие принципиально разные взгляды на человеческую природу. К примеру, стержневые ценности — это те ценности, которых компания будет придерживаться, даже если они не будут давать экономического преимущества. Корпорация — это племя, ее ценности и эмоции такие же, как у членов племени. Ясно, что это не будет соответствовать интересам держателей акций. Парадокс в том, что компании с видением будущего зарабатывают для своих акционеров больше, чем американский бизнес в среднем, и уже долгое время.

По мнению тех же авторов, чрезвычайно раздутые зарплаты руководителей и широко распространенное использование опционов на акции при оплате труда

менеджеров высшего звена в американских корпорациях обуславливаются желанием акционеров иметь гарантии, что в случае конфликта между сохранением прибылей и сохранением рабочих мест менеджмент выберет первое. Ни один бизнес не может существовать без доходов и без прибыли на инвестированный капитал. История уже рассудила этот спор — коммунизм проиграл, капитализм победил. Но он выиграл лишь одно сражение, а колеса истории продолжают вращаться.

Если мы рассматриваем компанию как форум для взаимодействия, а также как вдохновенное театральное действие, отражающее определенную систему ценностей, тогда будет уместно рабочее определение, которое разительно отличается от прошлых и будущих. Акционерная компания больше не является всего лишь единицей, генерирующей доходы и прибыли, которая должна оцениваться только на основе ее соответствия этому требованию. Сотрудники — это участники, а не просто наемные работники. Владельцы акций не принадлежат к этому сообществу; они представляют собой чужеродный объект, поскольку видят в корпорации только финансовый интерес; до тех пор, пока они считают акции всего лишь инвестицией, результат которой измеряется в долларах и центах.

Многие частные владельцы акций и крупные инвесторы, работающие на фондовом рынке, как мы его видим сегодня, являются покупателями и продавцами акций, точка. Они игроки в игре с прибылью; и эта игра считается выгодной и для корпораций. Компании с профессиональным менеджментом вознаграждаются легким доступом к внешним источникам капитала, а неэффективные наказываются падением котировок. Преобразования, ведущие к обществу мечты, провоцируют новый конфликт интересов между собственниками и наемными работниками. Он может быть разрешен компаниями, больше не стремящимися к настойчивым (налагающим ответственность) инвестициям, а ищущими пассивный, внешний капитал.

Эта тенденция уже проявилась. Опционы на акции для сотрудников — вот идея, время которой пришло. Исследование 1997 года, проведенное фирмой William M. Mercer Consultants, выявило, что 30% крупнейших американских компаний планируют поощрять опционами на акции более чем половину своих работников, по сравнению с 17% пять лет назад. Журнал *Forbes* резюмирует: «Опционы на акции и другие схемы поощрения с использованием акций творят чудеса в отношении удержания на работе беспокойных сотрудников». Эта группа владельцев/наемных работников будет состоять из людей, разделяющих стержневые ценности корпорации. Те, кто испытывает экономический интерес к успеху компании, будут, скорее, теми же людьми, кто участвует в корпоративной общественной жизни, — членами племени и никем больше. Philip Morris, возможно, на пути к превращению в племя из 7800 членов. 15 марта 1997 года работающие на табачных линиях Philip Morris

Опционы на акции творят чудеса.

получили опционы на акции вместо прибавок к зарплате в течение следующих двух лет. Журнал *Business Week* заметил: «Сначала это получили руководители. Потом присоединились менеджеры среднего звена. Теперь настала очередь фабричных рабочих получить акции как часть оплаты своего труда».

Эра пассивного акционера закончится с наступлением XXI века. Лихорадки на великих фондовых биржах исчезнут. Это не означает конец капитализма — рынок все еще является источником побед и поражений. Роль государства будет ограничена; но мы увидим новую форму капитализма. Ее можно было бы назвать более «добрым», мягким капитализмом, поскольку экономика и ценности объединяют силы.

Конечно, частные лица будут по-прежнему владеть портфелями. Акции останутся важным элементом пенсионных накоплений; частное богатство не будет отменено. Но акционер будет приобретать акции только тех компаний, которым он симпатизирует, и чьи ценности разделяет. Забота о прибылях больше не является единственным фактором. Фондовый рынок ожидают такие же перемены, как на рынках товаров и рабочей силы.

В 1990-е годы среди руководителей высшего звена в США — и в меньшей степени в Европе и Японии — наблюдалась тенденция уделять больше внимания акционерной стоимости. Более широкий круг держателей акций — в частности, работники — несколько игнорировались. Владельцы требовали прибылей и дивидендов, часто за счет работников. Возможно, более «добрый», мягкий капитализм как тенденция все еще за горизонтом. Со временем новые тенденции будут неизбежно появляться.

Недобрый, жесткий инвестор уже уходит в прошлое. Будущее потребует увеличивать инвестирование в людей. Две всемирно известные корпорации из Сиэтла Boeing и Microsoft представляют индустриальное общество и, соответственно, общество информации. Однако если производить расчеты на основе рыночной стоимости, Microsoft стоит более чем в три раза дороже Boeing. А все дело в том, что Microsoft снова и снова изобретает себя заново, в убежденности, что руководство компании более умело использует рыночные возможности, чем конкуренты. Boeing — это самые дорогие в мире авиастроительные заводы, но не только это принимается в расчет. Важна еще и вера в людей и их способности, в стержневые ценности компании. Инвестиционные решения приходится принимать, не основываясь на таких объективно измеримых факторах, как запасы, материальные активы и производственные мощности. Большую важность приобретают субъективные факторы: уверенность и доверие — от экономики к нематериальным ценностям.

Недобрый, жесткий инвестор уже уходит в прошлое.

Компании, опирающиеся на знания, вроде бухгалтерских и консалтинговых фирм, часто находятся в собственности партнеров, которые активно участвуют в повседневной корпоративной жизни. Зерно более «доброе», мягкое капитализма будущего посеяно. Компании могут по-прежнему сталкиваться с проблемой нехватки начального капитала; но всегда есть возможность банковского займа. Если кредит приносит больший процент, чем тот, который обещан банку, прибыль идет компании.

Другой итог такого развития событий касается заявленной цели компании. Целью General Motors, очевидно, является строительство автомобилей. Цель Shell — добыча, транспортировка и сбыт энергии. Если больше нельзя одновременно следовать этим целям и получать доход, деятельность должна быть прекращена. Владельцам придется вложить свой капитал в другие компании. С другой стороны,

поскольку компания превратится в общественную единицу и будет рассматриваться как племя, для нее будет естественным вместо закрытия заняться поиском других источников доходов и прибылей. Корпорации больше не будут прикованы к одному направлению бизнеса; они будут привязаны только к своим ценностям. Существуют явные признаки того, что, по крайней мере, очень крупные американские корпорации склоняются в сторону такого способа мышления. Будучи главными активами компании, ценности и интеллектуальный капитал могут использоваться для создания новых видов деятельности; нет необходимости закрывать компанию и начинать все заново. Опирающаяся на капитал знаний, современная корпорация обладает большей гибкостью, чем компания индустриального общества с ее обременительными производственными мощностями.

В связи с программой реструктуризации Sara Lee Corporation приняла решение продать часть производственных подразделений и сконцентрироваться на дивертикализации операций, используя свой брэнд для продажи в будущем товаров, произведенных с помощью аутсорсинга*. По словам председателя и главного исполнительного директора Sara Lee: «Сферой деятельности Sara Lee Corporation было и будет создание брендированных лидерских позиций. Размер и прочность этих позиций сегодня, наряду со стремительно разворачивающейся глобализацией и специализацией на рынке, ведут нас к дивертикализации операций. В результате реализации этой программы значительно сократятся потребности компании в капитале, упрочится конкурентоспособность и появится возможность более целенаправленно сосредоточить усилия на выполнении нашей миссии — создании брэндов».

Очевидна параллель с племенным чувством общности, которое выше всего ценилось в прошлом; племена обычно приспосабливались, охотясь на новую дичь или находя новые растения, если старые исчезали. Само племя никоим образом не могло быть распущено. Точно так же корпорация научится приспосабливаться; несмотря на все временные и экономические различия, она стала воплощением племенной общности современного общества.

Созидательное разрушение** — идея, согласно которой всем компаниям отпущено определенное время (в среднем 30—40 лет), после чего они сменяются другими, более эффективными и изобретательными. Эта идея часто определяет конкурентоспособность в современной бизнес-среде, а тем самым стимулирует процветание. Будет ли этот механизм остановлен компаниями общества мечты? Нет. Они столкнутся с той же необходимостью создавать новое, приспосабливаться. Только это будет происходить без разрушения — без выбрасывания их коллективного интеллектуального капитала за борт, без крушения социальных связей. Созидательное разрушение может происходить и без высоких издержек в форме денег или ценностей, что характерно для сегодняшнего бизнеса. Правда, есть компании, остающиеся практически неизменными сотни лет. Каждой идее отпущен свой срок. Теперь пришло время компаний.

* Outsourced merchandise — по подрядам.

** Creative destruction.

Как преуспеть в племени: напряженно развлекаться в процессе работы

Успех больше не измеряется размером оплаты труда. Успех равен полной значимости и вызову работе. Чарльз Хэнди напоминает, как Абрахам Маслоу в поздние годы говорил о дополнении к его пятиуровневой иерархии потребностей. Может быть, есть шестая потребность, которую мы можем назвать идеализацией или поиском смысла жизни. Кто нашел такую цель в работе (в том смысле, в котором это слово употреблено здесь — напряженное развлечение), тот добился успеха. Конечно, все сказанное ранее — верно. Приятная работа, как правило, выше оплачивается, а в том, что доставляет удовольствие, обычно достигаются хорошие результаты. Тем не менее, зарплата — это лишь приз, присуждаемый поистине страстному корпоративному участнику.

«Станьте сами брэндом», — пишет Том Питерс в журнале *Fast Company*. Мысль проста. Точно так же, как товар известной марки выигрывает на рынке, брендированный сотрудник одержит верх над работником с брэндом X. Рекламируйте себя; повышайте осведомленность о вашем существовании и ваших умениях. Сделайте так, чтобы стали известны ваши особенные качества — например, внимательность, творческие способности, организационные навыки — и начинайте продвигать на рынок этот бренд *Вы!* Постарайтесь стать хорошо известным в компании, чтобы увеличить свои шансы. Вот как делаются дела в корпоративной и социальной среде общества мечты.

Развивайте свои социальные навыки: способность устанавливать контакты, укреплять связи с коллегами и соперничать им; способность слушать, не только высказывать, но и воспринимать конструктивную критику; способность сеять радость и бодрое настроение. Короче, подчеркивайте развлекательную составляющую концепции напряженного развлечения. Окажите помощь коллеге, когда ему это нужно. Социальные навыки всегда высоко ценились, но они никогда еще не имели такого принципиального значения для успеха в рабочей среде, как сегодня. Добейтесь мастерства в овладении характерными жаргонами конкретных отделов; современные специалисты с трудом общаются и находят понимание со специалистами из других областей знаний, отличных от собственных, именно Вы станьте тем сотрудником, который может установить связь!

Приспосабливайтесь к изменениям. В изменчивой бизнес-среде иногда трудно встречать каждую переменную с улыбкой, все равно поступайте так, или вы рискуете навлечь на себя враждебность будущего. А будущее — опасный враг. Сегодня считается, что с возрастом память ухудшается, а готовность к переменам притупляется. Если вы верите в это, то, наверняка, так и будет. Однако часто дело в том, что вы забыли, как плохо вы запоминали вещи, когда были моложе, а еще, как негативно вы тогда воспринимали перемены. Обращение к мудрым: не начинайте обратный отсчет к старости сами! Способность к творчеству — это, помимо прочего, способность по-новому комбинировать различные факторы. С течением лет вы приобретаете все больше и больше факторов для поиска сочетаний. Таким образом, ваш творческий потенциал будет расти по мере того, как вы становитесь старше. А желание творить — это то, что контролируется Вами.

Последнее и по порядку, и по значению: будьте компетентны, какой бы ни была ваша профессия. Естественно, быть хорошим продавцом важно, если вы продавец; так же, как быть хорошим лидером, если

Будьте компетентны, какой бы ни была ваша профессия.

вы руководитель. Единственная проблема в том, что, учитывая современный высокий уровень образования в целом, исключительный профессионализм часто считается чем-то само собой разумеющимся, а, следовательно, сам по себе не выделит вас из толпы. Потребуется то самое *что-нибудь еще*.

Должности будущего

Попробуем ответить на очевидный вопрос: как будет называться ваша будущая должность, где бы вы в результате ни устроились на работу? У участников живой компании будут живые рабочие задания, наряду с живыми должностями и живыми должностными инструкциями. Некоторые должности останутся от общества информации, но в объявлениях о приеме на работу и на дверях офисов начнет появляться масса новых наименований должностей. Пока еще вы не можете подать заявление на все, но будьте уверены, они появятся в Итернете и газетах в начале XXI века. Некоторые из этих должностей будущего уже вполне полны жизни.

Директор по уму и настроению

Директор по привлечению классных людей

Руководитель группы по культуре

Главный директор по воображению

Министр по прогрессу

Проповедник виртуальной реальности

Директор по будущему компании*

Мастер сообщений

Креатолог**

VP Cool***

Специалист по оценке нематериальных активов

* Директора по развитию.

** Криэйторы уже здесь.

*** Крутой вице-президент.

Другие, которые приходят на ум в качестве элемента будущей общественной жизни компании общества мечты, включают:

Директор по интеллектуальному капиталу

Советник по стержневым ценностям *

Младший сочинитель

Социальный инженер

Визуализатор**

Главный постановщик

Придворный шут***.

* Напоминает комиссаров и парторгов.

** Visualizer.

*** Таких всегда хватает.

Напряженное развлечение — это, правда, работа?

Работа, движимая удовольствием? Может показаться, что мы работаем только для развлечения, но мы пока не совсем готовы это признать. Как уже упоминалось, само понятие работы подходит ближе к игре, чем к чему-нибудь еще; но взрослым не положено играть — они занимаются только рациональными вещами. Даже когда эти вещи не рациональны, их все равно так называют. Им придают значение, цель. Единственное отличие: игра имеет целью саму игру. Спросите 12-летних подростков: «Почему вы играете? Вы развиваете свою моторику? Вы развиваете навыки социального общения?» Предсказуемая реакция — недоуменное пожатие плечами; они вернуться к игре не ответив, потому что единственной целью их игры является сама игра. Взрослые, на оборот, требуют, чтобы у игры была цель. Эта цель обуславливается спросом, существующим на товары и услуги, поставляемые компанией.

Когда люди достигают уровня благосостояния, при котором удовлетворены их базовые потребности, они обращаются к менее базовым. Это потребности, которые придется удовлетворять компании будущего. Большинство тех, кому за 50, знакомы с материальной нуждой; по этому воспримут большую часть рыночного пространства будущего как нечто абсолютно неразумное. Если мы не хотим быть старыми, придется научиться понимать новые ценности, а если мы не в состоянии их понять, выучить их наизусть.

Перед молодыми откроется рынок, обещающий лучшее для большего числа людей. Будет более разнообразный выбор работы — увеличится вероятность, что вы в конце концов попадете в свою среду; будет легче найти работу, соответствующую вашим пожеланиям и способностям.

Глава 4

АО «Любящая семья» и новый досуг

Мы миновали точку возврата на пути в неизведанную страну будущего, в общество мечты. Ознакомившись с теорией рынка товаров, рынка труда и компаниями, обратимся к домашнему хозяйству, семейной жизни и досугу. Как будет выглядеть семья и досуг в обществе мечты? Семья — ячейка общества. Раньше она была единственным социальным ядром. Однако теперь появился конкурент в лице компании, которая играет существенную и все более важную роль в общественной жизни.

XX век постепенно уходит и становится историей. Какие товары и услуги семьи пожелают приобретать для использования в домашнем хозяйстве и для досуга? Не в краткосрочной перспективе, не в будущем году, а немного позже. Семья и свободное время, в конце концов, составляют основу частного потребления — цепочка образования добавленной стоимости обычно заканчивается дома.

Сегодня на одну только мебель и бытовую технику средняя американская семья тратит \$2700 в год. Потребление пищевых продуктов обходится вдвое дороже, сюда добавляется приобретение одежды и оплата жилья. Бытовое потребление представляет интерес и даже имеет принципиальное значение для большинства компаний. Что с ним произойдет в будущем?

В Америке средняя доля ВВП на душу населения (показатель благосостояния) составляет примерно \$27000. В 2020 году, даже если оценить годовой рост всего в 2%, доля каждого американца составит примерно \$36000. Даже при осторожной оценке роста возникает вопрос: как обычная семья распорядится этой прибавкой к доходу, и какие товары и услуги захотят купить ее члены? И, кроме того, какие компании увидят все это отраженным в улучшившихся финансовых результатах своей деятельности? Конечно, можно посмотреть, что сегодня покупают богатые люди. Это неплохой метод, если помнить, что общество меняется, на смену старым ценностям приходят новые, а технологическое развитие приводит к появлению новых товаров. Цены на продукцию трудоемких производств будут идти в ногу с растущим богатством, а товары, произведенные машинным способом, будут относительно дешеветь. Поэтому личный шофер останется привилегией элиты и в 2020-м, и в 2070-м году, а цены на компьютеры будут продолжать стремительно падать.

АО «Любящая семья»

В большинстве процветающих стран семья, проживающая по одному адресу,* состоит из 2 — 3 человек. Отчасти потому, что у нас меньше детей, а отчасти

потому, что мы больше не живем с родителями и другими родственниками. Типичная семья сегодня — это муж, жена и дети. Большие домохозяйства (7—8 человек) еще распространены в бедных странах, вроде Индии; но и здесь они уменьшаются. Чем выше благосостояние, тем меньше семья. Поэтому следует учитывать, что в 2020 году средняя семья будет меньше, чем сегодня, но ненамного.

* household.

Основа семьи — это единение, нежная любовь и забота, а общая задача — производство нового поколения — граждан будущего. Семейные ценности — важная, необходимая часть того, что мы называем хорошей жизнью. АО «Любящая семья», хотя семья и является производителем эмоций, представляет собой партнерство, учрежденное для выполнения обязанностей. Какова же семья будущего, с этих точек зрения: эмоциональной и практической? Оба аспекта оказывают влияние на структуру потребления, но самое значительное увеличение расходов — следствие эмоций, это и станет причиной будущего роста богатства. Расходы на практические цели тоже будут расти, но медленнее.

Сегодня эмоциональные факторы играют заметную роль в работе, то же самое относится к дому. Эмоциональные аспекты доминируют и в общественной жизни. В обзоре важных событий 1997 года журнал *Time* упоминает смерть Матери Терезы, рождение семерки McGaughey, суд над няней-иностранкой и, самое поразительное, историю с Дианой и приходит к выводу: «В течение, по крайней мере, двадцати лет быть классным значило просто быть невозмутимым. А потом внезапно все изменилось. Как и со всякой культурной тенденцией, переходящей в крайность, что-то должно было оборваться, и вот в середине 1990-х стало вырисовываться настойчивое желание снова ощутить страсть и продемонстрировать равнодушие». В 1998 году личная жизнь президента Клинтона привлекла больше внимания, чем налоговые проблемы, — вот уж поистине что-то новенькое. Эмоции теперь разрешены — как в общественной, так и в частной жизни. Теория общества мечты достоверна в широком контексте.

***Личная жизнь президента Клинтона привлекла
больше внимания, чем налоговые проблемы.***

Прежде, чем сцена для семьи будущего будет должным образом подготовлена, нам надо прояснить более общие вопросы. Исторически важным было физическое отделение дома от работы, произошедшее в индустриальном обществе. Внезапно дом, в отличие от фермы, перестал быть одновременно и производственной, и семейной единицей. Момент, когда люди стали ездить на работу, ознаменовал начало дифференциации между рабочим и свободным временем. Эта дифференциация снова исчезает. Структура современной семьи изменилась — это уже не большая общинная семья, а нуклеарная*. Таким образом, само понятие семьи претерпевает постоянные изменения, и эта тенденция продолжится.

* Малая семья, состоящая из родителей и детей.

Большое значение имеет и увеличение продолжительности жизни, поскольку долгое время семейная жизнь велась с учетом других возрастных параметров. В наши дни старость наступает позже; кроме того, люди остаются молодыми дольше, чем 30 лет назад. Раньше эту концепцию называли уменьшением возраста: было позволительно демонстрировать молодежный стиль жизни и структуру потребления, несмотря на зрелый возраст. Сегодня более подходит выражение *отсутствие возраста*: вы можете делать, что вам нравится, поскольку связь между стилем жизни и возрастом перестала существовать. Сейчас только меньшинство в полной мере наслаждается такой свободой, но в будущем оно станет большинством. Строго придерживаясь рыночной сегментации по возрастным группам, все сложнее охватывать целевую группу своего продукта целиком.

Дети и молодежь могли бы называться независимыми, потому что они освободятся от родителей в более раннем возрасте, обретая свое собственное мнение, свою собственную структуру трат, свое собственное жилье. Они раньше станут полагающимися только на себя потребителями, и на них будут направлены отдельные маркетинговые усилия.

Ранняя стадия взросления могла бы называться этапом свободы (вариант 1), поскольку браки заключают в более позднем возрасте.

***Идеально было бы делать карьеру
до и после этих радостей жизни.***

Промежуточный период (часто длящийся до 30 лет) — это стремительный бег со сменой работы, образования, жилья, стиля жизни и установок. Этот период используют, чтобы составить общий план жизни. В отличие от своих родителей, да и дедушек и бабушек, молодые люди не получают дома такой план. А те, жизненный курс которых все же планируется дома, все равно не захотят ему следовать.

Длительный период отцовства и материнства, когда дети дома, откладывается и начинается все в более позднем возрасте; часто он затягивается далеко за пятьдесят. Это время создания домашнего уюта, заботы о детях, их воспитания, но и построения карьеры. Поэтому часто это — самый напряженный период, когда конфликт между семьей и работой проявляется наиболее остро. Идеально было бы делать карьеру до и после этих радостей жизни*; но вряд ли такое осуществимо.

* bundles or joy.

Короче, забудьте об этом. После того, как дети покинули дом, и до наступления старости второй период свободы (вариант 2), потому что преимущества свободы, на которые не скупится жизнь, увеличиваются. Дети уехали из дома, и часто родители оказываются в лучшем финансовом положении, чем когда-либо раньше.

Наибольшая платежеспособность часто возникает на этом этапе жизни. Когда сегодняшние молодые достигнут зрелого возраста, их здоровье будет лучше, чем было у их родителей, и они еще не будут думать о себе как о стариках, что делает парадоксальным снижение пенсионного возраста. Это действительно парадокс, отчасти потому, что более крепкое здоровье способствует более длительной и активной карьере, отчасти потому, что работа воспринимается уже не как каторга, а как напряженное развлечение (см. Главу 3). Поэтому можно ожидать, что в будущем пенсионный возраст увеличится.

Многие так и не испытывают, что такое старость

Старость представляют как время физической слабости и потребности в заботе. Станем надеяться, что старость будет наступать позже, а многие люди сохранят хорошее здоровье до преклонных лет настолько, что никогда так и не испытают, что такое старость. Они будут нормально функционировать до самой смерти. Это произойдет из-за более совершенных лекарств, более здорового питания и прогресса в медицине. Больше людей в старости сохранят более крепкое здоровье, чем их родители.

Очевидно, что прежние представления о жизненных этапах меняются или даже исчезают. Все больше людей — независимо от возраста — будут перепрыгивать через жизненные этапы. Некоторые начнут обратный отсчет к старости в ту же секунду, как дети покинут дом, таким образом, проскакивая второй этап свободы. Другие всю свою жизнь будут находиться на первом этапе свободы, каждый год меняя партнеров, дома, работу и мировоззрение. У некоторых будет больше одного родительского периода. Это постепенный процесс, но его признаки видны уже сегодня. Посмотрим на будущую семейную обстановку в соответствии с ее структурой: сначала партнерство (АО), затем семья как место, где любовь прорастает, расцветает и увядает.

Семейная корпорация

Семью можно рассматривать как малое предприятие с одним или, чаще всего, двумя владельцами или партнерами. Владельцы являются одновременно и наемными работниками. Могут появиться еще один два работника — дети. Часто им будет не хватать мотивации в работе, и поэтому потребуются прямые указания, прежде чем что-либо сделать, и последующий контроль, чтобы убедиться, что работа была выполнена хорошо. Атмосфера и корпоративная культура в целом дружелюбны, но зависят от более значительных и менее предсказуемых колебаний, чем нормальная рабочая обстановка. В основании иерархии здесь находится собака, отвечающая за обеспечение безопасности. Благодаря непоколебимой верности этот собачий работник может рассчитывать на высокий уровень сервиса со стороны других членов семьи — вроде того, что он единственный, кого выводят на прогулку.

Разделение труда в традиционной семейной корпорации отводит мужчине роль охотника, отважно пускающегося в джунгли большого города, приносящего домой добычу. Женщина ее разделывает и готовит. При таком раскладе для матери семейства оказываются полезными мастерство охотника и долгие часы, которые он проводит на охоте. Эта модель постепенно уходит, по мере того как все боль-

***В основании иерархии здесь находится собака,
отвечающая за обеспечение безопасности***

ше женщин переходят в разряд рабочей силы. Более чем в 80% американских семей оба супруга работают, а в течение ближайших лет двадцати примерно равное количество мужчин и женщин в процветающих странах будут работать вне дома — если предположить, что сохранятся существующие в Северной Америке, Европе и Японии тенденции, а так, скорее всего, и будет. Не нам судить,

***К 2000 году более половины долларов, расходуемых на еду,
будет потрачено в ресторанах.***

хорошая это тенденция или плохая; ларов, расходуемых на еду, будет она всего лишь отражает современное и будущее положение вещей. Тем не менее, равномерно распределены роли или нет, семья по-прежнему представляет собой партнерство. Вы партнеры, когда дело доходит до домашних обязанностей.

Рост благосостояния принес с собой более просторные дома с большим количеством комнат; в то же время многие домашние дела были или отданы на сторону, или автоматизированы. Можно утверждать, что подряды гораздо более распространены в домашней среде, чем в современной компании — фактически настолько, что дом теряет свои функции. Что уже отдано семьями на сторону, и какие возможности еще есть в запасе?

Пищевые продукты подвергаются значительной обработке — это овощные и мясные полуфабрикаты. Работа ушла с кухонь на фабрики, где сельскохозяйственная продукция подвергается промышленной переработке. Так же работа переместится из дома в рестораны и другие предприятия общественного питания. По оценкам одного футуролога, к 2000 году более половины долларов, расходуемых потребителями на еду, будет потрачено в ресторанах и т. п. Возможно, в Европе это будет не совсем так, но тенденция бесспорна.

Развлечения отданы на подряд. Голливуд победил. Эта тенденция будет подкреплена большими плоскими экранами, показывающими актеров в натуральную величину, и цифровыми телевизорами. Телевидение станет по-настоящему интерактивным с играми, призами и вы ходом в Интернет. По мере того как телевидение будет превращаться в настоящего глобального посредника, работающего на три континента (Америку, Европу и Азию), будут расти бюджеты. Меню, предлагаемое семье, которая хочет собраться перед экраном, будет огромным. Некоторые исследователи говорят о 50-летнем жизненном цикле продукта.

Может быть, это и верно, когда мы видим в цифровом телевидении новый продукт, но не соответствует истине, если мы говорим о продукте «электронный придворный шут». Он пришел навсегда. Кроме того, возникнет европейский Голливуд. По оценке *Business Week* число европейских каналов увеличится со 100 в начале 1990-х до 500 в 2000 году. Голливуд европейский, однако, скорее всего, будет принадлежать Голливуду калифорнийскому.

Ежедневная покупка продуктов будет осуществляться прямо из дома. Вы будете заказывать продукты, удобно устроившись перед телевизором или компьютером. К утру их доставят в ящик у вашего дома. Походы в торговый центр не будут отменены, просто в багажник придется тащить меньше фунтов. Приобретение товаров из дома через Интернет будет расти, но в век цифровых технологий появятся и другие возможности. Не придется заказывать кассету с фильмом, музыкальный CD или книгу по почте. Они могут быть переданы электронным способом на диск у вас дома. Книгу можно распечатать прямо на вашем принтере, специально настроенном на книжный формат. Будут существовать компании, специализирующиеся на распространении мировой литературы по всей планете — все библиотечные полки во всем мире будут доступны с вашего кресла. Экономия на масштабах выльется в то, что несколько компаний станут электронными поставщиками для более чем миллиарда семей на планете; и так они, вероятно, войдут в десятку крупнейших сервисных компаний мира. Год, о котором идет речь, возможно, 2010.

Забота о детях тоже может быть отдана на подряд.

Забота о детях тоже может быть отдана на подряд — детскому саду или профессиональной няне. Как насчет домохозяйки? Можно ли и эту функцию отдать на сторону? Проницательная статья в *The New Yorker* отвечает да; это тенденция, которую уже можно наблюдать. В семьях, где оба супруга занимаются своими собственными карьерами, ни у кого нет времени на привычные заботы. Им нужно нанимать домохозяйку. У Берт Берг есть небольшой бизнес, предлагающий решение проблемы. За определенную плату она пригласит гостей, спланирует меню, приготовит ужин, переговорит с электриком, организует переезд или украсит дом к Рождеству — короче, выполнит все обязанности традиционной хозяйки дома. По мере того как такие компании станут появляться (а они уже появляются) и сумеют хорошо организовать свою работу, они станут реальной альтернативой не только для богатых. Другой способ найти подрядчика подразумевает передачу дел из дома в компанию. Большие корпорации типа Xerox, Hewlett-Packard и Marriott уже предлагают сделать покупки и разобраться с химчисткой для сотрудников головного офиса.

Технология, тем не менее, является самым существенным помощником, облегчающим каждодневные труды совместного проживания. Работа автоматизируется: от посудомоечной и стиральной машины и тостера до электронного дома, который будет способен сам регулировать потребление энергии.

***В роли шута выступает телевизор,
а компьютер — частный учитель.***

Современный американский дом можно сравнить с английским поместьем XVIII века. Тогда существовали многочисленные слуги; они есть и у современной семьи, только электронные. В английском поместье были конюшни; у современной семьи есть гараж, в котором находится больше лошадиных сил и они лучше. Множество слуг, когда-то работавших на кухне, теперь заменены техникой и электроникой; а в роли шута, как уже говорилось, выступает телевизор, в то время как компьютер — это частный учитель. На самом деле большинство людей сегодня богаче, чем бароны и графы прошлого.

В будущем в домах появится еще больше электронной прислуги. Один из примеров — ваш профессиональный диетолог, электронный советник, предлагающий рецепты, информирующий о содержании холестерина в вашем ужине и, наряду с холодильником, способный определить, какие продукты надо заказать через Интернет. Он даже сможет сделать покупки вместо вас. Именно электронный слуга заворчит, если нет молока к завтраку. Звучит обезличенно? Нет. Цифровой советник извинится и запрограммируется приносить вам сладкие сюрпризы или вкусные грешки, кулинарные лакомства, которые сам будет заказывать. Вы можете удалить эту программу, как только пожелаете, но кто не хочет, чтобы его время от времени баловали? Кроме того, цветные индикаторы на продуктах в холодильнике сообщат, когда истечет их срок годности.

А еще на горизонте виднеется пылесос, запрограммированный самостоятельно передвигаться по дому, находить путь ко всем уголкам и закоулкам и возвращаться на место, когда уборка закончена. Было бы удобно, если бы он занимался своим делом в наше отсутствие, тогда бы он не наткнулся на нас.

Цифровой семейный врач будет следить за состоянием здоровья семьи, ставить диагноз и даже предлагать возможные лекарства. Он будет задавать вопросы о том, ведете ли вы здоровый образ жизни, достаточно ли вы упражняетесь, курите ли вы или употребляете алкогольные напитки. И он может определить, говорите ли вы правду. Если нет, в его программу будут заложены упреки. Его можно поместить в комнату для занятий спортом — можно ожидать, что спортивные упражнения найдут дорогу в дома наряду с более интересными программами тренировок. Вы сможете посоревноваться с Карлом Льюисом, если вы быстро бегаєте. Иначе вас обгонит старик с тросточкой. Во время бега вас будет вести видеопрограмма, а результаты будут регистрироваться.

Каждый в семье будет иметь компьютер. У детей будут образовательно-развлекательные программы. Их подвергнут скрытому обучению: программы будут таким большим развлечением, что дети не заметят, как поумнеют, а потом будет поздно; знания нельзя стереть. Обучение, которое давно ушло из дома, постепенно возвращается благодаря цифровой электронике.

В доме будет установлен основной компьютер, содержащий техническую информацию о строительных материалах и потреблении энергии. Этот основной блок будет регулировать освещение и подачу тепла, отталкиваясь от реальной потребности, а также следить за безопасностью дома. Но это еще не все. Он сможет рассказать историю об этом доме и этой семье. Каждый член семьи может сам подготовить о себе презентацию. Монтаж цифровых электронных домов, вероятно, станет одним из самых динамично растущих видов бизнеса грядущего десятилетия. Новые дома станут умными уже на стадии проектирования, более старые дома будут казаться архаичными. Это самая важная техническая разработка на рынке

жилья со времен внедрения электричества и появления водопровода с холодной и горячей водой.

Автоматизированные домашние животные? Действительно, появятся электронные или виртуальные домашние любимцы, даже в форме собак, кошек и рыбок. Робот-собака залает, когда ему захочется внимания, заскулит, когда не получит его, а если получит, мирно уляжется у камина, внося дополнительную нотку в уютную атмосферу дома. Не так волнует, как настоящая собака, но зато экономит время и частично дарит те же самые ощущения заботы и товарищества, что и настоящая. Другой вариант— виртуальные домашние любимцы. Они будут существовать в Интернете и тоже будут требовать, чтобы о них заботились и с ними разговаривали; иначе они станут агрессивными.

Робокотик мирно уляжется у камина ...

За этими разработками стоит не просто экономящая время промышленность, а потребность экономить время. Новые потребности тоже удовлетворяются; причина в том, что компьютерная электроника открыла путь к неожиданным возможностям, о которых еще несколько лет назад нельзя было прочесть даже в научно-фантастической литературе. Компьютерная электроника— это истинное благодеяние конца XX века. Ее польза не уменьшится в будущем, но наша благодарность обычно имеет короткий век.

Ниже изложены идеи, пришедшие мне в голову в Копенгагенском институте футурологии 17 ноября 1996 года. Некоторые из них уже на пути к рынку; другие, возможно, слишком близки к поп-футурологии. Как заметил Пол Эдвардс, председатель Центра прогнозов Henley: «Ценны не сами прогнозы, а то, что они бросают вызов прямолинейному мышлению».

1. Природа в доме. Небольшой ручеек начинается в саду, протекает через дом и снова с журчавием возвращается в сад. Создано единство дома и сада, внутреннего и внешнего пространства. Растут дидактические растения; часть гостиной отведена под разведение растений, которые будут демонстрировать семье и ее гостям некоторые из чудес природы, растения, которые одновременно красиво цветут и приносят полезные плоды: рис, например, или кукуруза, перец.
2. Альфакторная установка, нагнетающая в помещения приятные запахи. Важность запахов для наших мыслей и эмоций признана уже давно, но сложность состояла в том, чтобы производить искусственные запахи по доступным ценам — запахи, которые настроят на спокойный, романтический, расслабленный или даже агрессивный лад. Тот, в чьих руках находится дистанционное управление установкой, ударяет и по камертону домашних вибраций.
3. Домашний аудиоцентр. Утренние птицы щебечут в спальне; в ванной есть караоке. В спортивном зале или после того, как кто-нибудь удачно пошутил, можно включить звук аплодисментов публики.
4. Восстанавливающий сон. Желательно, чтобы сон был эффективным — он должен приносить максимальный отдых за единицу времени. Поэтому появится электронный датчик, который будет наблюдать за вашим сном,

чтобы определить, был ли он эффективным — был ли он слишком длинным, слишком коротким или прерывался слишком часто; было ли слишком много или слишком мало периодов быстрого сна. Исследования сна показывают, что многим людям сон не приносит настоящего отдыха и восстановления сил. В конце концов, мы каждый день проводим 6—8 часов в дремоте. Возможно, прибор порекомендует восстанавливающий сон после обеда.

5. Больше семейных ритуалов. Нужен ритуал, облегчающий переход к жизни дома, потому что мы не хотим приносить конфликты и агрессию из нашей рабочей жизни в семейную. Таким образом, появляется необходимость в психологическом шлюзе, ежедневно переводящем нас из рабочей атмосферы в круг семьи. Он может состоять из успокаивающей музыки, кофе, чая или глотка чего-нибудь покрепче, или чтения вслух. Но ритуал должен представляться на рынке как настоящий ритуал — не на одном уровне с Рождеством, но все же как священный обряд ежедневной психологической перенастройки на семейную жизнь.

Почему мы покупаем время? Потому что у нас все меньше свободного времени и потому что мы по-прежнему хотим втиснуть больше социальной жизни, больше того, что дает эмоциональные впечатления. Все потребности, находящиеся в основании иерархии потребностей Маслоу, должны быть удовлетворены; и значительное число повседневных домашних обязанностей находится в основании. На самом деле, уровень сервиса на работе выше, чем дома. Там всегда можно найти кофе и еду в столовой, а безупречная чистота — это не то, о чем надо думать. Даже цветы в горшках поливают.

Мы можем смотреть на семью как на компанию, управляющую домашним хозяйством, заботящуюся об отдыхе, заряжающую батареи — и выполняющую эти задачи с максимально возможной эффективностью. Благодаря автоматизации и подрядным отношениям функциональная сторона дома уже практически оставила домашнюю хозяйку без дела. Женщины еще нагружены основной частью домашней работы, но за жизнь одного поколения это несоответствие будет исправлено. Равноправие придет в дома. Теперь вернемся к семье как к колыбели любви.

Пока есть любовь...

Похоже, традиционные семейные ценности стали проблематичны. Семья налетела на рифы будущего — мы в сомнениях, какие ценности должны управлять жизнью, готового ответа нет. Антрополог Маргарет Мид сформулировала теорию о встречах культур и о том, что происходит, когда две культуры сталкиваются — будь то встреча инуитов* Гренландии или Аляски с западной культурой или два сталкивающихся стереотипа из реальной жизни. Эта теория правомочна и для американской семьи: сталкивающиеся культуры — это прошлое и будущее.

* Inuit.

По мнению Мид, семья и общество проходят через три этапа. На первом этапе новорожденный, которого держат на руках родители, будет жить той же жизнью и разделять те же ценности, что и его или ее родители и дедушки с бабушками. Дети в статичных обществах учатся практически только у своих родителей. Так было в старых аграрных обществах Северной Америки и Европы и в обществе охотников.

На втором этапе ценности уже не установлены твердо, а возможности заработать на жизнь меняются. Опыт больше не является лучшим учителем. Происходит что-то новое, и молодые люди обязаны учиться, скорее, друг у друга, чем у своих родителей. Именно это и произошло в 1960-е годы в Северной Америке, Европе и Японии. Произошло массовое вос-

Больше семейных ритуалов.

стание молодежи, бунт против ценностей родителей. Великолепный фильм об этом периоде с молодым Дастином Хоффманом в главной роли — «Выпускник»*. Тема: отрицание молодыми людьми опыта, накопленного поколением их родителей. Так, совет готовиться к карьере в пластике был отклонен героем Хоффмана. Заметим в скобках, что этот совет — с финансовой точки зрения - оказался разумным; производство пластмасс значительно возросло с 1960-х годов. Но родители тогда были слегка озадачены появлением новых ценностей, тем фактом, что их собственный опыт больше не считался ценным. Молодежь теперь могла учиться друг у друга.

* Graduate.

На последней стадии никто не знает будущего или того, какими окажутся его ценности. И взрослые, и молодые затрудняются в выборе ценностей, которые должны направлять их семейную жизнь, а также и их общественную жизнь в целом. Именно в таком неприятном положении находятся сейчас богатые общества. Никто не знает выхода из конфликта между традиционной и современными системами ценностей. Хотя во всех опросах традиционные семейные ценности получают высокую оценку, количество разбитых семей и разводов велико и продолжает расти. К тому же брак часто отсрочивается, чтобы продлить период молодости. Молодым людям нужно больше времени, чтобы найти свои ценности и сделать выбор относительно социальной основы жизни.

Процветающие страны не подвергаются вторжению чужеродных культур, но новая конфронтация происходит по той же схеме; это схватка с самими собой и будущим. Технологические достижения, возможности, открытые телекоммуникациями, изменения в рабочей среде — все это вместе выливается в судьбо-

Брак часто отсрочивается, чтобы продлить период молодости.

носную переменную, сравнимую с той, которую переживают многие традиционные общества, когда бедным странам приходится встречаться с западной культурой. Когда такие встречи произойдут, по мнению Маргарет Мид, некоторые предпримут попытки изолироваться, чтобы спасти свои ценности, другие станут маргинальными; но на переходном этапе противостоящие ценностные нормы будут сталкиваться в каждом отдельном человеке — мы сбиты с толку и нервничаем, стоя на пороге будущего. Будет ли семья существовать через 50 лет? Или надо готовиться к возврату традиционных семейных ценностей, считая вторую половину XX века изолированным кризисным периодом для семьи? Каковы причины этого культурного столкновения с нашим собственным будущим?

Ряд основных функций, ранее отводившихся домохозяйству, исчез. Это больше не место производства (как в аграрном обществе); многие каждодневные обязанности были либо отданы на сторону, либо автоматизированы; к тому же, воспитание и обучение детей происходит, в основном, за стенами дома. Женщины работают вне дома, а домашняя экономика стала индивидуализированной. Единение в финансовых вопросах больше не является необходимостью. У нас разные банковские счета и разные телефоны. Мы делим ложе и стол, но совсем необязательно чековые книжки и мнения. Для многих семей работа — серьезный конкурент, соревнующийся за качественное время. То множество вариантов свободного времяпрепровождения, которое постоянно предлагается, рассеивает членов семьи во всех направлениях.

Ценности переживают кризис. Скорость технологических изменений приводит к тому, что институты теряют свою власть и авторитет. Традиционные столпы общества ослаблены. Из непогрешимых нравственных колоссов они превратились в обычных людей и должности.

***Мы делим ложе и стол,
но совсем необязательно чековые книжки и мнения.***

Сегодня мы смотрим авторитетам прямо в глаза, конкурируют любые системы ценностей. Все мы постоянно оказываемся в ситуации выбора, неуверенности.

Итак, перемены на множестве уровней слились и привели к столкновению между семьей и будущим. Возможно, семья, при встрече только с одним из этих изменений, могла бы просто приспособиться; но в таких огромных количествах изменения порождают сомнения. В соответствии с традиционными семейными ценностями, брак — это религиозный институт, закладывающий основы любви, а также роли полов и финансовые отношения. Если эти ценности больше не имеют силы, брак становится не больше, чем союзом двоих. Вот где подступают сомнения: какие ценности управляют этим союзом? Финансовое партнерство не работает, когда оба супруга могут сами зарабатывать вне дома. Роли полов являются темой для обсуждения с 1960-х годов; сегодня они, в значительной степени, индивидуализированы; каждый брачный союз по-своему распределяет различные задания. В Северной Европе поговаривают о семье переговорщиков, в которой он и она в процессе переговоров достигают договоренности о разделении ролей в каждом конкретном случае без насаждения твердых правил. Дочь спрашивает родителей: «Нормально ли быть неверной?» Ответ: «Ну, я думаю, это зависит от того, как к этому относитесь вы двое». Или достигший половой зрелости сын

интересуется: «Пап, нормально оставлять себе то, что нашел на улице?» Ответ: «Что ты нашел?» Нравственность часто относительна.

В результате, остается только любовь. В отсутствие материальной заинтересованности и традиционных семейных ценностей любовь остается единственной причиной для вступления в брак. Возможно, это нашло отражение в продажах бриллиантов. Маркетинговая история началась еще в 1939 году с закрепления в общественном сознании образа, ассоциирующего бриллианты с романтическими ритуалами: помолвками, венчаниями, годовщинами. В 1996 году мировые продажи ювелирных изделий с бриллиантами со ставили \$52 млрд., из которых на долю США пришлось примерно треть. Бриллианты превратились в важный символ любви и поэтому так хорошо продаются.

Остается только любовь

Если любовь — единственная причина, то браки могут расторгаться, когда любви больше нет. Как явствует из увеличения числа разводов в процветающих странах, именно это и происходит в реальной жизни и, похоже, на ситуацию не влияет наличие или отсутствие детей. Куда уходит любовь в наши дни? Вряд ли мы живем в романтическую эпоху, как в начале XIX века, когда поклонялись и жаждали одной единственной истинной любви — синдром Ромео и Джульетты. Каково наше представление о любви? Любовь подверглась коммерциализации? Нет, но высокий уровень благосостояния позволил приобретать дорогие символы ее присутствия. Любовь жива и здорова.

Будущее семьи зависит от того, чем закончится сражение за наши умы. Как мы должны воспринимать самих себя? Как мы должны определять себя в отношении других людей? В XX веке в Северной Европе произошло два главных изменения. Во-первых, это смещение социального центра от семьи к работе. В стародавние времена, знакомясь с людьми на вечеринках, мы обычно интересовались: «Кто ваши родственники?» Сегодня вопросы часто касаются работы: «Чем вы занимаетесь?» Во-вторых, это переход от коллективизма к индивидуализму. Мы не воспринимаем себя как часть социального контекста, как дочь такого-то, как члена той или иной семьи; мы автономные личности. Это становится очевидным, когда происходит что-либо криминальное или безнравственное. В прошлом такое происшествие навлекло бы позор на всю семью; сегодня вина ложится только на конкретного человека. Это тем более примечательно, что культура стыда еще существует за пределами процветающих стран, и она существует в Японии.

Будущая битва за наши умы — это битва за индивидуальность.

Будущая битва за наши умы — это битва за индивидуальную душу, за каждую личность, как она сама себя воспринимает. Что я собой представляю? Кто я? Попробуем угадать, какие самовосприятия поблекнут, а какие усилятся.

Начнем с семьи. Там, где раньше она царила безгранично, теперь конкуренция. Которая станет еще жестче. Во время исследования (1997) у студентов

МВА американских университетов интересовались, что они считали самым важным в жизни. Возглавила список карьера (75%), но семья заняла второе место с очень небольшим отрывом (71%). Ответы этих молодых американцев указывают на нарастающую конкуренцию; если они сохранят верность идеалам своей юности, эти студенты всю жизнь, каждый день будут решать одну проблему: работа или семья. Им нужны обе, и они не откажутся ни от одной из них.

Культура стыда еще существует за пределами процветающих стран.

Исследование также показывает, что завоевали доверие и другие формы социальной идентификации; это, в частности, справедливо в отношении работы и рабочего места. Придется учесть, что семья становится более важной на некоторых жизненных стадиях. Причина в том, что отношения к чему-то другому важному и к семье все больше определяются эмоциями. Любовь — это то предварительное условие, которое необходимо для вступления в любые отношения. Это означает, что брак длиною в жизнь будет еще более проблематичным, чем сегодня. Большинство, наверняка, согласятся, что такое развитие ситуации не подходит для общества в целом. Но оно было порождено членами этого самого общества — нами. Потребуется радикальное изменение в установках прежде, чем семья будет снова восприниматься как стабильная основа всей жизни. Один ученый, занимающийся выявлением тенденций, уже видит простоту и сбалансированность как одну из складывающихся тенденций конца 1990-х годов, при которой все больше людей уходят от материализма 1980-х в сторону большего внимания к семейной жизни и простым радостям, которые жизнь в целом доставляет. Возможно, исследователи тенденций правы, возможно, нет. Сражение за умы еще далеко не закончено.

Рабочее место с работой в качестве средства социальной идентификации приобретает все большую важность. Можно ожидать, что такое развитие событий продолжится и будет особенно актуальным на втором этапе свободы: для тех, кому 50 и больше. Это прекрасно увязывается с ожидаемым увеличением пенсионного возраста. Может быть, будущие изобретательные работники, определяющие корпоративную культуру, окажутся в возрастной группе от 60 до 80 лет, когда станет окончательно ясно, что совсем не обязательно существует связь между возрастом и способностью создавать новое.

Досуг тоже будет конкурировать с семьей. Это относится к спорту, тяге к природе и увлечениям из области культуры, а также волонтерской работе, когда важно именно благое дело. По мере того как число возможных в свободное время занятий будет расти, и они будут становиться все более специализированными, эти способы времяпрепровождения будут привлекать все большее внимание. Предлагаемые в сфере работы и развлечения продукты

Семейные ценности победят, если будут рекламироваться как путь к хорошей жизни.

находились в процессе постоянного развития, да и сейчас находятся, но как применить принципы разработки продукта к супругам и детям? Усилия,

предпринимаемые семьями из лучших побуждений, похоже, приводят к самым разным и непредсказуемым результатам. Можно поместить правдивые этикетки на все физические продукты и услуги, но, к счастью, их еще не пытались прикрепить к людям, хотя такая мечта все еще живет.

Третья возможность состоит в том, что люди в XXI веке будут видеть в себе истинных граждан, активных членов местной общины и общества. Пока, однако, нет признаков того, что таки будет. Наоборот, после краха больших идеологий по обе стороны Атлантического океана стихийные народные движения мельчают, становятся более эфемерными и узкими. Кроме того, упадок переживает и идея о том, что федеральные, местные или власти штата представляют собой учреждения, ответственные за обеспечение достойной жизни для каждого гражданина. Это относится к Северной Америке, и особенно к Европе, где децентрализация составляет одну из сильных политических тенденций 1990-х годов.

Духовные и религиозные общины вполне могут пережить возрождение вслед за разгулом материализма XX века — даже в Европе; их роль в отношении семьи позитивна, ибо они будут поддерживать традиционные семейные ценности.

Битву за умы можно еще назвать и битвой духа времени*; перед нами, таким образом, предстает концепция семьи, которую нельзя считать чем-то само собой разумеющимся. Ей тоже придется завоевывать себе место, рискуя, конечно, что поборники традиционных семейных ценностей именно это и делают — просто считают эти ценности непреложными. Но семейные ценности больше не являются бесспорными. Они встречаются с жесткой конкуренцией и могут победить, только если будут преподносятся и рекламироваться как путь к хорошей жизни.

Знаменитости предстают в виде мифических образцов для подражания и маяков для обретения самого себя

Битва за ум каждого человека идет в СМИ, где знаменитости предстают в виде мифических образцов для подражания и маяков для обретения самого себя. У них мифические размеры, потому что они существуют как в реальности, так и в форме видимых точек опоры** в реальности электронного экрана. Проблема в том, что именно эти образцы для подражания из мира искусства, развлечений, спорта и политики часто идентифицируются с соответствующими профессиями, обладатели коих отнюдь не являются сторонниками традиционных семейных ценностей. Учитывая, как напряженно они работают, их семьи вынуждены отступить на второй план.

* Zeitgeist.

** bearings.

Тем не менее, нет закона, утверждающего, что все так и должно быть. Как бывало и раньше, будущее может принести неожиданное — вещи, которые застанут врасплох всех, в том числе и футурологов, и других людей, профессионально занимающихся будущим. Будем надеяться, что несколько унылый взгляд на будущее семьи, высказанный в этой главе, окажется далек от действительности.

А какие товары захочет купить эта семья? Мы исходим из предпосылки, что семья и ее ценности с осторожностью встречаются с реальностью, но мечта о счастливой семейной жизни остается неизменной. Таким образом, семьи захотят покупать товары с встроенным компонентом, источающим семейное счастье — товары, ассоциирующиеся с любовью, неизменными ценностями и душевным спокойствием. Успешными станут ностальгические товары, обращающиеся к прошлому, к началу XX века или даже к более раннему времени.

Выживает тот, кто лучше приспосабливается к изменениям.

Парадоксально, что компании, торгующие товарами, излучающими семейное счастье, — это те же самые компании, которые выступают в роли основных конкурентов семьи в реальной жизни. Возможно, связь здесь такая: чем дольше мы работаем, тем больше надо товаров, создающих впечатление семейного счастья. Компании будут продавать идею семейного блаженства, но не будут на деле ее поддерживать. Господин Ролф Йенсен — работник поддерживает социальную жизнь своей компании; господин Ролф Йенсен — потребитель покупает идею семейного счастья. Мы все и работники, и потребители; похоже, мы можем жить с этим парадоксом. По словам Чарльза Дарвина, «выживает не сильнейший вид и не умнейший; выживает тот, кто лучше приспосабливается к изменениям».

Товары будущего — это технологичные товары. Множество новых технических приспособлений облегчит работу в доме. Но технологии быстро встраиваются в повседневную жизнь (мобильные телефоны, в конце концов, свидетельствовали о положении в обществе максимум пару лет) и попадают на нижний уровень иерархии потребностей. Домашнее потребление будет, в основном, обеспечиваться эмоциональным рынком.

Дом будет начинен электроникой: он будет умным, и все же его основной функцией останется служить местом для семейного счастья и символов любви. Чем больше таких символов будет встраиваться в дома (внутри и снаружи), тем выше продажи. Эта задача трудна, потому что многие современные архитекторы и предприниматели думают слишком рационально. Возможно, она окажется по силам крупным автомобилестроителям (Toyota уже производит блочные дома). Конструкторы, работающие в автомобилестроении, прекрасно знают, что главное в их продукции — символическая ценность, остальное — просто технология и механика.

Автомобили специализируются. Есть машины, символизирующие свободу и приключения. А еще существует микроавтобус, символизирующий семейное счастье. В нем хватит места всем; не так важно, как часто он реально используется для перевозки всей семьи.

Есть машины, символизирующие свободу и приключения.

***А еще существует микроавтобус,
символизирующий семейное счастье.***

Кухня — проклятие прошлого.* Кухни, наполненные всякими приспособлениями**, кухни, заставляющие вспомнить английский реализм 1930-х годов, кухни с открытыми плитами — возможности безграничны, разумеется, эффективность — на первом месте; все просто работает.

* a blast from the past.

** Shaker kitchens.

Ванная комната, раньше посвященная лишь гигиене, тоже будет рассказывать историю, а еще мы увидим больше специализированных помещений: мастерская, укромный уголок для него или для нее, музыкальный салон, домашний кинотеатр — короче, то, что сейчас есть только у богатых. Но у последних будет больше историй, потому что похвальба богатством и роскошью — это плохая тема.

Модернистские товары, указывающие на лучшее и более богатое будущее, перестанут продаваться. Потребители сочтут, что эффективность товара сама собой разумеется — независимо от его ностальгической оболочки. То, что они покупают на самом деле — это эмоциональное послание. Большинство товаров, рекламируемых или описываемых в журналах по дизайну интерьеров, отсылают к прошлому. Эти журналы занимаются удовлетворением запросов потребителей; те, кто делает это наилучшим образом, более всех успешны в продажах. Вывод: именно этого и хотят потребители. Дом со всеми его вещами тоже вступает в общество мечты (см. Главу 2). Дети не останутся в стороне. Занятая работающая семья с детьми может нанять профессиональную няню. Альтернативой казенного детского сада являются предложения вроде: «Наши надежные няни дарят тепло и любовь и имеют прекрасные рекомендации».

Будь вера в семейные ценности и убежденность в счастливом будущем сильнее, рынок бы изменился полностью. Однако это вряд ли произойдет. Описанная тенденция существует с конца 1950-х, раньше современное было современным. Начиная с 1960-х прошлое стало будущим. Этот мегатренд — следствие кризиса в традиционной системе ценностей и ускорения технологического развития. Так было ли прошлое настолько счастливым, раз мы хотим вернуться туда благодаря вещам? Нет, ответят историки; прошлое было поражено болезнями, безработицей, социальными конфликтами и репрессиями, но это не имеет значения. По-прежнему можно романтизировать прошлое, которое нам нужно для будущего.

Новый досуг

Оксфордский словарь определяет досуг как время, оставшееся после окончания работы; время, которое в нашем полном распоряжении. Как говорилось в Главе 3, сегодня все больше людей ощущают, что даже на работе они сохраняют контроль над своим временем, потому что резкая граница между работой и досугом размывается. Скоро свободное время будет порой трудно отличить от рабочего, поскольку и оно будет эмоционально наполнено; возможно, общество мечты ярче

всего выражается в том, как используется досуг. Прежде, чем поговорить о свободном времени и праздниках, полезно вернуться на сто лет назад, когда еще не было массового туризма, а путешествия были связаны с серьезными трудностями.

В 1893 году Сэмюэл Бартон, ведущий советник по инвестициям (и для Vanderbilt Enterprises), написал: «Я думаю, наши искатели удовольствий откроют, что юг Флориды может в зимний сезон предложить столько же соблазнов, сколько и любой из зимних курортов Европы. Я надеюсь увидеть, как острова в Карибском море превращаются в курорт для тех, кто ищет модных удовольствий». Прогноз Бартона оказался поразительно точным. Те, кто последовал его инвестиционным советам, заработали кучу денег не только для себя, но и для своих наследников.

Попробуем угадать, что бы сказал Бартон о рынке досуга и туризма в последующие 20 лет. Где мы, скорее всего, будем проводить отпуска? И куда вкладывать деньги? Где разместить долгосрочные инвестиции, приносящие достаточно денег нам и нашим детям, чтобы больше не приходилось при покупке чего-нибудь смотреть сначала на ценник?

Первая догадка — акции всех монополизированных видов спорта. В Великобритании существует только одна футбольная премьер-лига и другой не будет никогда; есть только одни Олимпийские игры и только одна гонка Тур де Франс. Эти спортивные события привлекают все увеличивающееся число зрителей в мире, а через 10—20 лет их аудитория станет по-настоящему глобальной — за ними будут следить миллиарды людей. Конечно, эти соревнования конкурируют с другими видами спорта и с мероприятиями в других странах, но в спорте существует экономия на масштабах. Традиционные чемпионаты расширяются, потому что они привлекают больше инвестиций — больше, чем события меньшего масштаба. На рынке спорта главное — быть первым, чтобы быть большим. В этом отношении индустрия спорта напоминает автомобилестроение. Рынок зрелищных видов спорта в следующие 20 лет превратится в одну длинную гонку на выбывание, с тем смягчающим обстоятельством, что это, в конце концов, быстро растущая отрасль, в которой есть место для все большего и большего числа соревнующихся. Быстрый рост обеспечивается, преимущественно, телетрансляциями этих драматических событий на весь мир. Цифровое и интерактивное телевидение — это еще не то же самое, что физическое присутствие, но разница продолжает исчезать.

Рынок зрелищных видов спорта превратится в одну длинную гонку на выбывание

Следующая догадка касается поисков будущей Флориды. Предполагается, что это где-то в Южной Африке. Там лето, когда в богатых странах зима; там есть огромные национальные парки и хорошие возможности для строительства тематических парков. Прямо как во Флориде, необходимые условия для создания мирового туристического центра уже существуют — изобилие предложений. Дело в том, чтобы построить магнит, притягивающий людей со всего мира. Это возможно, если место — из тех, где вас ожидают захватывающие ощущения, как, например, наблюдение за китами, катание на воздушных шарах и водные виды спорта.

Мы хотим, чтобы и работа, и досуг были напряженным развлечением.

В Южной Африке есть все это и даже больше. Из-за расширения воздушных перевозок возникнет несколько мировых центров — Флорида на пути к тому, чтобы стать первой. Единственный оставшийся вопрос: где они будут расположены? Может быть, в Австралии, особенно в ее северной части, где такой же климат и такая же щедрая природа, как во Флориде. Похоже, выбор остановится на Квинсленде, еще и потому, что рядом с его побережьем Большой Барьерный риф.

С ростом благосостояния больше людей вольются в ряды сверхбогачей — в США, на дальнем Востоке и в Европе. Эта международная элита путешествующих богачей растет, потому что больше огромных состояний наследуется меньшим числом детей, и потому что появилось больше возможностей принести домой огромную зарплату. Пассажиры первого класса на «Титанике» владели состояниями и доходами, непредставимыми для простых людей из третьего класса. Ситуация, похоже, повторяется. Сверхбогачи хотят встречаться исключительно друг с другом на небольших роскошных круизных судах, на островах и в других местах, тщательно отгороженных от посторонних взглядов. Богатые могут сохранять спокойствие относительно эксклюзивности благодаря ценам (только они могут позволить себе такие места) или достичь его, будучи единственными людьми, имеющими какое-то особое хобби или стиль жизни. Где через 10—20 лет будет дорого встречаться? Есть много вариантов: роскошные отели с изысканными мероприятиями, дорогие лыжные курорты (подобные существующим сегодня) и удаленные уголки вроде Северного и Южного полюсов. Однако роскошь в смысле подчеркнуто избыточного потребления уже сходит со сцены. Большие деньги больше не расходуются на эпикурейский стиль жизни, а тратятся на единственные в своем роде впечатления, которые дороги. Но где их найти?

***Очень большие деньги тратятся
на единственные в своем роде впечатления***

Как насчет дворцов старой аристократии? По мере того как состояния благородных семейств испаряются, их замки и усадьбы пустеют; их можно переоборудовать под отели и конференц-центры, места для встреч, где сочетаются история, аристократизм, богатство и чрезвычайно высокий уровень сервиса. Это уже произошло в Западной Европе, но в России, а также в Центральной и Восточной Европе еще есть незанятые замки. Они еще не отремонтированы и не обновлены, но это произойдет вместе с переходом к рыночной экономике. Огромные балльные залы с хрустальными люстрами, где придворные танцевали романтический котильон, будут захвачены сверхбогачами. В Индии есть такие дворцы, оставшиеся со времен магараджей.

Другие места для отдыха сверхбогачей: старые европейские водолечебницы и курорты и монастыри Тибета — места, подходящие как для духовного, так и для физического оздоровления. В конце концов, мы обнаружим элиту путешествующих нуворишей на островках Тихого океана — небольших кусочках суши, доступных лишь для членов клуба супербогачей. Только роскошного отеля будет недостаточно; должна будет присутствовать тема, объединяющая людей, вроде экскурсии к коралловым рифам на подводной лодке, или что здесь проживает одна или несколько знаменитостей. Кумирам из мира шоу-бизнеса или спорта дворцы будут

предлагаться недорого, потому что они служат приманкой для всех нас, стремящихся прикоснуться к их мантии.

У аристократии и коронованных особ всегда было по несколько резиденций, чтобы менять место, повинувшись душевным порывам. Сегодня у сверхбогачей тоже есть такая возможность. Они могут содержать дома на нескольких континентах. К 2020 году возрастет число таких людей. Им потребуются дома с гардеробными комнатами одинакового размера, а также агент и советник по недвижимости, способный мыслить глобально.

Одновременно больше сверхбогачей обнаружат потребности, при надлежащие обществу мечты. Они откроют для себя радость заботы о ком-нибудь. Это тенденция, которая набирает большую силу. Участие частных лиц в благотворительности возросло на 9,5% в последние два года и достигло \$130,3 млрд. в 1996 году, по данным Американской ассоциации консультантов по сбору средств*. Теперь не имеют дело с пожертвованиями, как во время оно; проекты конкретны и узко направлены. Брюс Л. Ньюман, исполнительный директор Чикагского общественного трастового фонда**, говорит: «Мы больше не рассуждаем так много о благотворительности. Мы говорим о духе предпринимательства и способности производить изменения». Сверхбогатые полагают, что у них лучше получится решать социальные задачи, чем у традиционных общественных институтов. Фонд Сороса, принадлежащий американскому филантропу Джорджу Соросу, выделил \$183 млн. на помощь России в 1998 году, почти столько же, сколько Европейский Союз. Потребность предлагать помощь живет во всех.

* American Association of Fundraising Council.

** Chicago Community Trast.

Разумеется, нет никаких гарантий — бизнес досуг сопряжен с риском. На него распространяются правила издательского дела и кинобизнеса: сначала оплатить все расходы, а затем посмотреть, привлечет ли это клиентов. Возможности прогнозов ничтожны — потребителям сложно оценить то, чего они не видели.

Различие между работой и свободным временем будет стираться, потому что требования, предъявляемые к свободному времени, будут походять на те, которые предъявляются к работе. Полностью интегрированная жизнь уже близко. Мы хотим, чтобы и работа, и досуг были *напряженным развлечением*. Деятельность должна сама быть своим вознаграждением, изобиловать впечатлениями и эмоциями. По рабочим дням будет меньше свободного времени, поскольку придется работать больше часов, одновременно будет больше выходных. Например, десять лет работы и два года отпуска, или полгода работы и месяц отпуска. Жизнь волнообразно включает чередующиеся фазы, наполненные работой или временем для себя, которое будет окрашено энтузиазмом по поводу работы. Рабочие праздники станут привычными.

Массовый туризм, начавшийся в 1950-е годы, был вызван потребностью в отдыхе и восстановлении сил и в подзарядке батарей, разряженных тяжелым трудом. В Европе туризм был еще и освобождением от давления авторитетов, норм и правил. В будущем свободное время станет использоваться более конкретным, но и более эмоциональным образом. Свободное время — следствие роста

благосостояния. В богатых странах было принято коллективное решение ограничить свободное время, получая взамен больше денег для того, чтобы тратить их на досуге. Если бы выбор сделали в пользу применения технологических достижений для увеличения свободного времени, а не для увеличения богатства, возможно, сейчас бы работали 20 часов в неделю. Но тогда у нас было бы слишком мало денег, чтобы тратить их в это свободное время и, кроме того, работа стала интереснее настолько, что составила конкуренцию досугу. Итак, у нас немного свободного времени, надо извлечь из него как можно больше и истратить на него больше денег. Рынок досуга будет стремительно расти в ближайшие 20 лет.

Уже сегодня международный туризм представляет собой внушительный рынок. Совокупный доход от туризма стран-членов ОЭСР (процветающие страны) приближается к \$250 млрд., а число туристов, пересекающих границу в другую богатую страну, превышает 300 миллионов. Прибавьте к этому оставшуюся часть рынка досуга, которую не имеет смысла даже пытаться представить в общих цифрах. По мнению большинства экспертов, можно ожидать ежегодный рост в 5%, что несколько больше общего прироста богатства.

Мы будем покупать любые выдумки: истории о свободном времени, когда семья может укрепить чувство духовной близости после рабочего дня, в течение которого слишком мало времени было проведено вместе. Это могла бы быть воодушевляющая история, рассказанная в тематическом ресторане, или потрясающая история с Южного полюса. Это может быть рок-концерт или спортивное событие, во время которых проявление чувств не только позволительно, а в них-то и вся соль (эмоциональная разминка). Одновременно с укреплением мышц для поддержания физической формы мы тренируем и эмоции, но без искренности. Такой тип тренировки чувств, похоже, является врожденной потребностью.

Есть вид времяпрепровождения, смысл которого — сочинение историй, в которых выдуманный сюжет создает общие узы духовной близости и поглощения — ухода от себя, освобождения. Национальная ассоциация сочинителей*, насчитывающая 7000 членов, гордится своими 800 сочинителями и 200 организациями и центрами. Есть секции вроде «Сказители пустыни», «Певцы пырея»**, «Национальный приют афроамериканских рассказчиков» и «Чародеи слова.» Жизнь наполняется смыслом благодаря историям. В «Руководстве для сочинителя» Дженни Нэш рассуждает о том, как мы учимся при помощи историй: «Ребенок заморожено застынет при чтении басни Эзопа «Черепашка и заяц» и надолго запомнит ее мораль о том, что напряженный, постоянный труд оправдывается. Просто поведайте ребенку эту максиму и смотрите, как она рассыплется каплями в его или ее душе подобно воде на желтом дождевике. Эзоп развлекал и обучал, используя образы животных для иллюстрации весьма человеческих слабостей».

* The National Storytelling Association.

** Пырей - bluegrass. Bluegrass State (пырейный штат) - шутовское название Кентукки.

Создание семейной команды*

Поскольку все работают, духовная близость в семье часто находится под угрозой. Семье порой требуется укрепление ее стержневых ценностей при помощи построения команды; что легко сделать, получая совместные впечатления или во время отпуска, когда можно побыть вместе. Поэтому в будущем существенная часть свободного времени пойдет на построение команды в семье. Поставленный на коммерческую основу и тщательно продуманный семейный отдых большого масштаба впервые появился в 1955 году, когда в Калифорнии открылся тематический Дисней-парк. Такие парки предназначены для всей семьи; совместные впечатления укрепляют ее сплоченность.

* Family Team Building.

Близится острый дефицит мест, близких и далеких, где члены семьи могут провести время вместе, приобретая общие впечатления. Ближайшие — это магазины, и некоторые из них уже вступают в будущее. Например, Recreational Equipment, Inc. (REI), чей ведущий магазин, оцениваемый в \$30 млн., открылся в Сиэтле в 1997 году. Это не только магазин, но и подобие тематического парка. Здесь есть водопад, полигон для опробования велосипедов, а также трехмерная горка для скалолазания высотой в 65 футов и весом в 110 тонн, окруженная стеклянными стенами. Боб Вудвард, издающий информационный листок для розничных торговцев походным снаряжением, утверждает: «Кто-то должен этим заняться. Это вводит наш бизнес в современную эру. REI располагает 80000 кв. футами торговых площадей и поэтому кажется вполне естественным, что здесь есть два каменных очага, перед которыми посетители расслабляются после марш-броска по магазину».

Джону Фраю принадлежит 16 компьютерных магазинов, каждый с годовым оборотом в \$85 млн., что гораздо выше, чем средний показатель для розничной торговли компьютерами. Возможно, потому что Фрай нанял дизайнера, ранее работавшего в LucasFilms (кинопродюсерская компания Джорджа Лукаса), чтобы он напридумывал тут всего. В Вудланд Хилз в Калифорнии это «Алиса в стране чудес». Под угрозой конкуренции со стороны Интернет-магазинов розничные торговцы компьютерами делают ставку на активную поддержку покупок в торговых центрах.

В наши дни походы по магазинам редко воспринимаются как досуг, задачей сетей розничных магазинов становится создание атмосферы домашнего магазина в торговом центре, в том смысле, что магазины должны передавать дух дома или принимать вид выставки. Levis, MGM, Disney и лондонский Harrods уже предприняли шаги в этом направлении. Поход по магазинам больше не изнурительный бег с препятствиями, а переживание.

Другие крупные розничные сети тоже переосмысливают концепцию магазина. Это уже не просто место, где что-то покупают, это событие, впечатление, еще и дающее возможность что-то прикупить. Прогноз для объемного немецкого рынка гласит: «Походы по магазинам станут своего рода открытием нового и развлечением, все более уходящим от собственно потребностей. Потребление вступит в соперничество с работой как средство самореализации и самоопределения».

***Поход по магазинам больше не изнурительный бег
с препятствиями, а переживание.***

Возбуждение, возникающее в магазинах будущего, направлено на семью в целом — волнующий опыт, который могут пережить все ее члены. Традиционно спорт является разделяющим фактором для семей — оба живут на стадионе и перед экраном телевизора. Продюсируя трансляции Олимпийских игр в Атланте, спортивный канал NBC не забывал о миссис Six Pack* и детях. Чтобы удержать их внимание, в самое популярное время показывали нравящиеся женщинам виды спорта и рассказывали истории, приправленные эмоциями. Как резюмировал журнал *Fortune*: считайте, что это Олимпийские игры в стиле Опри.

***Потребление вступит в соперничество с работой
как средство самореализации и самоопределения.***

Телеканал NBC и розничные сети сосредотачивают свое внимание на создании семейных развлечений, потому что существует рынок духовной близости. Он будет расти по мере того, как семья будет сталкиваться со все большим количеством угроз со всех сторон.

Досуг в обществе мечты

Поскольку мировое население и богатство растут, вокруг остается все меньше и меньше природы. В 2020 году суша, где сохранилась дикая природа, сократится до нескольких изолированных точек на карте. В прошлом веке дороги, здания и люди вторглись на территорию Тарзана, да к тому же заасфальтировали ее. Поэтому дикая природа станет редкостью, которую все захотят видеть своими глазами. Тем не менее, одно царство остается нетронутым, в нем природа может цвести и разрастаться вдали от жадных людских глаз — море. Итак, подводный туризм станет в XXI веке одной из самых динамично растущих отраслей. Инвестиции в новую отрасль всегда связаны с риском, однако 45 туристических подводных лодок уже нашли свое применение по всему миру, а их оборот составляет \$150 млн. Цены на 45-минутную экскурсию по прежнему высоки (\$65 — 85), но они упадут, когда будут внедрены новые технологии (например прозрачные акриловые корпуса), а экономия на масштабах облегчит тотальную рекламу. Вероятно, для сверхбогачей частные подводные лодки станут реальностью через 10—15 лет. После окончания холодной войны стало естественным искать мирное применение знаниям и мощностям в этой области.

Другая возможность — подводные отели с панорамными окнами. Сегодня существует только одно такое заведение — Jules Undersea Lodge в Ки-Ларго во Флориде, но другие уже на подходе. Номера называются каютами. Таковы новые

возможности; но погружение с аквалангом на крупнейших коралловых рифах земли и наблюдение за касатками у берегов Патагонии, синими китами в Антарктике и черепахами в Малайзии входят в число занятий, которые станут настолько популярны ми, что их придется регламентировать.

За последние 10 лет неуклонно росла популярность круизов. Этот спокойный вид отдыха для богатых с налетом роскоши стал доступен большинству. Хотя бы поэтому новые придумки неизбежны и они уже готовятся. Просто роскоши уже будет недостаточно; нужна тема, идея, эмоциональная цель круиза — как, на пример, семейный отпуск. Первый диснеевский лайнер, рассчитанный на 2700 пассажиров Disney Magic, был спроектирован для детей и их родителей. Cunard позволит брать уроки по музыке и искусству во время вашего путешествия. Выберите один из отреставрированных и перестроенных парусников, и вы сможете поучиться на моряка и испытать жизненные невзгоды, исчезнувшие с появлением пароходов. Покорителю Мыса Горн былых времен (моряк, который обогнул южную оконечность Южной Америки) было бы трудно понять, как можно платить за то, чтобы подвергнуться тем же испытаниям и невзгодам, за которые он получал зарплату, пусть даже и мизерную.

***Дороги, здания и люди вторглись на территорию Тарзана,
да к тому же заасфальтировали ее.***

Именно тогда, когда дикая природа перестает быть проблемой, а становится чем-то, что нуждается в защите, на сцену выходит экотуризм с идеей о том, что турист не должен создавать дополнительную нагрузку на природные уголки, которые он или она посещают. В течение 10—20 лет это слово будет мелькать в рекламных объявлениях, что бы потом снова исчезнуть, не потому что выйдет из моды, а потому что станет само собой разумеющимся, что не надо наносить вред природе. По-прежнему идет непрекращающаяся битва за сохранение природных красот, но все соглашаются, что дикая природа — это ценный актив (к тому же, измеренный в долларах), и поэтому она будет сохранена для наших детей и внуков.

Возникает проблема: или слишком мало девственных уголков осталось на суше или они находятся слишком далеко от людей, готовых заплатить за то, чтобы их увидеть. Поэтому другим растущим промыслом станет инсценировка природы: искусственно созданные парки животных и национальные парки, где диких животных подкармливают в зимнее время. Таким образом, советом молодым могли бы стать не пластики, как в фильме «Выпускник», а природа — нечто реальное — и все, что с ней связано. Много природных уголков придется спасти

***Покорителю Мыса Горн было бы трудно понять,
как можно платить за испытания и невзгоды,
за которые он получал плату, пусть и мизерную.***

в ближайшие 20 лет; и много искусственной природы придется создать — парки сафари, тропические леса, саванны. Некоторые будут находиться в зонах с

умеренным климатом, но будут отгорожены от холода огромными пластиковыми куполами.

А где еще осталась нетронутая природа? Очевидный ответ — в Африке. Хотя это и беднейший континент, с материальной точки зрения, он в высшей степени одарен в природном отношении. Тропические леса в демократической Республике Конго могут стать более значительным источником дохода, чем ее уголь и алмазы. Этого пока не произошло. Когда произойдет, будут устраиваться небольшие экспедиции «По следам Стэнли» и организован экотуризм, постепенно увеличится и приток индивидуалов.

Следующей достопримечательностью станут практически незаселенные районы: великие пески пустынь Сахара, Набиб и Гоби и ледовые просторы Южного полюса.

Что касается последнего, туризм туда уже пришел. Пока пишется эта книга, 22 человека, каждый из которых заплатил \$22000, отправились, чтобы стать первой группой гражданских лиц, совершивших прыжок с парашютом на самую южную точку планеты. Как рассказывает один из участников журналу *Outside*: «На нас смотрят, как на людей, ищущих смерти, когда на самом деле мы ищем жизнь; мы хотим испытать как можно больше». Только в рациональном обществе информации существует необходимость придумывать оправдания стремлению самонадеянно подмигнуть судьбе. 1 января 2000 года в Тихом океане состоится первое приключение: гонка, чтобы стать первым человеком, увидевшим восход нового тысячелетия. Из-за географических особенностей происходить это будет на корабле. Событие, вероятно, привлечет несколько тысяч человек, не говоря уже о фотографах, которые должны запечатлеть снимок третьего тысячелетия. Людей всегда завораживала идея быть первыми.

Многих будет привлекать животный мир. Первые серьезные попытки изучить жизнь горных горилл и шимпанзе в естественных ареалах предприняла 30 лет назад Джейн Гудалл, позже написавшая книгу «В тени человека». С тех пор эти научные исследования не прекращались, и сегодня туристы могут к ним присоединиться. Всем бы хотелось посмотреть на огромных обезья поближе; это возможно в нескольких местах в Африке и на островах Борнео и Суматра. Большие отели вырастут вокруг этих экзотических районов. То же самое произойдет и в других местностях, где обитают другие, любимые людьми животные: тигры, львы, слоны и этот громадный плюшевый мишка — гигантская панда.

Это все о природе. Однако не следует забывать *историю* о природе. Дети могут читать о мире дикой природы, потерянном для богатых стран и современных городских жителей. *Time* рисует зловещий сценарий будущего дефицита природы: маленький мальчик читает сказку о лесах, полных высоких деревьев, диких животных и чистых журчащих ручьев. Эти картины казались настолько волшебными, что мальчик с трудом в них верил, хотя родители уверяли, что такие чудеса когда-то существовали. Сценарий слишком мрачен; ребенок будущего все еще сможет увидеть реальность, описанную и отображенную в его книгах, но ему придется ехать далеко. Природа как рассказчик великолепно приспособлена к постироническому веку — мимо релятивизма, относящегося к ценностям, — в общество мечты, где ценности живы и бьют хвостом.

Театр, балет, концерты, мюзиклы — все они тоже являются частью будущего. Однако в обществе мечты им придется быть более эмоциональными и интерактивными. Может быть, они будут напоминать за новоотстроенный Театр

«Глобус». Во времена Шекспира в нем царили радость и веселье — ничего похожего на серьезность современных буржуа во время представлений. Было нормальным выкрикивать замечания в адрес актеров, и они отвечали тем же. Сегодня, похоже, многие предпочтут играть сами, превращал постановку в театр одних актеров, без зрителей.

В больших городах главное — это экономия на масштабах. Города-гиганты уже являются центрами культуры, они будут привлекать самые большие толпы туристов: Нью-Йорк, Лондон, Париж и Берлин. В будущем мы, вероятно, должны будем включить в список мировых центров Москву, Пекин и Сидней. Они должны мыслиться как огромные тематические парки, каждый со своим неповторимым характером: Париж — тематический парк для эпикурейцев, Берлин — тематический парк истории и политики, Нью-Йорк — тематический парк 10 000 стилей жизни и Лондон — тематический парк развлечений и магазинов. После того, как город был переосмыслен как тематический парк, посвященный одной или нескольким темам, городские чиновники могут наметить стратегию: какой вид времяпрепровождения желательно привлечь?

Большие музеи тоже находятся в ожидании революции. Они создадут энергичные, живые образы прошлого или настоящего. Будут наняты дизайнеры тематических парков — эксперты, которые более искусны, чем художники, когда дело доходит до эффектного оформления экспозиции. Наконец, мы не должны забывать о великих, вечных достопримечательностях: Большой Каньон, египетские пирамиды, Великая Китайская стена, храмы майя, Тадж Махал в Агре, в Индии и Ayers Rock в Австралии. Возрастающая мобильность позволит все большему числу людей посещать эти места.

Еще одно новшество, к которому надо будет привыкнуть, — политический туризм. Международные горячие точки станут туристической достопримечательностью для тех, кто хочет составить собственное представление о конкретном конфликте, для тех, кого не удовлетворяют сообщения в СМИ. Спектр услуг: от военного туризма (который начался в бывшей Югославии) до культурного туризма, цель которого — знакомство с культурой и ее историей.

Международные горячие точки станут туристической достопримечательностью.

Скоро по желанию можно будет совершить виртуальное посещение места отдыха до того, как реально туда отправиться. Большие и малые достопримечательности будут предлагать Baedekers на CD-ROM или виртуальные путеводители на сайтах в Интернете. Вы сможете нажатием мышки проложить дорогу в Нью-Йорке, не опасаясь пробок или плохой погоды. Это не настоящая реальность; это маркетинг с адреса ми и номерами телефонов, чтобы вы сами могли забронировать билет на самолет, номер в гостинице и билет в театр. Туристические агентства ожидают большие сложности: их до сих пор эксклюзивные знания станут доступны клиентам напрямую.

Круглый стол в Копенгагенском институте футурологии

Когда планировался этот раздел, шестеро коллег встретились в Копенгагенском институте футурологии за творческим столом, чтобы ответить на вопрос: каковы семь новых способов провести свободное время — идеи, которые не встретишь каждый день. Ниже приводятся результаты. Объединяет все семь предложений то, что вы отбираете отдых ... у самого себя. Вы становитесь другим человеком. Вы видите и переживаете что-то, только этот вы — не вы.

1. В свободное время вы становитесь продуктом. Прямо как в фильме «Вспомнить все»*, появится возможность стать другим человеком — на какое-то время. Мы говорим о ролевых играх. Некоторые угольные шахты, которым сейчас угрожает закрытие из-за нерентабельности, продолжают существование в виде туристических достопримечательностей. Станьте на недельку углекопом и испытайте на себе, как жили прежние поколения. Погрузитесь в жизнь углекопа.

* Total Recall.

2. Отправляйтесь с ознакомительным туром в трущобы. Станьте на выходные бродяжкой. Туристическое агентство предоставит ветхое и слегка воняющее снаряжение. Вы познакомитесь с большим городом и его обитателями, как они видятся снизу; как живет другая половина под презрительными взглядами; каково это, быть тем, кому подают милостыню. Еще один вариант — неделя в тюрьме. Подавляющее большинство никогда не видели тюрьму изнутри и нуждаются в таких впечатлениях. Сначала это предложение может быть обращено к молодежи, которая хочет увидеть собственными глазами, к чему, в конце концов, приводит преступление.
3. Проведите выходной в будущем. Для начала выберите год и рассчитайте, сколько вам тогда будет лет. Следующие вопросы: что у вас будет за работа? Какой будет ваша жизнь? Затем туристическое агентство обеспечивает реквизит и декорации. Это — большой вызов для туристического агентства, но оно может оплатить советы консалтинговых компаний относительно будущей стратегии. Подходящее место для такой фабрики будущего — это киностудия.
4. Вернитесь в детство. Окажитесь в доме, воспроизводящем размеры окружающего мира, как будто вам пять лет. Дом будет в два раза больше обычных домов — двери высотой в девять футов, до ручек которых можно дотянуться с трудом. Собака в доме — шести футов ростом. Прекрасный способ провести вечерок для тех, кто готовится стать матерью или отцом.
5. Оживите великие битвы прошлого. Сражение между французами и союзными армиями при Ватерлоо потребует 100000 статистов для полномасштабной инсценировки, но, вероятно, можно будет воссоздать лишь часть той атмосферы, а кинокомпания оплатит значительную часть расходов. Кроме того, все военные историки мира заплатят, чтобы посмотреть. Поскольку вас в действительности не было там в тот дождливый день в июне 1815 года, воспроизведение событий — это почти так же здорово.

6. Станьте Робинзоном Крузо. На необитаемом острове вы проверите свои способности к выживанию: построить хижину, добыть еду, найти пресную воду — и справиться с одиочеством. Этот опыт покажет, насколько вы зависимы от современных технологий и что вы знаете об основных принципах выживания. Возможно, вы поймете, что обучение принесло не очень много пользы.
7. Проведите отпуск в Мексике или Таиланде, но станьте мексиканцем или тайцем. Вы — местный и так воспринимаетесь местными, живете их жизнью вместе с ними, испытывая все изнутри. Так появляется возможность увидеть туристов под другим углом — глазами местных.

Эмоциональная разминка*

Эмоциональная разминка соотносится с потребностью чувствовать, но не всерьез. Эмоции надо тренировать так же, как тело и ум. Часть свободного времени в будущем пойдет на это. Эмоции — важный элемент в спорте, позволяющем выражать бурный восторг или глубокое разочарование. После матча или игры мы опять нормальные люди. Спорт — это лицензия на возбуждение. Эмоциональная разминка включена в стоимость билета.

* Emotional Jogging.

Manchester United, ведущая футбольная команда Великобритании, имеет оборот около \$140 млн. Как и другие лидирующие спортивные команды США, Европы и Японии, она переживает стремительный рост. Ее верные болельщики преданы своему брэнд, взамен они получают эмоциональный заряд. На рынке товаров клиенты выбирают лучшее. В спорте не так. Даже не очень успешные клубы имеют фанатов, приходящих на игры из недели в неделю, даже если команда переживает полосу неудач. Зрелищные виды спорта предлагают нечто, очень приспособленное к будущему, к обществу мечты. Журнал GQ комментирует решение Manchester United создать свой собственный телевизионный канал: сейчас это обещает помочь закреплению брэнда в мире развлечений. Это — брэнд, торгующий эмоциями, не поддающийся логике общества информации. В качестве сферы деятельности эмоциональный тренинг будет фигурировать в основном в статистике, когда понадобится проанализировать границы отраслей в следующие 10 лет.

Американский музыкальный рынок оценивается в \$12 млрд. Звезды на нем ярко вспыхивают сегодня и гаснут в черных дырах завтра. «Что нам нужно, так это дива», — замечает Роберт А. Дали из Warner Brothers. Нужны такие звезды, которые будут сиять так же долго, как Элвис Пресли и The Beatles. Молодежь меняет пристрастия каждый день. Плюс риск пиратства. Возможно, рынок домашней музыки катастрофически разрастется за 10 лет, записывай что угодно, или просто загрузив

это из Интернета. Существует, однако, один сегмент музыкального рынка, чье будущее не только гарантировано, но и будет продолжать расти: грандиозные рок- и поп-концерты на открытых площадках. Роллинг Стоунз, 132, Спайс Герлз, Аква — расточительные, никогда не останавливающиеся мастера укрощения и инсценировки эмоций. То есть мастера эмоционального наезда. Можно еще назвать это неотрайбализмом, где *нео* означает здесь и сейчас; что на самом деле отличает этот феномен от традиционных племенных ритуалов, так это то, что он представляет собой трайбализм на один раз*. Феерия закончилась, вы переодеваетесь, смываете с лица краску и возвращаетесь в офис; чувство племенной общности сохраняется только на выходные. К тому же всегда можно поменять племя. Когда молодые люди узнают свои собственные эмоции, им нужны для этого ритуалы. Есть потребность упражнять чувства в компании других людей — и это то, что будет всегда поощряться духом времени**.

* ad hoc tribalism. A tribe – племя (англ.).

** Zeitgeist

Транспорт для удовольствий. Как уже говорилось, круизные суда предлагают путешествия, лишённые цели. То же самое относится и к передвижению на поезде. Путешествие на Восточном экспрессе, а так же на обычных поездах в Аргентине, Индии и Таиланде будут дополняться одинаковыми экскурсиями. Огромные паровые локомотивы, которые пересекали США в 1880-е годы, будут снова совершать романтические и сентиментальные путешествия через прерии, а не просто перевозить пассажиров в номинальные пункты назначения. Конечно, идеально - это сочетание приятного с полезным.

Политическое самообслуживание

Большая часть нашего времени принадлежит двум сферам — семье и компании. Однако многие тратят время нато, чтобы подвигнуть общество на что-нибудь — будь то на местном уровне или в национальном масштабе. Поскольку наша планета все больше воспринимается как познаваемая и уязвимая, единственное место для нашей жизни, возрос интерес к глобальным вопросам.

Многие станут рекреационными политиками, втянутыми в волонтерскую работу. Растет вовлеченность в дела ближайшей округи, а также участие в стихийных народных инициативах — все то, что непосредственно окружает, становится важным. То же самое относится и к общемировым вопросам: желание спасти исчезающие виды — тигров, гигантскую панду и китов; стремление защитить природу от разрушения в результате деятельности человека. Как в Северной Америке, так и в Европе местные и мировые проблемы получают все больше внимания, а национальные чувства слабеют. Недостаточно людей приходят на избирательные пункты в США, да и число членов политических партий в Европе стремительно сокращается. Ведь вопросы национального уровня все еще обременены идеями, которые большинство людей считают устаревшими. Похоже,

что великая эпоха измов закончилась. Они практически исчезли в США, но в Европе они еще процветают среди тех, кто решил зарабатывать на жизнь политикой. Прежде, чем мы вернемся к прогнозам относительно свободного времени, затрачиваемого на воз действие на общественную жизнь, взглянем на политику будущего в целом: кто будет управлять богатыми странами?

Политика в том виде, в котором мы ее знаем, уходит. Трудно верить в обезличенные идеологии с их рациональной логикой и обещаниями всеобщего счастья. Они не затрагивают ума, который подскажет, что они не сдерживают обещания, не трогают идеологии и наши сердца. Они принадлежат временам, существовавшим до общества мечты.

Настоящему нужны политики, занимающиеся конкретными вопросами, и политики, которых можно узнать как цельных личностей — людей со своей жизнью. Что они собой представляют, когда спускаются с трибуны; есть ли у них собака (да, у президента Клинтона есть собака) и на что они тратят свободное время. В этом отношении американские политики на 10 лет опередили своих коллег в Европе и Японии. Американская политика активно вступает в общество мечты, И правда, успешный американский политический журнал *Georg* опирается на идею полноценного политика, которого можно рассматривать со всех сторон. «Не просто политика как обычно»*, — гласит баннер миссии на обложке. Европейские политики по-прежнему пытаются отделить политику от своей частной жизни. Это искусственное разделение, из-за которого нельзя понять, заслуживают ли они доверия, и в результате им все больше не доверяют. Доверие — или конкретные вопросы — вот что выходит на первый план, когда идеологии больше не будоражат кровь.

* Not just politics as usual.

Обществу мечты понадобятся образцы для подражания, для этого подойдут и политики. А также кумиры из сферы искусства, развлечений, спорта и СМИ. Все они будут добиваться расположения, и через 10—15 лет окажется, что знаменитости легко перешагивают через границы разных сфер деятельности. Именно потому, что они являются образцами для подражания, которым доверяют, которыми восхищаются или ненавидят — они люди, у которых можно научиться чему-то, что пригодится в жизни.

***Что они собой представляют, когда спускаются с трибуны;
есть ли у них собака и на что они тратят свободное время***

Кто будет намечать политический курс — внутреннюю и внешнюю политику страны? Краткий ответ: государственные служащие высшего уровня будут заботиться о преемственности, согласованности и всех других мелочах, которые не являются на самом деле политическими, потому что существует принципиальное согласие относительно долгосрочных целей. Диалог политиков с гражданами ведется по конкретным проблемам или эмоциональным вопросам, заполняя все пробелы, оставленные идеологиями. Ключевые вопросы включают аборты, равноправие,

права человека, генную инженерию и генные технологии, и общую дискуссию о семейных ценностях. Вот в чем заключается будущая роль политика. Не будучи формальной, она требует человека, способного обращаться к нашим сердцам, улыбаться и плакать, возможно, даже одновременно. На смену рациональному политику, принимающему трудные, но необходимые решения, пришел политик, у которого есть принципы. В результате политика может стать более беспокойной, менее компромиссной, менее ориентированной на консенсус, но более интерактивной и, прежде всего, более демократичной, потому что в ней будет участвовать больше заинтересованных граждан. Этот прогноз относительно политики подразумевает, что то, что уже происходит в США, распространится на Европу. Но он может также послужить предупреждением всем тем, кто считает политику в основном формальным, прозаичным делом: берегитесь. Политика не будет становиться менее профессиональной; она будет становиться все более эмоциональной, а это совсем другое дело.

Рекреационная политика возникает тогда, когда люди начинают принимать в ней участие. Ожидается, что все больше людей будут вливаться в волонтерскую политическую работу. По данным CNN\USA Today\Gallup, 65% американцев уже работали волонтерами в этом году. Не большая часть этой работы будет касаться воздействия на взгляды общества, но основная часть будет направлена на практические цели: помощь в реализации конкретных планов на местном уровне. Люди будут выступать в роли политических потребителей, устраивая, например, жилье для бездомных. Граждане возьмут на себя выполнение значительного числа задач, обычно относимых к ведению государства все общего благоденствия. Точно так же рекреационный политик будет одновременно и политическим потребителем, поддерживающим (своими покупками) компании, которые поддерживают благие начинания, которыми он или она занимается. Вы голосуете своей тележкой для покупок.

***Политика не будет менее профессиональной;
она станет более эмоциональной, а это совсем другое дело.***

Теория гражданского общества касается граждан и компаний, вместе устанавливающих общественные нормы и живущих в соответствии с этими нормами. Государство ужато до размеров, которые оно имело в XIX веке. Это общество ответственности, предлагающее каждому гражданину максимум ответственности за свою жизнь, а также за жизнь сограждан. Вслед за годами усиленного обучения и после того, как общество информации разрушило монополию на знания, это могло бы быть абсолютно естественным развитием событий. Знания и проницательность сегодня распределяются более равномерно, а с учетом всех тех нравственных и этических вопросов, которые возобладают в политике будущего, мы все, по определению, равны. Знания не доминируют — по крайней мере, не должны — в вопросах морали.

Глава 5

Истории для глобального бизнеса

Как будет выглядеть мировая бизнес-среда через 10—20 лет? Теория общества мечты уделяет основное внимание тому, что ждет богатые страны, но они составляют немногим менее 20% населения планеты, насчитывающего 5,7 миллиарда человек. Следует обратить внимание на развитие менее обеспеченных стран, в частности, на отношения между двумя экономиками. Когда-то контакты между населением богатых и бедных стран были ограничены; это были в буквальном смысле разные миры. Но с появлением современных СМИ, особенно телевидения, ситуация изменилась. Будучи все полнее информированными о том, как живут другие люди, мы узнаем об их ценностях и укладе жизни. Что это будет означать для XXI века? Наш прогноз: глобализация, с одной стороны; компании будут все жестче конкурировать на открытом глобальном рынке, с которого исчезли местные монополии. С другой стороны, богатства мира все еще неравномерно распределены, и так будет и через 20 лет.

Богатства мира все еще неравномерно распределены — так и будет.

Впереди — встреча культур и соприкосновение разных систем ценностей. Перед компаниями встанет задача понять закономерности глобального рынка и преодолеть культурные границы со своими товарами. Ниже представлены выводы относительно мирового сообщества и прогнозы для отдельных движущих сил. На этом фоне яснее проявится, что ждет компании общества мечты в глобальной экономике XXI века.

Обзор

Всемирные истории одержат верх над местными. В итоге будет меньше расхождений в ценностях и структуре потребления — люди станут более похожими, данный анализ затрагивает процветающие страны; однако прогноз на следующие 20 лет актуализирует его для всего мира. Примерно 200—300 миллионов жителей больших городов

Никто не должен быть популярнее, чем сама игра.

менее богатых стран имеют уровень жизни, очень близкий к уровню жизни в процветающих странах. Глобальные истории сначала придут в большие города мира, затем распространятся на сельские районы. Формируется всемирный средний

класс, потребляющий одни и те же истории и корректирующий структуру своего потребления соответствующим образом. Так же, как джинсы пришли на смену местной одежде, остальное потребление последует за едиными тенденциями, побуждаемое одинаковыми импульсами. Культурные различия сохранятся; они не могут быть устранены за один год, но нельзя уйти от основного направления развития: мы станем более похожими.

Глобальные компании окажутся в будущем в центре внимания. В научно-фантастическом фильме 1974 года «Роллербол»* с Джеймсом Кааном в роли Джонатана Е. огромные корпорации управляют политикой и экономикой; они поделили планету между собой, а национальные государства потеряли значение. Это мир без войн, спорт дает возможность выпустить агрессивный пар. Джонатан Е. ссорится со спортивными менеджерами, потому что никто не должен становиться популярнее самой игры. Воспользовавшись метафорой Роллербола, можно в корпоративных историях, рассказанных посредством товаров, увидеть замену устаревшим идеологиям. Крупные корпорации больше гармонируют с индивидуализированным глобальным будущим.

* Rollerball.

В 1990-е годы спящие мегаэкономики — Китай, Россия и Украина — медленно поднялись навстречу мировой экономике, а в оставшейся части мира постепенно были сняты многие торговые барьеры. В ближайшее время будут уничтожены все ограничения национальных экономик, и истинная мировая торговля станет реальностью. Капитал легче пересекает границы, чем когда-либо раньше. Вместе с идеологиями в учебники истории отправляются и национальные экономики, руководимые правительствами. К тому же, роль государства снизилась благодаря процессам приватизации, перенесшим большое количество оперативных функций из государственного сектора в частный. Эти функции включают телекоммуникации, почтовые услуги, железнодорожные и воздушные перевозки, науку, коммунальные службы, здравоохранение и банковскую деятельность. Многие компании могут похвастаться большим числом дочерних предприятий за рубежом, чем имеется посольств у их родной страны.

История про государство, однако, еще существует. Именно поэтому многие молодые люди готовы рисковать жизнью на войне. Национальная символика затрагивает важные струны в наших сердцах, затрагивает сильнее, чем компании. Попробуйте спросить коллег, умрут ли они за свою компанию. Я поспрашивал в Копенгагенском институте футурологии: ответы были, в основном, разочаровывающими. Государство как символ (или история), вероятно, не исчезнет в следующем веке, но государство как институт и создатель правил для экономической деятельности уходит после того, как постепенно набрало силу в XX веке. На наших глазах компании принимают на себя социальные функции, от которых отказалось государство.

Проблема, однако, по-прежнему заключается в глобальном экономическом неравенстве. Если решить, что страны, вступающие в общество мечты, это те, в которых средний уровень жизни эквивалентен не менее 60% от уровня жизни американца, то речь идет о 800 млн. человек из 5,7 млрд. Большинство при таком сравнении оказываются бедными — более 3 млрд. человек обходятся менее чем

10% от потребления среднего американца. Никогда еще богатства мира не были распределены так неравно, как сегодня, на пороге XXI века. Тем не менее статистика роста за прошедшие десятилетия показывает, что эта тенденция разворачивается в обратную сторону, и что такое неравенство в будущем веке станет постепенно уменьшаться.

Международная торговля способствует уменьшению неравенства и расширяется практически так же стремительно, как и производство, и сегодня 20% потребляемых товаров и услуг пересекали какую-нибудь государственную границу. Правда, в основном это торговля богатых стран между собой, но со вступлением в драку Китая, Индии, Латинской Америки и России в качестве равноправных игроков ситуация быстро изменится. На пути к глобальной экономике самыми большими барьерами являются уже не административные, а культурные. Эти культурные границы повторяют демаркационные линии регионов. Приблизительно это выглядит так:

1. североатлантические экономики (Северная Америка и Северная Европа), Австралия и Новая Зеландия;
2. латинские (или католические) экономики: Южная Европа и Латинская Америка;
3. Восточная Европа, Россия и Украина — восточные православные страны;
4. страны Восточной и Юго-Восточной Азии;
5. мусульманские государства, от Северной Африки до Индонезии;
6. индуистский мир — особенно Северная Индия;
7. Африка — к югу от пустыни Сахары.

Эти семь мировых регионов представляют собой рынки, чьи культурные границы должны преодолеть глобальные корпорации. Одна проблема: этот способ деления мира на культурные области не только очень упрощенный, но и вводящий в заблуждение. Во-первых, во всех регионах существуют крупные меньшинства; во-вторых, это деление не принимает в расчет массивное культурное воздействие развлечений, телевидения и товаров. Сильнее всего оно ощущается в крупнейших городах мира — культурные контрасты между большими городами и сельскими районами в каждом конкретном регионе часто острее, чем различия между этими регионами. Появляется глобальный средний класс, у которого столько же (или больше) общего с жителями процветающих стран, сколько и с населением сельских районов собственной страны.

Глобальный средний класс преуспевает вместе с ростом больших городов, на деле любое повышение уровня жизни всегда начинается именно в них. В менее богатых странах, в принципе, больше новых возможностей заработать, чем в богатых. Городские жители более образованы; им проще говорить на иностранных языках и пользоваться культурными благами мегаполисов. Битва за мировой рынок XX века будет выиграна или проиграна в больших городах мира — как в процветающих странах, где 75% горожан, так и в стремительно растущих мегагородах менее богатых стран.

Какие истории одержат победу? Конечно, есть много возможностей, из которых выделяются три.

Каждый конкретный регион будет укреплять свои уникальные особенности, свою историю и ценности. Это значит, что корпорации, не имеющие корней в регионе, могут столкнуться с трудностями при организации сбыта своих товаров. Подобно тому, как многие мусульманские государства укрепили свои собственные ценности и дистанцировали себя от других культур, регионы добьются культурного процветания, подчеркивая свои ценности. По этому сценарию мировую торговлю ждет застой и региональная ограниченность.

Азиатские государства с их многочисленным населением, мощным ростом и сильными культурными традициями смогут продавать наибольшее количество товаров и услуг за границу. Дизайн и история Китая, Японии и Кореи вырвутся на рынки процветающих стран. Азиатские государства станут лидерами мировой торговли и превратятся в основных торговых партнеров для других регионов, включая и североатлантический. Подобно тому, как Япония и Корея совершили экономическое чудо за прошедшие 30 лет, Китай станет экономическим гигантом, возвышающимся над мировым рынком, в ближайшие 30 лет — поддерживаемый внутренним рынком с более чем 1 млрд. потенциальных потребителей.

Североатлантический регион будет доминировать в мировой торговле XXI века, потому что его компании добились превосходства в экспорте историй через культурные границы. В индустриальном обществе лидерами были Западная Европа и, позже, Северная Америка; в обществе информации США являются лидером и сохраняют этот статус в обществе мечты. Глобальные брэнды сегодняшнего дня в основном американские; истории, которые лучше других умеют пересекать культурные границы, часто приходят из США. Рестораны быстрого питания, которые смогли укрепиться в Пекине и Москве, тоже американские, так же, как сигареты, джинсы и фильмы, которых требуют люди в больших городах менее обеспеченных стран. Можно ожидать, что этот процесс самоукрепления продолжится. Распространение английского как языка общества информации привело к увеличению продаж товаров, ассоциирующихся с ценностями, которые этот язык отражает.

Наиболее убедительно выглядит третья возможность: компании из процветающих стран выиграют битву, но уверенности в этом нет. И все же, у этих стран есть сильное преимущество по сравнению с другими, по двум основным причинам:

1. Английский язык, очевидно, стал ведущим международным языком и много историй про товары продается вместе с ним. Американские корпорации добились наибольших успехов в создании глобальных историй.

2. Североатлантический регион сегодня самый богатый. По этому здесь компании уже столкнулись с логикой общества мечты на своих внутренних рынках. Это дает им преимущество по сравнению с компаниями в менее богатых странах, в которых средний класс часто копирует стиль жизни потребителей процветающих стран.

Результат битвы за глобальный рынок пока не определен. Новые информационные магистрали предоставляют доступ к мировым рынкам новым компаниям и новым идеям — доступ, который был прерогативой больших корпораций из процветающих стран. Экспорт нуждался в поддержке капитала, чтобы проникать во многие страны: нужно было открывать дочерние компании, обеспечивать доступ товарам и организовывать поставки, дистрибуцию и маркетинг. В XXI веке обще известная хорошая идея будет иметь лучшие перспективы, чем

когда либо раньше, даже без поддержки корпорации с глубокими карманами. Прогресс будет зависеть от тех, кто сможет его реализовать.

Подготовка сцены для глобального бизнеса

До начала игры нужно оформить сцену для мирового рынка и установить декорации и задник. Названия следующих семи параграфов — ключевые слова описания глобальной бизнес-среды. Будет дан обзор движущих сил и факторов, которые обусловят переосмысление ведения бизнеса. В этих заголовках — эскиз динамичного Мира, весьма отличного от современного. Значит, будет много проигравших и много победителей. Кто не успел, тот опоздал. Список самых успешных компаний мира через 20 лет будет совсем другим.

Человечество — это не вымирающий вид

Первостепенное значение имеет рост численности населения, по тому что компании будущего будут предлагать товары и услуги потенциальным потребителям со всего мира — именно с таким видом экспортного рынка мы имеем дело. Для все большего числа корпораций существенной станет статистика рождаемости Китая и Мексики. Учет этой перспективы служит иммунитетом против унылых пророков, озабоченных по этому поводу. На деле, стадия демографического взрыва уже позади, а не впереди.

С тех пор, как первый человек отправился заселять Африку, и до XIX века мир служил приютом относительно скромному числу людей. Места хватало; города были маленькими, и огромные территории оставались безлюдными. Люди жили довольно изолированно. Члены одной общины могли прожить всю жизнь, не взаимодействуя с соседями. Природа с ее флорой и фауной доминировала в мире, а основные материки были покрыты обширными лесными массивами. В 1500 году на Земле жили только 425 миллионов людей, меньше, чем сегодня в Латинской Америке. В 1820 году был преодолен первый миллиард — удвоение, на которое ушло 300 лет. Рост численности населения резко увеличился, достигнув пика в 1987—1999 годы, когда очередной миллиард был добавлен всего за 12 лет. К 2000 году мы преодолеем цифру в 6 миллиардов. К 2020 году нашу дорогую старушку Землю будут топтать 7 миллиардов человек.

Итак, для тех, кого волнует демографический взрыв, ответ: да, он уже был и уходит в историю — впредь рост численности населения будет снижаться. Рост будет наблюдаться еще 200 лет — мы не являемся видом под угрозой вымирания, — но он стабилизируется и стремится к нулю. Демографические прогнозы Мирового Банка имеют стабильный показатель численности населения, чуть более 11 миллиардов в 2150 году. Будущие поколения проверят эту цифру, но нас уже не будет, чтобы выслушать их возможную критику.

***К 2020 году нашу дорогую старушку Землю
будут топтать 7 миллиардов человек.***

1990-е запомнят как период, когда рост достиг своего пика, — беспрецедентное, неповторимое увеличение численности мирового населения всего за 10 лет. Это время запомнят еще и потому, что была доказана возможность увеличения выпуска сельскохозяйственной продукции, и такое огромное количество новых ртов были реально накормлены. И это еще не все. С 1950 года производство сельхозпродукции на душу населения тоже возросло — нелегкая задача, особенно учитывая, что районы возделываемых земель расширились незначительно. Рост стал возможным благодаря повышению урожайности уже существующих посевных площадей, не в последнюю очередь при помощи более качественных удобрений. Как и в прошлом, не удалось избежать катастрофического голода в некоторых частях мира, но причина была в неэффективном распределении.

Высказываются сомнения в возможности Земли прокормить 11 миллиардов человек. Мы не можем знать наверняка, однако в ближайшие 20 лет красная лампочка для нас не загорится. Не то чтобы это исключало неожиданности или проблемы на уровне регионов, но всемирный голод нам не угрожает. Что до демографических взрывов, самое худшее уже позади.

Достоверны ли эти прогнозы? Да. Хотя гарантий, конечно, нет. Надежными эти прогнозы делает то, что есть тесная взаимосвязь между уровнем благосостояния нации и ростом численности населения. Чем богаче страна, тем меньше прирост населения. Примеры: количество немцев практически не меняется, в то время как нищая Ливия в ближайшие 20 лет может ожидать удвоения численности своего населения. Это расчет Мирового Банка, который до сих пор точно прогнозировал рост численности населения на 10—20-летние периоды, как в общемировом масштабе, так и в отношении отдельных стран. Только долгосрочный рост — с горизонтом прогнозирования в 100 лет — приходится корректировать — кстати, в сторону уменьшения. Эти цифры свидетельствуют о ежегодном росте мирового рынка на 1,5% из-за одного только увеличения числа потребителей. Более того, рынок будет увеличиваться как следствие роста уровня жизни, что будет рассмотрено ниже. Также прогнозируется, что плотность населения в густозаселенных районах возрастет еще больше.

Каждый пятый человек на Земле — китаец

Население Китая насчитывает 1,2 миллиарда, то есть каждый пятый человек на Земле живет в Китае, а гражданами самой многонаселенной страны в мире являются в 4,5 раза больше человек, чем в США. Население Китая продолжает расти: по оценке Мирового Банка, в 2020 году в Китае будут жить на 200 млн. человек больше. Можно ли управлять такой огромной страной из одной столицы? Правда, современные средства связи и усовершенствованная инфраструктура делают это более осуществимым. Индия занимает второе место по численности населения. Сегодня в Индии живут 1 млрд. человек, в 2020 году это число возрастет до 1,2 млрд. Если такие относительно высокие темпы демографического роста сохранятся, к середине следующего века Индия обгонит Китай и станет самой многонаселенной страной. Индия столкнется с такой же скрытой угрозой: сможет ли эта огромная страна сохранить целостность или она развалится на множество государств?

Рост численности населения в крупных европейских странах замедлится; будущее не увидит большого увеличения числа европейцев. Но американцев станет больше — реально, на 50 млн. к 2020 году. Одна из причин — иммиграция. Без нее рост населения — феномен, имеющий место, главным образом, в очень бедных странах.

В будущем не предвидится большого увеличения числа европейцев.

Нигерия, в которой сегодня живут 127 млн. человек, вырастет почти до 200 млн. к 2020 году. Это предъявляет большие требования к росту нигерийского производства — он должен хотя бы идти в ногу с ростом численности населения, чтобы избежать падения уровня жизни. Такое падение действительно произошло в нескольких африканских государствах с высокими темпами роста населения.

Рост численности населения в мире происходит (вполне логично), потому что каждый год рождается больше людей, чем умирает, чтобы быть точным — на 85 миллионов. Каждый год рождается 135 млн. человек, или 370000 в день, или 256 в минуту. Ежегодно 50 миллионов человек умирают; то есть 137000 в день, 5600 в час, 95 каждую минуту. Такие цифры хороши для ни к чему не обязывающего разговора, но они служат иллюстрацией того, что мы живем на густонаселенной планете, и того, что масштабы радостей и печалей всего одного дня, даже одной минуты слишком ужасающи, чтобы мы могли их осознать. Чтобы описать такое, нужен поэт.

Равновесие между богатыми и менее богатыми странами будет слегка смещаться, но в пределах 20-летнего горизонта это не так важно. Мировое равновесие вполне может измениться за 20 лет, но не по причине резкого скачка численности населения. Причина — в урбанизации и экономическом росте.

Средняя продолжительность жизни в менее обеспеченных странах немногим более 60 лет — на 10 лет меньше, чем в богатых странах. Однако эти демографические данные существенно разнятся от страны к стране. Самая низкая средняя продолжительность жизни у граждан Гвинеи Бисау и Сьерра Леоне (38—40 лет); Западная Африка — один из самых нищих регионов мира. Рекорд продолжительности жизни принадлежит Японии — целых 80 лет, что на 3 года больше, чем в США.

Это подводит еще к одной глобальной разделительной черте: в богатых странах много жителей старшего возраста, а в менее богатых — много молодых. В то время

как продолжительность жизни увеличивается в богатых странах, в менее благополучных регионах мира более 50% населения составляют люди не старше 25 лет.

В общем и целом, среди экспертов нет разногласий относительно роста населения мира. Однако существуют разные прогнозы того, как этот рост повлияет на окружающую среду. Жаль, ибо такие значительные расхождения создают путаницу при определении должного уровня инвестирования в охрану природы (см. Главу 3).

Труды наших родителей...

Этот раздел посвящен прогнозируемому экономическому росту и тому, как образующиеся в результате блага распределяются между странами и группами стран. Желательно наметить перспективу дискуссии о глобальной экономике будущего. Она опирается на знания и инновационную деятельность предыдущих поколений; поэтому сделаем краткий обзор экономики прошлого: по чему, как и как быстро пришли мы к сегодняшнему процветанию? Почему по-прежнему можно рассчитывать на экономический рост и существование оживленных экономик. Причина, по которой будущий рост представляется чем-то почти определенным, в том, что растущее благосостояние — несомненный факт, а не просто возможность. По крайней мере, экономическая история учит, что мир находился в состоянии постоянного экономического роста с 1820 года, что выражено в показателях на душу населения. Не стоит опасаться длительного застоя или спада.

***Экономическая история учит, что мир находился
в состоянии постоянного экономического роста с 1820 года.***

Максимальный расцвет, золотой век всемирного экономического благоденствия приходится на 1950—1973 годы. Поэтому тем из нас, кто достиг среднего возраста, надо сказать спасибо нашим родителям; они проявили трудолюбие и знания. Второй по значимости подъем произошел в период между Гражданской войной в Америке и I мировой войной (1870—1913). Это было время, когда промышленные прорывы совершали, главным образом, две страны — Соединенные Штаты и Германия. Период, находящийся на третьем месте по экономическому росту, был совсем недавно, с 1973 по 1992 год. Сегодняшние трудящиеся тоже весьма трудолюбивы, и, конечно, не заметно тенденции к снижению общемирового роста. Наоборот, наиболее вероятной перспективой являются ежегодные темпы роста в 3—4%.

До 1820 года рост был более беспорядочным, подверженным отклонениям вниз и вверх; не существовало четкой модели роста. Расчетная доля общемирового уровня благосостояния, приходящаяся на отдельного человека в 1500 году, составляла \$525; почти не имело значения, жил ли он в Европе, Америке или Китае. Мировое богатство, или нищета, были в то время распределены гораздо более

равномерно. К 1820 году ВВП на душу населения вырос лишь до \$651—вероятно, слишком маленькое увеличение, чтобы любое конкретное поколение воспринимало жизнь как отмеченную процветанием. После 1820 года произошла промышленная революция и дала толчок волне роста и перемен, которая несет нас до сих пор. С 1820 до 1992 года произошло восьмикратное увеличение благосостояния на душу населения (и пятикратный рост населения Земли), то есть именно тогда начался по-настоящему динамичный период в мировой экономической истории.

Мы обязаны своим процветанием технологическому развитию и усилившемуся разделению труда.

Как уже упоминалось, мы во многом обязаны своим процветанием технологическому развитию и усилившемуся разделению труда. Все в большей степени товары производятся в наиболее целесообразных, с точки зрения затрат, местах. Это стало возможным благодаря использованию более эффективных средств передвижения, таких как поезда и пароходы, а также благодаря снижению таможенных тарифов. Эффективные тарифные ставки, исчисляемые как доля тарифного дохода от стоимости товарного потока, упали с 15% в 1880 году до 2% сегодня. Это изменение должно рассматриваться в комплексе с ростом международной торговли с \$7 млрд. в 1820 году до \$3786 млрд. в 1992 году — увеличение в 540 раз.

Мировое неравенство тоже начало устанавливаться после 1820 года. Страны, у которых в 1820 году была здоровая экономика, укрепили ее еще больше, а менее благополучные на тот момент страны только слегка улучшили свои позиции. Страны, которые процветали тогда, являются процветающими и сегодня, за несколькими исключениями. Вместе Северная Америка, Австралия и Новая Зеландия были самыми результативными игроками на тот период, увеличив благосостояние на душу населения в 17 раз. Благосостояние в Западной Европе возросло в 13 раз, а Латинская Америка увидела лишь семикратный рост благосостояния. В интересующий нас период Африка продемонстрировала самый маленький рост, а к 1992 году — со всеми оговорками, вытекающими из того, что мы сравниваем экономики различных времен и регионов, — Африка достигла лишь уровня развития, существовавшего на большей территории Европы в 1820 году.

Что касается отдельных стран, мировой рекорд экономического роста с 1820 по 1992 годы удерживает Япония, увеличив свое благосостояние в 28 раз. Точно так же, за период после 1950 года самые высокие темпы роста наблюдались в странах дальнего Востока: Корее, Тайване, Сингапуре и Таиланде.

Все это означает постоянно увеличивающееся неравенство — разрыв между богатыми и бедными растет до 1950 года. Затем ситуация меняется, и неравенство уменьшается по мере того, как большинство регионов начинают нагонять Западную Европу и Северную Америку. Это, конечно, особенно верно для дальнего Востока, но и для Южной Европы тоже. Ключевой вопрос: когда современные тенденции приблизят примерное экономическое равенство между мировыми регионами? Этого не случится ранее 2100 года — за исключением дальнего Востока. Неравенство между богатыми странами и Африкой слишком велико и кажется невозможным, чтобы страны и регионы совершали квантовые скачки, кардинально меняющие их положение в глобальной иерархии благосостояния. Этот вывод из работ по

изучению экономики после 1820 года не обязательно справедлив для будущего, но модель, пожалуй, сохранится.

Кажется невозможным, чтобы страны и регионы совершали квантовые скачки, меняющие их положение в глобальной иерархии.

Много говорилось о том, что китайская экономика обгоняет экономику Соединенных Штатов, становясь, тем самым, самой крупной в мире. При использовании традиционных средств прогнозирования Мирового Банка, ВВП Китая в долларовом выражении составляет всего 10% от ВВП США и, даже если предположить, что годовые темпы роста Китая равняются 10% (то есть Китай должен будет удваивать свою экономику каждые семь лет), а США — 3%, Китаю все равно потребуется 50 лет, чтобы стать мировым экономическим лидером. Но более новый метод, позволяющий лучше учитывать различия в покупательской способности этих двух стран, дает совсем другие результаты. Китай обгонит США уже в 2011 году. Когда удваиваешь экономику каждые семь лет, результат определяют исходные параметры.

Кандидаты в общество мечты

Когда средний доход страны, измеренный с учетом покупательской способности, достигает примерно \$11000 на душу населения, Мировой Банк считает ее страной с высокими доходами, хотя до американского уровня в \$27000 и европейского в \$21000 еще далеко. В соответствии с этими расчетами, существует 25 высокодоходных стран с общим населением в 800 миллионов человек — вместе они являются странами на пути к обществу мечты. Не в том смысле, что изменится логика формирования структуры потребления всех жителей, а в том, что продукты общества мечты завоюют массовый рынок в этих странах. Неравенство доходов означает, что во всех странах есть обеспеченный высший и средний класс, входящие в который потребители напоминают потребителей из богатых стран: грядущий массовый рынок. Посмотрим на страны-кандидаты.

Страны, которые должны достичь уровня в \$11000 на душу населения около 2000 года — это Чили и Республика Чехия. Так как в семье часто бывает два источника доходов, эти экономики сделают возможным приобретение машины, потребительских товаров длительного пользования и страховки на дом, а также поездки за границу. В большей степени, чем раньше, у детей будет возможность получить высшее образование, возможно, за границей. Люди будут знать иностранные языки и иметь представление о других культурах. Жизнь больше не будет просто борьбой с голодом, появится возможность делать сбережения и приобретать вещи по иным причинам, нежели материальные. Например экологически чистые продукты питания. Известные брэндсы будут играть свою роль в потреблении, не выдающуюся, но они будут заметны.

Между 2000 и 2005 годами высокодоходными кандидатами становятся Аргентина, Малайзия и Таиланд, при условии, что они сохранят ежегодные темпы роста на уровне 4—5%, что реально. Неопределенность возникает из-за сложности с определением сравнительных уровней развития экономики сегодня.

***К категории стран с высокими доходами присоединятся
Южная Африка, Россия, Польша и Турция.***

Нужны ответы на вопросы вроде: какова покупательная способность средней семьи в Аргентине по сравнению, скажем, с Венгрией? Раз цены и зарплаты разнятся, сколько люди могут позволить себе купить? Кроме того, естественно, будут наблюдаться существенные различия между городами и сельскими районами — в последних часть потребления часто будут составлять платежи в натуральной форме, а в городах надо принимать в расчет высокие затраты на жилье. Ответы будут даны в ходе анализа местных условий.

Следующая группа состоит из Венгрии, Мексики, Панамы и Колумбии. С передовым отрядом из четырех латиноамериканских стран Южная Америка станет следующим высокодоходным регионом — в соответствии с определением, приведенным выше. Их примеру последуют некоторые страны дальнего Востока и Восточной Европы.

Не забывая о растущей степени неопределенности, можно ожидать, что между 2010 и 2020 годами к категории стран с высокими доходами населения присоединятся Южная Африка, Россия, Польша и Турция. Это государства с большим населением, чьи экономики достигнут зрелости, и чьи жители поэтому будут располагать лишними деньгами. Без сомнения, в странах такого размера уже есть обеспеченный средний класс. Вернемся к этому вопросу в следующем разделе.

И все же Китай и Индия могут стать странами с высокими доходами только после 2020 года. Или гораздо позже, вряд ли намного раньше. Массовый рынок, скажем, для автомобилей в этих странах совсем не на подходе, а вместе они составляют треть всего мирового населения. Конечно, это справедливо, если рассматривать эти страны только как коллективные рынки. Жители определенных регионов и городских районов в этих странах будут иметь высокие доходы задолго до 2020 года, но международная статистика разбивает цифры по национальным государствам, а не по регионам.

Вероятно, Россия войдет в группу стран с высокими доходами после 2013 года. Поскольку ежегодный рост в 4—5% — вполне реальное допущение, можно исходить из предположения, что российская экономика начнет расти после длительного переходного периода, последовавшего за падением коммунизма. Это важно, потому что с этого момента Россия и Европа, взятые вместе, составят самый большой единый регион с высокими доходами населения — более обширный, но не более богатый, чем Северная Америка. Основанный на фактах прогноз развития событий в период между 2010 и 2020 годами помог компаниям сориентироваться и нацелиться на два основных региона — Северную Америку и Европу/Россию, за которыми следуют Латинская Америка и Китай. Именно таков порядок, если говорить о товарах, рассчитанных на подушный доход в \$11000. Если Россия не рассматривается сегодня как великая страна возможностей, то это потому, что

переход к рыночной экономике еще не закончен; но Россия близка к этому и через год-два, вероятно, станет регионом активного роста. Цифры свидетельствуют, что Россия станет первой страной, которая сможет похвастаться большим рынком относительно богатых потребителей. Китай добьется того же вторым, по крайней мере, 10 годами позже. Следовательно, вполне очевидно, что надо сконцентрировать свое внимание на России, а не на Китае — в зависимости, конечно, от того, что вы продаете. Индия не станет экономикой с высокими доходами до 2040 года, а потому еще какое-то время будет малообеспеченной страной.

Россия и Европа, взятые вместе, составят самый большой единый регион с высокими доходами населения в мире.

Африканские страны к югу от Сахары, входящие сейчас в число наименее обеспеченных стран мира, останутся бедными, возможно, и большую часть XXI века. Такой долгосрочный прогноз, однако, весьма спекулятивен. Эти страны, вероятно, добьются благоденствия при помощи товара, на который будет очень большой спрос в обществе мечты — историй. Наряду с африканской природой и животным миром, африканские мифы и легенды, обычаи и ритуалы могут сделать пессимистичный прогноз неправильным. Подобно тому, как сто лет назад Германия повысила благосостояние, рекламируя свою промышленную революцию, в следующем веке африканские нации смогут продавать свою культуру и природные красоты остальному миру, создавая, таким образом, новую экономику со стремительно растущим богатством.

Глобализация средних классов

Есть убедительные цифры, показывающие, какие нации богаты, а какие нет. Ситуация меняется, когда дело доходит до сопоставимых в международном масштабе показателей распределения богатства в пределах национальных границ. Мировой Банк указывает, что международные исследования в этой области ненадежны. Однако есть достоверная модель. В менее обеспеченных странах различия между классами значительнее, чем в богатых, ибо многочисленное сельское население ведет традиционную жизнь, а городское население, состоящее из рабочих и служащих, имеет значительно большие доходы. Неравенство часто заметнее в странах с большим числом жителей, чем в маленьких.

Золотое правило: в процветающих странах 10% самых богатых людей владеют 20—25% общего дохода — или немногим больше удвоенного среднего дохода. В Швеции наиболее сбалансированное распределение богатства; здесь 10% самых богатых жителей имеют 20,8% общего дохода. Швейцария — богатая страна с самым неравномерным распределением дохода; самые состоятельные 10% имеют почти 30% совокупного дохода.

В процветающих странах 10% самых богатых людей владеют 20—25% общего дохода.

В менее обеспеченных странах самые богатые 10% часто зарабатывают 30—40% от общего дохода или больше. В Бразилии богатейшие 10% зарабатывают в пять раз больше среднего дохода по стране, а в большинстве латиноамериканских стран наблюдается огромный разрыв между классами. Из-за этого дисбаланса важным становится не только национальный уровень дохода, но и его внутреннее распределение, если описывать всемирный средний класс. Какова же его величина?

Польша — не очень процветающая страна со средним душевым доходом в \$5400. Однако если принять в расчет численность населения и распределение дохода, обнаружится, что доходы 4 миллионов поляков соответствуют уровню ЕС. Это значит, что имеется средний класс, чья численность примерно равняется населению, скажем, Дании; как следствие, те же самые типы продуктов, которые продаются в процветающих странах, могут продвигаться на рынок и здесь. В Республике Чехия существует такой же средний класс в 1 миллион человек.

В соответствии с тем же методом расчета неравенства и демографических показателей, существует 5 миллионов мексиканцев, чей уровень дохода одинаков с жителями США — независимо от того, что средний мексиканец зарабатывает лишь четвертую часть от заработка среднего американца. В Китае, где средний доход равняется \$2920, существует еще 100 миллионов столь же богатых китайцев; этот же показатель для Индии соответствует примерно 50 миллионам. Во всем мире это дает 200—300 миллионов человек в менее благополучных странах, чьи доходы реально сравнимы со средними показателями для процветающих стран. В результате есть богатая, живущая по всему миру часть населения, численностью немногим более 1 миллиарда человек. Как уже упоминалось, глобальный средний класс живет в городах — и неважно, в какой части света.

Естественно, структура потребления, размер семьи и социальные нужды неодинаковы для всего глобального среднего класса и могут различаться даже среди тех, кто живет в умеренном климате. Значительные культурные и религиозные различия сохраняются в разных регионах, но в больших городах мы видим нивелирование этих различий. Современная архитектура в старых городских центрах во всем мире; марки и модели автомобилей, заполняющих улицы процветающих стран, такие же, как и в менее богатых.

Аэропорты и отели лишь в незначительной степени отражают местную культуру, всемирные розничные сети уничтожают дух места. Гигантская встреча культур происходит в больших городах мира. В огромном плавильном котле культур местные и традиционные ценности сталкиваются с современными западными. Похоже, последние побеждают в первом раунде, но бой продолжается, и число раундов не ограничено.

От деревни к мегаполису

В деревне, если кого встретишь, то это наверняка знакомый. Традиции живы и, естественно, все идет, как всегда — дети учатся у своих родителей. Деревня питает общинный дух, но не поощряет перемен. Города, напротив, именно это и делают. Здесь вы каждый день встречаете тысячи людей, чьи образование и жизненный уклад отличаются от ваших. В магазинах, рекламирующих свои специальные предложения, в театрах, музеях, университетах, газетах, журналах — везде сообщения, передаваемые городским жителям, предвещают перемены. Из-за огромных и явных различий в доходах город возвещает еще и о возможности разбогатеть, повысить уровень жизни, деревня статична, город динамичен.

В богатых странах 75% населения живут в городах, и это так с 1980 года. Не будет резкого увеличения населения больших городов Европы и Северной Америки в ближайшие 10—20 лет. В менее богатых странах все как раз наоборот: отток населения из сельских районов еще не завершился. Сегодня 29% самых нуждающихся людей в мире живут в городах менее обеспеченных государств; к 2025 году эта доля вполне может возрасти до 45%. В абсолютных цифрах: городское население только в менее богатых странах увеличится с 920 миллионов до 2277 миллионов — 247%-ный рост. Такой бурный рост — одна из главных проблем XXI века. Потребуется дополнительное жилье, школы, дороги, водо- и электроснабжение, а также вывоз мусора и канализация.

К 2020 году — а, скорее всего, ранее — более половины мирового населения будут жить в городах, сегодня 45%. Это означает судьбоносный переход из мира, в котором большинство живет в сельских статичных общинах, к миру, в котором большинство живет в динамичных городских центрах. От эпохи, когда большинство ежедневно общались с природой и ступали по голой земле, к новой эпохе, когда большинство лишь изредка бросают взгляд на природу и ходят по бетону и асфальту. Каждодневное существование полностью изменится. Это одно из преобразований, которому будет уделено особое внимание при написании мировой истории (период около 2000 года), даже если речь идет об учебниках, написанных в 1998 году.

Сегодня 16% населения процветающих стран проживают в городах с численностью свыше одного миллиона человек, и эта доля растет, потому что мегаполисы привлекают больше людей, чем поселки. Мы переселяемся из малых городов в большие. Это важный момент, потому что спектр соблазнов расширяется с ростом городов, а эти соблазны и есть то, что приманивает людей. Уверения в любви к маленьким, сплоченным общинам — сплошное лицемерие; наши действия показывают, что мы предпочитаем самые большие из возможных сообществ. Причина самоочевидна. Очень большие города предлагают больше специализированных магазинов, больше театров, концертных залов и дискотек, больше музеев, к тому же более крупных, и больше специализированных ресторанов. В Лондоне, например, есть букинистический магазин, где продаются только книги о путешествиях, связанных с географическими открытиями за пределами Европы. Такая степень специализации жизнеспособна только в городе с 10 миллионами жителей и обилием туристов. Большой город делает возможным одновременное существование 10000 жизненных укладов, когда люди вдохновляются на перемены и инновации, наблюдают друг за другом на улицах. Новые идеи и направления легко развиваются и распространяются в городах.

Эти соблазны как раз и приманивают людей.

Только три из десяти мегаполисов находятся в процветающих частях мира (Токио, Нью-Йорк и Лос-Анджелес). Токио считается самым крупным с его 27 миллионами жителей. Мехико — второй по величине город с 17-миллионным населением. Завершает десятку самых больших городов Сеул (Корея) с 12 миллионами жителей. Будет ли в 2020 году существовать 10—15 городов с населением в 30—40 миллионов человек каждый и гораздо большее число с населением более 10 миллионов жителей? Да, если современные темпы роста сохранятся, что весьма вероятно. Конечно, сложно представить города-монстры с населением, равным по численности населению Аргентины, но, видимо, надо попытаться. В конце концов, Большой Токио уже достиг 30-миллионной отметки.

В 2025 году численность мирового населения перевалит за 8 миллиардов, и если представить 4 миллиарда живущими в городах, то можно уловить очертания будущего.

Только три из десяти мегаполисов находятся в процветающих частях мира.

Внушительную часть этих 4 миллиардов, конечно, будут составлять бедняки, населяющие трущобы в менее благополучных странах, но такая же большая часть составит новый средний класс — людей, идущих в ногу с происходящим за пределами их стран, тех, кто может позволить себе коммуникатор (смотри ниже раздел о связи). Они будут смотреть телевизоры, произведенные в других странах, и они будут покупать товары через Инфобан*. По-видимому, у них будут автомобили и кредитные карточки и, само собой разумеется, они смогут говорить и читать по-английски. Этот зарождающийся мировой рынок может быть описан с различных сторон, но средний класс — на котором все зиждется — в подавляющем большинстве предпочтет жить в городах.

* Infobahn.

Именно в мегаполисах глобально нацеленные розничные сети откроют свои магазины, рестораны, отели, выставочные залы и тематические мини-парки. Здесь будет выиграно или проиграно сражение за будущего потребителя. Кроме того, именно здесь состоится битва за наши умы — здесь определится, завоюют ли истории из Северной Америки, Европы, Дальнего Востока или откуда-нибудь еще сердца, и, следовательно, клиентов. Здесь потребуются и самые большие инвестиции в инфраструктуру — дороги, улицы и общественный транспорт: строительство метро, возведение аэропортов; организация дорожного движения и, может быть, даже велосипедных дорожек. Здесь же мы обнаружим и политические центры. Интересы больших городов увенчают списки ответственных за принятие решений лиц в менее богатых государствах, хотя бы потому, что здесь живет большинство населения. Посещение туристами больших городов станет еще более

крупной отраслью, чем сегодня. Когда средний класс Китая и Индии сможет позволить себе поездку в крупнейшие города Японии, США и Европы, когда люди из процветающих стран начнут группами ездить на выходные в Пекин и Нью-Дели, у них найдется время и на магазины. Самое главное, наверное, то, что произойдет встреча культур, расширяя знания о неравенстве и различиях. Все эти изменения означают более глубокое понимание того, что при ответе на самые важные вопросы жизни истина может иметь много граней.

Крупные конференции и целый ряд книг рассматривали специфические трудности, с которыми сталкиваются большие города в менее благополучных странах. Можно ли вообще управлять ростом этих городов-монстров, или они превращаются в ад, охваченный загрязнением, болезнями и преступностью? Прогнозы, преимущественно, пессимистичные. Огромный масштаб обретает проблема отходов. В городе с 30 миллионами жителей каждый день нужно вывозить 30—50 тысяч тонн бытового мусора, и такое же количество пищевых продуктов должно доставляться автомобильным или железнодорожным транспортом. Нельзя узнать, будут ли эти многолюдные города функционировать лучше или хуже, чем сегодня. По-видимому, картина будет примерно такой же, как сегодня — многие крупные города приспособятся к активному росту, другие будут страдать от периодических сбоев в работе коммунальных служб и перебоев с поставками продовольствия. Совершенно необязательно, что города будущего станут непригодны для жилья. Тем не менее кажется почти законом природы, что человеческие особи примут практически любой вызов — и будут решать проблемы по мере их возникновения.

Захватить глобальный рынок!

Существует семь причин, почему XX век может определяться как век связи: радио, телевидение, газеты, телефоны, компьютеры, автомобили и самолеты. Эти семь изобретений распространились по всему земному шару и ответственны за то, что наша планета съежилась. Ближе всего к самому полному проникновению во все уголки мира подошло, конечно же, телевидение, хотя оно не имело широкого распространения до второй половины XX века. В процветающих странах практически у каждого есть один или несколько телевизоров, и на долю менее обеспеченных стран приходится их определенное количество, В Китае на каждую 1000 человек приходится 252 телевизора или примерно один телевизор на семью. В Бразилии — 289; в Аргентине — 347; а в России - 386. Люди мира объединяются перед телевизором.

Телефоны распространены не настолько повсеместно. В двух огромных странах — Китае и Индии — телефон есть всего у 34 и 13 человек из каждой тысячи, соответственно. Мобильные телефоны станут хорошим выходом из положения для многих менее богатых стран, резко меняя эту статистику в следующие 10 лет. В сфере международных телекоммуникаций процветающие страны будут продолжать доминировать. В 1995 году Европа и Северная Америка вместе использовали 70% всех мировых международных телекоммуникационных минут.

То же самое относится и к тиражам мировых газет; в менее благополучных странах газеты не очень широко распространены. Информация более важная, чем исходящая из непосредственного окружения, приходит из телевизора. Устные средства и, в особенности, визуальные, имеют дополнительное преимущество в виде преодоления неграмотности. Это важно, ведь 25% взрослого населения в менее обеспеченных странах не умеют ни читать, ни писать.

В процветающих странах — ежемесячный мониторинг компьютерных продаж, потому что бурные темпы роста означают, что показатели за прошлый год практически не имеют значения. Всемирная же статистика может быть окончательно сведена только с некоторым запозданием. И все же, даже при использовании не самых свежих данных, можно сделать неоспоримый вывод: в богатых странах у каждого жителя скоро будет свой компьютер, но менее обеспеченным странам до этого еще далеко. В Китае и Индии только у 10 из каждой тысячи человек есть компьютер.

Современные показатели свидетельствуют о стабильном и непрекращающемся развитии в сторону истинной глобализации связи, обеспечивающей всем и каждому доступ к информации и общению. Понятие стабильного развития применимо к большинству областей — например, в автомобилестроении, где темпы технического прогресса составляют несколько процентов в год. Совокупный парк автомобилей богатых стран будет насчитывать около 500 миллионов штук или больше, пока продолжается рост благосостояния; но потом оно перестанет увеличиваться. Этот закон не распространяется на компьютерные технологии и электронику, где производительность долгое время удваивается каждые 1,5 года. Прогноз продаж компьютеров, сделанный в 1970-е годы на 1990-е, оказался абсолютно несоответствующим действительности, потому что рост производительности был недооценен. Кроме того, эти прогнозы вообще не предусматривали персональные компьютеры, которые тогда еще не были изобретены. Точно так же, прогнозам в области коммуникаций придется предусмотреть идеи товаров, о которых до сих пор еще даже не задумывались, и удивительные технологические достижения, чтобы получить представления о будущем.

***25% взрослого населения в менее обеспеченных странах
не умеют ни читать, ни писать.***

Цифровая связь полностью охватит мир в течение одного-двух десятилетий. Мировой Интернет дотянется до порога каждого дома и проникнет вовнутрь. Усиленно навязываемое сравнение с системами шоссейных дорог уместно и довольно показательно. Сегодня каждая семья имеет (возможно) только одну неухоженную садовую дорожку, ведущую к ее дому. Эта дорожка позволяет вам говорить по телефону, смотреть определенное количество каналов по телевизору и, может быть, бродить в Интернете. И все же она остается лишь садовой дорожкой по сравнению с будущими перспективами. Причина заключена в оцифровке инфоавтомобилей, курсирующих по шоссе. В будущем миллиарды машин смогут проезжать через вашу гостиную, а не просто те несколько, из которых состоит движение сегодня.

Эта дорожная система, построенная из проводов и спутников, позволит каждой семье принимать тысячи интерактивных телевизионных каналов, создавая

глобальный рынок для товаров и идей. В то же время телевизор, компьютер и телефон сольются в единый коммуникатор, дающий пользователю возможность связываться со всем миром. Интернет — это очень частное дело; он никому не принадлежит и любой может выдавать и принимать информацию. Сходным образом, мы станем свидетелями приватизации мировых телекоммуникационных и телевизионных корпораций. Монополии будут разрушены и заменены широко открытым глобальным рынком. Результатом станет абсолютно новое поле деятельности. Последствия приватизации оценить трудно, но давайте попытаемся.

Один из несомненных результатов — это глобальное осуществление покупок из дома. В эту систему будут включены те товары и услуги, которые наилучшим образом приспособлены для продажи на цифровых магистралях: информация и обучение. Следующими идут те товары, цены на которые завышены в отношении к их весу.

***Мировой Infobahn дотянется до порога каждого дома
и проникнет вовнутрь.***

Затраты на пересылку этих товаров через пол-земного шара будут в пределах разумного. Появление гигантских виртуальных книжных магазинов уже упоминалось в Главе 4, но новые перспективы появляются в действительности тогда, когда вы начинаете спрашивать себя: можем ли мы преобразовать наш физический продукт так, чтобы продавать его без затрат на транспортировку? (А время задать этот вопрос пришло именно сейчас.) Цифровой кирпичик Лего, цифровая кукла Барби, подобно книгам и развлечениям, представляют собой возможности, которые уже проявляются и становятся реальностью. Еще один вариант — путешествия. Виртуальная поездка в Сибирь может, на самом деле, быть предпочтительней реальной, по крайней мере, в первый раз. Во многих компаниях отделы исследований и разработок будут сильно морщить лоб — хорошая и своевременная идея может стоить миллионы.

Телевизионный — односторонний, монопольный способ массовой коммуникации сменяется цифровыми магистралями, на которых места хватит всем. Все могут идти точно туда, куда хотят, прямо тогда, когда хотят, и никто не мешает. Кроме того, можно поддерживать постоянный диалог с большим количеством собеседников. В отличие от ограниченных физических, на цифровых супермагистралях достаточно места. На дороге только одно правило, хотя вряд ли кто-нибудь будет возражать, язык: английский, для тех, кто им не владеет,

***Виртуальная поездка в Сибирь может, на самом деле,
быть предпочтительней реальной.***

будут программы, обеспечивающие перевод на их родные языки. Мы сможем увидеть египтянку, поддерживающую связь со всем миром из своей деревни. Она может купить товары, обучение, новости и развлечения. Большинство египтян бедны и останутся в таком положении еще много лет. Поэтому следует поинтересоваться ценой коммуникатора. Никто не знает, но при массовом производстве и

технологических достижениях он может стать вполне доступен даже для людей, чей уровень жизни составляет всего лишь 10% от уровня жизни процветающих стран.

Сегодня физическое расстояние определяет, кого мы знаем, кто наши друзья и приятели. Постепенно стены географической тюрьмы рухнут; самолеты, высокоскоростные поезда и автомобили раздвинут пределы перемещений. Однако если вы, например, интересуетесь тропическими бабочками, эти средства передвижения не помогут найти единомышленников в других уголках планеты. На просторных цифровых магистралях это будет сделать проще. В ближайшие десять лет появятся кибернации — люди, разделяющие одни интересы, обменивающиеся информацией и, возможно, договаривающиеся о встрече друг с другом. Это произойдет в глобальном масштабе и даст отдаленному деревенскому жителю возможность связаться с любым человеком в любом месте мира, который так же страстно интересуется тропическими бабочками. Компании, торгующие товарами для интересующихся тропическими бабочками, смогут оценить свой глобальный рынок.

Верящие, что Земля плоская,* смогут сформировать собственную кибернацию, а беспокоящиеся о том, как их культура сможет выжить в этом мире без границ — ну что же, они тоже смогут встречаться и обсуждать свои общие тревоги.

* Flat-earthers.

Возможно рождение кибернации шотландцев, в которую войдут большинство жителей Шотландии, но с добавлением еще многих других, с шотландскими корнями. У Ирландии будет такая же возможность создать кибернацию — больше, чем сам Ирландский остров. Очевидна угроза традиционному формированию государств с их физическими границами.

Многочисленные религиозные меньшинства получают возможность ощутить себя менее изолированными. Одновременно ужесточится конкуренция — пред нами предстанет глобальный супермаркет религий, полноценный шведский стол идей и ценностей, действующий вне старых религиозных организаций. Наряду с европейскими университетами раз личные религии входят в число старейших организаций, гордящихся преемственностью традиций, некоторые существуют уже тысячи лет. Однако XXI век может стать величайшей угрозой их существованию, более серьезной, чем войны.

Война без солдат?

Стоит подумать, что может вызвать конфликты и как могут вестись войны в XXI веке, потому что войны были всегда. Печально, но ничего не предвещает, что природа человека внезапно изменится и войны заменятся консультациями и диалогом. Но в обществе мечты войны могут проходить по-другому, и ценности, за которые сражаются, могут быть иными.

В аграрных обществах войны шли за конкретные ценности — землю, леса, поля и урожай и за сохранение контроля над крестьянами, которые производили вещи, имеющие ценность. Крестьяне были полезны как для выращивания урожая, так и для военной службы. Веками велись войны, а король или феодал, владевший большими землями, был также и самым могущественным. С позиции современности, мир Наполеона кажется простым; его военные цели было легко определить.

Войны XX века обуславливались индустриальным обществом. Результаты первой и, в особенности, второй мировых войн зависели от объема промышленного производства воюющих сторон, их целью был, главным образом, захват промышленных центров противников. Фашистская Германия проиграла войну в ту минуту, когда Рур и Эссен оказались больше не в состоянии производить, и не стало бензина для транспорта или фабрик для строительства самолетов и танков.

В обществе информации состоялась только одна крупная война — война в Заливе в начале 1990-х. Она была выиграна с помощью компьютерных технологий и коммуникаций; противник, обладающий наиболее полной информацией и способный манипулировать ею самым мастерским образом, был победителем. По всей вероятности, войны грядущих десятилетий будут развиваться в соответствии с такой же логикой. Мы далеко ушли от наполеоновского взгляда на мир, попав в ситуацию, когда потенциальным противникам следует больше всего опасаться государств, имеющих доступ к самому современному электронному оборудованию. Война в Заливе шла, прежде всего, за материальные ценности — а именно, за контроль над огромными запасами нефти в Кувейте и северо-восточной части Саудовской Аравии. Мировое производство и перевозки зависят от ископаемых видов топлива; поэтому доступ к недрам* имеет решающее значение. Такое положение дел сохранится, вероятно, до середины XXI века.

* the carbonic pool.

Следуя логике общества мечты, войны будут вестись за доступ к нематериальным ценностям — к установкам, к чувствам. Может быть, такие конфликты уже назревают, учитывая настойчивость богатых стран в отношении прав человека и демократии. Это понятия, опирающиеся на систему управления и свободу выражения. Как показали события в бывшей Югославии, важна власть над телевизионными каналами, и понятно, что ключом к разрешению конфликта может быть именно обеспечение того, чтобы населению транслировались правильные установки. Вот почему Североатлантический Совет уполномочил миротворцев НАТО в Боснии принять все необходимые меры, чтобы приостановить или ограничить программирование, противоречащее духу дейтонских соглашений. Впоследствии вещание радио- и телевизионных станций действительно было приостановлено или ограничено. Во время кровавой войны в Руанде существовало общепринятое понимание, что глушение радиопередач, призывающих население браться за оружие, сдержало или остановило резню и кровопролитие.

Как отмечалось выше, будущее коммуникаций означает конец государственной монополии на информацию. Соединение компьютера и телевизора в интерактивный коммуникатор, не подлежащий государственной цензуре, знаменует безусловный конец любой такой национальной информационной

монополии. Однако это не произойдет за год; и некоторые нации останутся при мнении, что государство может выжить, только пока оно способно контролировать или воздействовать на идеи, распространяемые среди его граждан.

***Будущее коммуникаций означает
конец государственной монополии на информацию.***

Возможно, здесь семена конфликтов и потенциальных войн: *гражданских*, в которых национальные оппозиционные фракции требуют равновесия баланса* в отношении новостного потока; международных, в которых одна страна требует права транслировать свою информацию гражданам другой. В долгосрочной перспективе оцифровка информационного потока приведет к свободе информации и свободе слова, но в грядущие 10—15 лет скрытые конфликты будут усиливаться.

* конец государственной монополии на информацию.

Сегодня всего несколько стран в мире могут претендовать на то, что в них существует свобода слова, и многие страны столкнутся с существенной проблемой, поскольку технология дает свободу слова независимо от государственных властей. В конце концов, это вопрос не только доступа к различным аспектам проблемы, но и позволения распространения разных идеологий, включая те, которые превозносят применение насилия к большим и малым группам и подстрекают к бунту против самого государства. Конфликты в Боснии и Руанде возникли, чтобы остановить силы, призывающие к насилию. Другая цель будет состоять в том, чтобы обеспечить представительство разных взглядов, чтобы информационный поток не был односторонним.

Если бы конфликты возникали только между нациями и местными фракциями, с проблемой можно было бы справиться, но поскольку, в принципе, любой — будь то гражданин, компания или глобальная организация — имеет доступ к информационным скоростным магистралям, войны и конфликты кажутся почти неизбежными.

***Технология дает свободу слова независимо
от государственных властей.***

Народные организации, при помощи прямой рассылки сообщают каждому гражданину Китая о своих взглядах и о том, как мир и китайское правительство, в частности, должны себя вести, играют совсем в другую игру, чем США, подробно разъясняющие свою позицию по правам человека в переговорах с представителями китайского правительства. Нельзя исключить, что через 10—15 лет многие сочтут неправильным, что у каждого человека есть возможность оповестить о своих взглядах всю планету. В результате будут появляться не только мирные сообщения; появятся еще и призывы к насилию и перевороту. Этот раздел вполне мог бы оказаться самым важным для международных отношений в 2020 году — не

обязательно потому, что прогнозы из этой книги сбываются, а потому что поднятые здесь вопросы — это те, которые будут занимать умы лидеров мирового сообщества.

Опыт учит, как сложно прогнозировать последовательность событий в очередной войне. Технология изменится, а вместе с ней и способы и средства достижения победы или поражения. Можно предполагать и упорядочивать различные параметры, но все равно впереди значительная неопределенность. Великие войны XX века были слишком кровавыми и уничтожили гораздо больше невинных гражданских лиц, чем в XIX веке. С другой стороны, нельзя ожидать, что войны общества мечты сосредоточатся на линиях фронта и полях сражений — военные технологии как таковые не будут решающим фактором. Речь идет о том, кто сможет использовать информационные магистрали, ведущие к отдельным гражданам. Этой войне не нужно быть кровавой бойней или затрагивать огромное количество народа. Она может быть жестокой, но насилие будет того рода, на совершение которого имеет монополию полиция.

Может возникнуть желание поставить вне закона организации, подстрекающие к применению насилия или нарушающие права человека. Нельзя помешать отправлять эти сообщения, но можно отследить тех, кто это делает. Это может стать типичным полицейским заданием в XXI веке, далеко отстоящим от традиционного определения войны. Компании будут крупнейшими потребителями информационных магистралей; им нужно внимание к их товарам и поэтому они захотят, чтобы эти каналы были как можно более широкими и открытыми. Но им также нужен и мир на планете, где сообщения, которые могут ему угрожать, запрещены.

Хотим ли мы отсрочить наступление общества мечты?

Будучи убедительными, наиболее мрачные прогнозы о состоянии нашей планеты даже в недалеком будущем внушают мысль, что общество мечты следует отсрочить или даже отменить. Эксперты могут обсуждать мелкие научные детали, но по поводу будущего Земли они в значительной степени придерживаются единого мнения. Это не так, когда на повестке дня проблемы, связанные с окружающей средой; тогда несогласие достигает почти религиозных масштабов, поскольку затрагивает будущее всего человечества. С одной стороны, у нас есть «пророки рока» (кавычки показывают, что это прозвище, используемое оппонентами, а не автором), например, директор Worldwatch Institute Лестер Р. Браун. Цитата на спинке обложки книги «Состояние мира»* (1997): «. . . если эти тенденции сохранят свою силу, давление на естественные пределы Земли подорвет продовольственную безопасность...» И правда, недостаток пищи может стать первым экономическим проявлением нашей экологически неустойчивой глобальной экономики.

С другой стороны, у нас есть «безответственные оптимисты» (тот же смысл кавычек). Среди них Грегг Истербрук, пишущий в заключении книги (1995) «Миг на Земле»** : «В недалеком будущем, возможно, еще при жизни детей тех, кто читает эту книгу, биосфера Земли снова станет чистой и умиротворенной и еще более

сильной, чем она была до интеллекта, пользуясь плодами эволюции мыслящей обезьяны от грубой силы к осторожной мудрости».

* Lester R. Broun, *State of the World*.

** Gregg Easterbrook, *A Moment on the Earth*.

Одинаковые исходные данные могут привести к диаметрально противоположным выводам. В Великобритании в 1880-е годы были распространены опасения, что британские запасы угля истощатся в течение нескольких десятилетий. Британцы прекрасно знали, что еще много угля в Австралии и Китае, но идея о попадании в зависи-

Никогда не происходит ничего настолько плохого, насколько ожидается.

мость от своих колоний была неприятной. Эта проблема, однако, разрешилась сама собой, когда мир стал использовать нефть для нужд транспорта и отопления. Подобные прогнозы, датируемые 1970-ми, об истощении мировых запасов нефти, могли бы использоваться в качестве довода в пользу того, что «пророки рока» идут по ложному пути. Запасы нефти сегодня ничуть не меньше, чем были раньше (благодаря недавно обнаруженным), и еще больше из них стали экономически приемлемыми в результате внедрения более совершенных технологий. Когда Римский клуб опубликовал свой знаменитый отчет «Пределы роста»* за год до тяжелого нефтяного кризиса 1973 года, появились первые серьезные сомнения по поводу будущего. Отчет содержал данные о неизбежном истощении запасов полезных ископаемых — золото должно было закончиться в 2001 году (сегодня эту дату отодвинули на середину следующего века). Отчет был паникерским и дал новый импульс непрекращающейся дискуссии о проблемах окружающей среды.

* The Limits to Growth.

История преподавала нам урок: никогда не происходит ничего настолько плохого, насколько ожидается; новые технологии помогают решить проблемы, а люди способны рационально справляться с угрожающими ситуациями. Единственная проблема: мы живем не в истории, а в настоящем. Раньше экологические катастрофы были локальными феноменами. Знаменитый пример — острова Пасхи у побережья Чили. Здесь туземное население, ничего не подозревая, пока не стало слишком поздно, обесплодило свою землю, безжалостно вырубая леса. Некоторые историки полагают, что все эти деревья были повалены, потому что островитянам нужны были их стволы для перемещения их огромных, необычайно тяжелых идолов из каменоломен на берег. В наше время (а особенно в будущем) экологические катастрофы вполне могут стать глобальными. Осторожность нужна больше, чем когда-либо. Мы не знаем законов, управ-

***Мы не знаем законов, управляющих природой,
в той степени, как знаем законы, сотворенные людьми.***

ляющих природой, в той степени, как знаем законы, сотворенные людьми, кроме того, что нарушение определенных законов природы навлекает на нас смертную казнь без права обжалования приговора. Пока это именно то, что мировое сообщество скромно сегодня признает. Подавляющее большинство ответственных политиков в мире относятся к окружающей среде серьезно и готовы вкладывать деньги в ее очищение. В конце концов, экологи могут оказаться не правы, именно потому, что они указали на проблемы, и потому, что к ним прислушались, пока еще было время.

Соответственно, почти все компании в богатых странах обратили внимание на свои собственные производственные процессы; большинство из них даже предпочитают держаться на пару шагов впереди минимальных требований, установленных законом, — и они это делают, потому что ищут расположения экологически сознательного потребителя.

Неизвестно, ждет ли нас экологическая катастрофа, или несколько катастроф. Научные исследования не могут дать ясный и однозначный ответ на, скажем, вопрос о глобальном потеплении. Нельзя исключить возможность того, что после века технологии и оптимизма наступает век, где будет править природа, полная угроз и пессимизма. Коллегия присяжных еще отсутствует, и может пройти какое-то время, прежде чем они вернутся с вердиктом относительно нашего будущего: виновны ли мы в том, что разрушили планету, или будем оправданы? Мы не знаем. Автор, исключая возможность, что общество мечты может быть отсрочено или отменено, не лишен чувства юмора. Как читатель я бы предпочел, чтобы картина будущего, представленная в этой книге, оказалась благотворной правдой.

Глобальный бизнес

По-прежнему надо обрабатывать землю и производить товары. Даже в 2020 году сельское хозяйство будет отвечать за основную часть рабочих мест на Земле. 35—40% работающих будут обеспечивать всех пищей; это на 10—15% меньше, чем сегодня. Эти фермеры будут трудиться, главным образом, в менее обеспеченных странах: в Индии, Китае и Африке. В процветающих странах производство сельскохозяйственной продукции ждет почти полная автоматизация.

Товарное производство продолжит перемещаться из богатых стран с высокими зарплатами и высокими базовыми издержками в страны с более низкими затратами. Иногда целесообразно размещать современные автоматизированные заводы вблизи от рынков сбыта их продукции, но общая картина такова, что промышленные районы мира к 2020 году переместятся в страны вроде Китая и Индии. Именно здесь будет производиться мировая стая, как и корабли, и основная

часть мировой бытовой электроники и одежды. Мировая торговля (выраженная в тоннах) переместится в Азию. Это означает увольнения в богатых странах, но теория общества мечты предусматривает, что новые рабочие места будут созданы для восполнения этой потери, и массовая безработица из-за новой экономической структуры, относящейся к физическому производству, процветающим странам не грозит.

То есть процветающие страны сохраняют свои рабочие места, так же, как и темпы роста, если в них поймут, что такое общество мечты, и осознают потребность в историях, которая проявляется, когда основные потребности уже удовлетворены. Это не данность. Но как уже упоминалось, компании в богатых странах обладают самым большим преимуществом на старте, поскольку их внутренние рынки уже начали искать истории. Брэндированные товары сегодня создаются в богатых странах, а потом выходят к глобальному среднему классу как в процветающих, так и в менее обеспеченных странах.

Рынок любви и дружбы, как и благополучной семейной жизни, превышает миллиард человек. Этот рынок состоит не просто из отдельных товаров; истории, в принципе, могут продаваться в связи с любым товаром. Это не значит, что Дисней должна торговать автомобилями в 2010 году, но очевидно, что диснеевские ориентированные на семью товары должны принять форму автомобилей наряду с логотипом Диснея и соответствующими ценностями. Дисней уже занялась круизными лайнерами и городами. Остался небольшой шаг до самолетов, автомобилей, кухонь и всего прочего, что наполняет повседневную жизнь — при условии, конечно, что есть желание купить историю про счастливую семью.

Здесь можно наблюдать начало глобальной истории, которая стремится к расширению и охвату всякого физического продукта и всякой услуги. Это фантастическая перспектива, напоминающая сценарий «Роллербола»: глобальный рынок, по-

***Рынок любви и дружбы, как и благополучной семейной жизни,
превышает миллиард человек.***

деленный между несколькими большими историями, продаваемыми по всему миру. Физические товары, представляющие истории, могут производиться в любой точке Земного шара, но не в них заключены самые большие прибыли. Деньги зарабатываются продажей самих историй. Рассмотрим историю о заботе, маркетинг которой производится через больницы и поликлиники, клиники и аптеки. Производитель, добившийся наибольших успехов в сочинении историй, может стать хозяином рынка заботы, не в смысле владения больницами, которыми захочет пользоваться глобальный средний класс, но в том смысле, что больницам надо будет приобрести историю для своего предприятия, чтобы привлечь достаточное число пациентов.

Как уже говорилось, существует экономия на масштабах, присущая маркетингу историй, но вместе с новыми магистралями коммуникаций приходит более жесткая конкуренция — проникновение в семьи глобального среднего класса станет дешевле. В оцифрованном мире будущего малое предприятие, будь оно немецким, японским или индийским, может получить доступ к миллиарду семей при

помощи коммуникатора. Необходимое условие; рассказывать хорошие истории. Это уже само по себе очень сложно, потому что становление истории должно идти годами в диалоге с клиентами. Даже в этом случае оцифровка облегчает завязывание такого диалога.

Дополнительное требование: истории должны уметь преодолевать культурные границы; нельзя позволить, чтобы им препятствовали большие религии или традиционный жизненный уклад. Многие истории окажутся соотнесенными с определенной культурой. Так, история одинокого рэйджера, преодолевающего самые невероятные препятствия и победно скачущего в закат, может не найти отклика в культурах Дальнего Востока и Африки, где результаты группы ценятся выше, чем индивидуальные достижения. Но опять, мы не можем знать наверняка — никто не знает ответ на вопрос, как скоро обилие культурных пересечений нивелирует различия. Известно только, что сначала это произойдет в больших городах мира, и под конец — в сельских районах.

Рынок убеждений — рынок великодушия — может быть примерно одинаковым в процветающих странах. Благодеяние животных, осуждение детского труда, признание приоритетными вопросов охраны окружающей среды — все это ценности, о которых компании могут уверенно рассказывать истории в Северной Америке и Европе. Рассказывание их при помощи товаров и услуг по-прежнему несколько непривычно, но здесь виден растущий рынок сочинения историй. Тем не менее следует задаться вопросом, является ли этот рынок глобальным или он таким станет. Судя по сегодняшнему положению дел, он столкнется со многими культурными барьерами на мировом рынке и даже у глобального среднего класса. И снова, нет полного ответа; можно рискнуть сделать вывод, что тенденции указывают на общие убеждения среди неуклонно растущих групп мирового населения, но кто знает, когда это солнце просияет?

Ролф Йенсен

Общество мечты

Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит бизнес