

Nine Paradoxes

**That Will Shape
the Future of Your Business**

**Watts WACKER and Jim TAYLOR
with Howard MEANS**

HarperBusiness
A Division of HarperCollins Publishers

**Уотс УОКЕР
Джим ТЭЙЛОР**

при участии Говарда МИНСА

Руководство для ПРОРОКА

**Девять парадоксов,
которые изменяют
ваше будущее**

*Перевод с английского
В. А. Ноздриной*

Москва
■ **ПОКОЛЕНИЕ**
2007

УДК 338.27:658
ББК 65.291.237
У62

Уокер Уотс, Тэйлор Джим, Минс Говард

У62 Руководство для пророка. Девять парадоксов, которые изменят ваше будущее /Пер. с англ. В.А. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 288 с.

ISBN 978-5-9763-0055-2 (рус.)

ISBN 0-06-661987-4 (англ.)

«Руководство для пророка» – дерзкая попытка перевернуть все ваши прошлые представления о прогнозировании. Авторы утверждают: адекватное видение своего будущего строится на диалектике девяти парадоксов, которые определяют деловую и общественную погоду третьего тысячелетия. Знание этих парадоксов – Предсказания, Цены, Масштабы, Время, Конкуренция, Действия, Руководства, Досуг и Свобода – помогут вам извлекать пользу и выгоду из самых неблагоприятных на первый взгляд ситуаций. В изменчивой действительности сегодняшнего дня важно видеть будущее в настоящем, а настоящее – в будущем; ясно осознавать относительность любой цены на любой продукт; совмещать качества большого и малого; понимать, что самый главный ваш противник/соперник – это вы сами; добиваться того, необходимость чего для вас совсем не очевидна; работать, играя, и трудиться на досуге и, наконец, быть свободным и в то же время – на связи со всем миром.

Чтобы определить, к какого рода парадоксу следует отнести интересующую вас ситуацию, авторы предлагают воспользоваться взглядом «дурака». Подобно тому, как придворный шут напоминал королю о его слабостях и ошибках, люди, которых вы пригласите в «Ложу дураков» – то есть в оппозицию самому себе, помогут вам найти наилучшее решение вашей задачи.

**УДК 338.27:658
ББК 65.291.237**

Copyright 2006 by Watts Wacker and
James Taylor.
All rights reserved.

© Ноздрин В.Л., перевод, 2007

© Амитон Е. Л., художественное

оформление, 2007

© ООО «Издательство «Поколение», 2007

ISBN 978-5-9763-0055-2 (рус.)

ISBN 0-06-661987-4 (англ.)

*Кэлу и Ли Уокер,
двум источникам моего вдохновения*

*Моей жене Джуди, моим родителям
и всем остальным учителям,
которые с таким удовольствием
помогали мне осознать
мои ошибки*

*И светлой памяти
Кэтрин Берск Минс*

Содержание



БЛАГОДАРНОСТИ	11
ПРЕДИСЛОВИЕ	13
I. ПАРАДОКС ПРОРОКА	15
II. ПАРАДОКСЫ КАЖДОГО ДНЯ	57
1. ♦ Парадокс цены	59
Обязательство бренда	78
2. ♦ Парадокс размеров	81
Какого цвета ваша беда?	92
3. ♦ Парадокс времени	99
4. ♦ Парадокс конкуренции	123
Глобальные метафоры и мировые бренды	141
5. ♦ Парадокс действия	145
6. ♦ Парадокс руководства	167
Государственное управление, патриотизм, лояльность	185
7. ♦ Парадокс досуга	189
III. СЕРИЙНОЕ БУДУЩЕЕ	209
IV. ПАРАДОКС ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ	269

Благодарности

То, что находится позади нас,
и то, что впереди, –
сущие мелочи по сравнению с тем,
что у нас внутри.

Ральф Уолдо Эмерсон

«Но что же мне делать?» – спросила Алиса.
«Все, что хочешь», – ответил Привратник
и засвистал.

*Льюис Кэрролл.
Приключения Алисы в стране чудес*

Проблема с благодарностями состоит в том, что для них всегда отводится слишком мало места.

Эта книга вышла благодаря тысячам людей. Мы обязаны всем, кто помог нам проникнуть взглядом за пределы нашего собственного опыта, всем, кто обогатил наше знание проблемы своим пониманием, всем, кто позволил нам увидеть их истории изнутри.

Тем не менее некоторых из них мы просто не можем не называть по имени. Рафаэль Сагалин (Raphael Sagalyn) из одноименного литературного агентства останавливал нас всякий раз, когда какая-нибудь идея была недостаточно проработана. Его помощник Этан Клайн (Ethan Kline) подсказал нам название книги, а название определило структуру. Адриан Закхайм (Adrian Zackheim), директор издательства при HarperBusiness, также не давал нам искать легких путей. Большое спасибо им за мудрость и дружбу.

Мы в равной степени благодарны Мэри Де Вито (Mary De Vito) за координацию действий троих живущих далеко друг от друга авторов и Бернадетте Шерри (Bernadette Sherry) – за ту же, часто неоценимую, услугу. Многие люди помогли нам уяснить, что значит быть пророком. Нам бы хотелось выразить особенную признательность Теду Бриско (Ted Briscoe), Кэнди-су Карпентеру (Candace Carpenter), Дэвиду Форду (David Ford), Майку Гробштейну (Mike Grobstein), Фрэнку Холлу (Frank Hall), Тому Хайнцу (Tom Heintz), Джону Хойбушу (John Heubusch), Майклу Хьюдсу (Michael Hudes), Мэри Эллен Киттинг (Mary Ellen Keating), Сэнди Кемперу (Sandy Kemper), Фрэнку Лейну (Frank Lane), Райану Мэтьюзу (Ryan Mathews), Джонатану Нельсону (Jonathan Nelson), Гарриэт Рубин (Harriet Rubin), Джефу Шоу (Geoff Shaw), Джиму Сирку (Jim Sierk), Ли

- ◆ парадокс действия: приходится добиваться того, чего не рассчитываешь добиться;
- ◆ парадокс руководства: чтобы вести вперед, нужно быть внутри истории;
- ◆ парадокс досуга: игра – тяжелая работа.

В части III вводится понятие серийного предсказания будущего. Насколько нам известно, это понятие до сих пор никем не употреблялось. Попросту говоря, это означает, что, если перемены носят постоянный характер, наш подход к будущему и понимание того, что оно нам несет, также должны постоянно меняться.

Используемая нами модель будущего основана на нашей собственной действительности. Тем не менее мы надеемся, что к тому моменту, когда вы прочитаете этот раздел, вы достаточно хорошо поймете свою действительность, чтобы построить подходящую для нее модель.

«Парадокс действительности» – так называется часть IV. Думаем, что по прочтении вам не составит труда понять, что это значит.

Книга носит интерактивный характер. При помощи примерно сорока «упражнений в будущем» и «экзаменов» (оценки вы будете ставить себе сами), мы попытаемся снабдить вас необходимыми инструментами и пояснениями, которые помогут вам стать архитекторами своего будущего. Отправляйтесь в путешествие вместе с нами, пользуйтесь нашими инструментами, приспособьте их к себе, выполните упражнения, сдайте экзамены, и, как мы полагаем, вы будете лучше подготовлены к практике.

Мы не знаем, правы ли мы относительно будущего, – как можно это знать, пока оно не наступило? – знаем только, что никому не дано безвольно дрейфовать по волнам жизни – и не платить за это. Возьмите под свой контроль то, что ждет впереди, и оно – ваше. Дайте тому, что ждет впереди, взять под контроль вас, – и вы всегда будете пешкой в руках судьбы. Вот наша аргументация и наше оправдание.

Желаем хорошо провести время!

*Уотс Уокер, Уэстпорт, Коннектикут
Джим Тэйлор, Санта-Фе, Нью-Мексико
Говард Минс, Бетесда, Мэриленд*

I

ПАРАДОКС ПРОРОКА

*Чем более вы правы,
тем больше окажетесь не правы.*

Добро пожаловать в век возможности!

Добро пожаловать в первое в истории планеты время, когда человек действительно может выбирать, кем он хочет стать, что делать и куда идти.

Добро пожаловать в мир, в котором действительность такова, какой мы делаем ее сами. Мир, в котором вы можете и должны окунуться в собственные возможности. Мир, в котором вы – человек, предприятие, организация, правительство или общество – можете сами написать историю своей жизни, шагнуть в нее и стать всем, чем пожелаете, что подскажет ваше воображение. Жизнь никогда еще не была такой легкой, и именно поэтому она никогда еще не была такой трудной.

Освободившись от пут группового мышления и коллективной судьбы, сегодня люди имеют возможность, которой никогда не имели в прошлом: сделать заявку на будущее, каким они его видят, и формировать его так, чтобы оно наилучшим образом соответствовало индивидуальным желаниям и потребностям. Вы действительно свободны – и, как все по-настоящему свободные люди, несете ответственность. Если вы сами не построите свое будущее, кто-то построит его за вас, хотите вы того или нет. Если не объедините все разрозненные варианты будущего, зарождающиеся внутри вашей организации – будь то компания, школа, правительство или семья, – в единый комплекс задач, будущее для вас потеряно.

Мы видим свои обязанности консультантов в том, чтобы помочь руководителям организаций заглянуть в будущее и подготовиться к восприятию парадоксальности мира, в котором им нужно научиться работать, – и того, что рядом, за углом, и того, что наступит через десять лет. Более того, мы поставили перед собой задачу предоставить в распоряжение руководителей и их компаний инструменты, которыми пользуемся сами в качестве прогнозистов, чтобы они смогли стать хозяевами своей судьбы. Нельзя «провидеть» будущее, но нельзя и встретить его, каким бы оно ни было, будучи неподготовленным.

То же самое мы можем сделать для вас и вашего предприятия. Мы дадим вам те же инструменты и подскажем, какой образ мышления вам будет нужно усвоить, – и вместо того, чтобы раскошелиться десятки тысяч долларов на консультации, вам придется раскошелиться всего лишь на стоимость этой книги. Но, чтобы стать предсказателем собственной судьбы, вы должны будете время от времени помогать себе в пути. Можете начать прямо сейчас, пройдя предварительный тест, помещенный ниже. Причем вы неизмеримо повысите его эффективность, если выполните этот и все последующие тесты и упражнения абсолютно честно. Это ваша судьба, а не наша, и, в конце концов, единственный человек, которому вам нужно угодить, – вы сами.

◆ Предварительный тест

ОБЩЕЕ ВРЕМЯ ИСПОЛНЕНИЯ – 4 МИНУТЫ.

Этот тест проводится в четыре этапа. В следующих главах у вас будет возможность вникнуть в каждый из них значительно глубже. А сейчас просто соберитесь с духом и постарайтесь затратить на каждый этап не более шестидесяти секунд.

- ◆ На чистом листе бумаги обозначьте вашу действительность (укажите точное время) и перечислите все то, что вы собой

представляете, – не вчера, не завтра, а прямо сейчас. Это будет точка отсчета для будущих перемен.

- ◆ На другом листе бумаги запишите то, что считаете главным в своем будущем; для этого нужно перечислить все то, чего вы хотите достичь. Это – действительность, которую вы надеетесь создать.
 - ◆ Под секцию 3 отведите третий лист бумаги и занесите туда ваши требования к будущему. Назовите это – «Что должно осуществиться, чтобы я стал тем, кем хочу стать». Заполните этот лист.
 - ◆ И наконец, на четвертом листе бумаги напишите сверху: «Почему окружающие считают меня радикалом». Перечисление этих факторов должно занять не более 60 секунд.
-

Пройдя предварительный тест, уберите куда-нибудь все четыре листа. В конце книги мы попросим вас повторить его, и, сравнивая ответы, вы получите карту путешествия, которое вам предстоит проделать за время чтения. А сейчас просто погладьте себя по головке за то, что бесстрашно сразились с четырьмя главными вопросами, которые нужно решить, чтобы стать футурологами для самих себя. А именно:

- ◆ Кто вы и что из себя представляете?
- ◆ Куда вам нужно идти?
- ◆ Умеете ли вы распознавать поворотные моменты в своей жизни?
- ◆ Обладаете ли вы задатками мятежника?

Для предсказателя эти четыре вопроса составляют начало знания. Возможно, придерживаясь этих принципов, вы и не достигнете поставленной цели, но без них невозможно стать хозяином своей судьбы.

Новые принципы

В этой книге мы также попробуем разобраться, что значит жить не в прошлом, не в настоящем и даже не в будущем, а в принципиально новом времени – будущем, выраженном в настоящем, – потому что именно в нем-то мы сейчас и живем: одной ногой в настоящем, а другой – в будущем.

Очень важно, чтобы вы стали нашими коллегами в этом исследовании, узнали в рассказанных нами историях себя и историю своего предприятия и, следуя нашему примеру, написали историю своей жизни. В некоторых случаях мы будем просить вас сделать это буквально, как сделали только что, предложив вам достать блокнот и вооружиться ручкой. Надеемся, что по ходу чтения вы будете делать пометки на полях и видеть в описанных нами ситуациях себя и своих коллег. Чем активнее вы будете вести себя во время чтения, тем выше вероятность того, что, когда вы дойдете до последней страницы, у вас получится что-то вроде дневника будущего.

Будучи, как все люди, существами, склонными к обобщениям и классификации, мы объединяем предметы и явления по самым разным признакам: расы, пола, этнической принадлежности, габаритов, богатства, геополитических критериев, по признаку левша-правша, по высоте лба и величине черепной коробки. Хотя, в сущности, все люди делятся на две категории: оптимисты и пессимисты. Между ними существует одно-единственное различие: оптимист верит, что его ждет большое будущее, а пессимист считает, что будущее не сулит ему ничего хорошего. От того, какой у вас выработается взгляд на будущее, зависит то, каким оно станет.

Для оптимиста супружество – залог счастья, для пессимиста – угроза его благополучию. И при любом ходе событий ваше предсказание, скорее всего, сбудется.

Ведет ли повышение роли ООН в урегулировании международных конфликтов к установлению мира или диктатуры «Большого брата»? Означает ли решение чилийского правительства использовать доллар в качестве валютного стандарта новое доказательство американской экономической экспансии или оно дает Чили шанс на полноценное участие

в мировой экономике без ущерба для национальных интересов? Останется ли Англия Англией или станет островным штатом Европейского союза? На все эти вопросы нет однозначного ответа, есть только подходы к ним, причем универсальных подходов тоже не существует. Ни один человек не относится на 100% к одному из вышеупомянутых типов: никто не проявляет себя как оптимист или пессимист во всех случаях жизни. Жизнь не знает столь четких границ между явлениями. Вот вам, в качестве пищи для размышлений, парадокс от Yankelovich Partners. 82% американцев считают, что жизнь становится лучше, и 82% – что она становится хуже. Таким образом, даже в понимании одного и того же явления мы сами себе противоречим.

События не пишут свою историю. К какой бы группе – оптимистов или пессимистов – вы себя ни относили, в вашей жизни будут происходить одни и те же события, с той же периодичностью. События – это данность, хотя у нас нет способа заранее предвидеть, что именно произойдет. Зато наша реакция на непознаваемые и непредсказуемые события в момент их наступления – не есть нечто данное. Не от событий, а от нашей реакции на них зависят как наше будущее, так и степень сегодняшней удовлетворенности ожидаемым будущим.

Если на рынке ценных бумаг завтра произойдет обвал, придете ли вы в отчаяние оттого, что надежды на стабильное благополучие после ухода на пенсию летят в тартарары? Или постараетесь пересмотреть свой образ действий, чтобы обеспечить свое будущее?

Мы не можем указывать вам, что делать и каким стать. Но мы можем привести в пример страны бывшего «железного занавеса». Причиной поражения свободной рыночной экономики в России стало то, что критическая масса населения оказалась неподготовленной к тому, чтобы переделать самих себя. Их будущее – наследие их истории. А причина процветания Чехии заключается в том, что население этой страны было готово соответствовать новому образу самих себя.

Будущее никогда не бывает таким, как мы себе его представляем. Должности, отношения между людьми, рак, получение

наследства, война, Эль-Ниньо*, будет ли создана Организация интернет-провайдеров (IPO), фондовые опционы с гарантией или без, новые открытия, судебные процессы по делам о нарушениях антитрестовского законодательства – что-нибудь да помешает. Чем больше мы меряем свой жизненный успех последовательными шагами в направлении вполне определенного будущего, тем сильнее будет наше разочарование, когда реальное будущее ворвется в настоящее. Вместо того чтобы не отрывая глаз от одной определенной точки на горизонте, нужно периодически переписывать свой сценарий будущего, имея в виду, что ход событий сломает все наши конкретные представления о нем. Это очень трудно, иногда труднее всего на свете, но мы надеемся, что к концу книги вы уже поймете, как это делается, если сделаете соответствующий выбор.

Столкновения с хаосом

Все мы ежедневно сталкиваемся с проявлениями беспорядка, причем одинаково. Вот что значит жить в начале нового тысячелетия. Хаос – воздух, которым мы дышим.

Это может быть сцена уличного ограбления в Нью-Йорке и попытка вписать ее в нашу картину мира. Действительно ли мы это видели? Что теперь делать – или ничего не делать? Или это был знак остановки, а мы не остановились, или человек, которому другой не отдал дань уважения в тот единственный момент, когда их реальности могли бы совпасть. Мы сталкиваемся с хаосом, когда сидим пристегнутые в самолете, а он вдруг попадает в воздушную яму и резко снижается на сотню футов. Или если оказываемся в правительственном здании Альфреда П. Мюррея (Alfred P. Murrah) в Оклахома-Сити в тот самый ничтожно короткий момент истории, когда это – самое неподходящее место на земле**. Или когда случайно купленный за

5 долларов билет лотереи Powerball в мгновение ока приносит выигрыш 14 миллионов долларов.

Для одних каждая встреча с беспорядком – свидетельство гнева Господня, неумолимый рок или доказательство того, что все переломные моменты – дело случая. Для других – новая возможность проявить себя, обещание перемен, новый старт в жизни, который всегда наступает раньше финиша. Все зависит от того, как именно вы станете писать историю своей жизни, деловой и личной.

Опять-таки для одних столкновение с хаосом бывает плодотворным. Для других – нет. Правда заключается в том, что ни те, ни другие не «правы». Только для настоящих безумцев или фанатиков всякий критический момент – благословение Господне, но научиться отличать действительно решающие моменты от прочих – жизненно важное искусство.

Вызов компании Microsoft в Федеральный суд Министерства юстиции по делу, связанному с браузером Internet Explorer, не стал для нее решающим событием, зато подделка видеопленки – стала. Разница между двумя событиями – огромная. Вызов в Федеральный суд – обычное дело, если вы – одна из крупнейших компаний в мире. Однако подделка пленки коренным образом изменила условия игры: появилась вероятность того, что компания проиграет дело или ей придется пойти на мировую на крайне невыгодных для себя условиях, – возможно, так и случится к моменту, когда эта книга выйдет из печати. Если компания не готова к тому, чтобы периодически пересматривать свое будущее с учетом вероятности проигрыша, иначе говоря, если в своем видении будущего не допускает возможности иного исхода, нежели тот, который представляется в настоящем, – для самой компании, акционеров и прочих заинтересованных лиц эта история может тянуться очень долго.

Бывают критические моменты, громко трубящие о своем приходе, но не несущие крутых перемен. Другие изменяют решительно все, потому что после их наступления все ставки, сделанные на прежние представления о будущем, отменяются. Третьи имеют решающее значение потому, что наступают в самое благоприятное или самое неблагоприятное время.

* Эль-Ниньо – течение в Тихом океане, славится своим непредсказуемым характером.

** Имеется в виду взрыв в правительственном здании Альфреда П. Мюррея в Оклахома-Сити 19 апреля 1995 года.

Задайте вопрос слишком рано, и вы получите неверный ответ. Задайте его слишком поздно – результат будет тот же.

Жизнь человека и корпорации есть непрерывная череда столкновений между настоящим и будущим, и главную роль играет то, как вы будете себя вести в промежутке между ними.

Сегодня Organic – одна из крупнейших в мире компаний по развитию бизнеса в Интернете, но те же самые навыки, которые помогли ей столь успешно заниматься инкубацией новых веб-компаний, сделали ее одним из лучших предприятий по веб-технологии. Чтобы создавать и обслуживать веб-сайты для клиентов, таких как Daimler-Chrysler и Home Depot, Organic пришлось отвлечь часть своих ресурсов на развитие бурно развивающейся части своего бизнеса в области веб-технологий, причем с немалыми барышами. Всего лишь за несколько лет компания стала оцениваться в миллиард долларов. Однако чем больше ресурсов отвлекается на поддержание успеха в настоящем, тем больше теряет ее инкубационный бизнес, и она рискует совсем сойти со сцены как крупный участник в деле создания веб-компаний. И чем выше вероятность такого исхода, тем больше компания убеждается, что ее настоящее будущее – в том, с чего она начинала: инкубации интернет-компаний. Таким образом, успех в настоящем мешает будущему, а будущее мешает настоящему. Опять же сложившейся культуре компании сильно вредят байки о блестящем будущем, которые она вынуждена сочинять, чтобы добиться слаженной командной работы, необходимой для успешного выполнения задач в настоящем. Таким образом, компании, так же как и люди, должны научиться жить в будущем, которое присутствует в настоящем. И при этом пользоваться новой грамматикой, рожденной миром хаоса.

Видение ложное и истинное

Это книга о видении, причем истинном. Слово «истинное» чрезвычайно важно, потому что многое из того, что в сегодняшнем мире сходит за видение, имеет отношение к чему угодно, только не к истине.

Сегодня в большой моде корпоративные «заявления о видах на будущее», однако на деле каждый документ такого рода из тех, что нам доводилось читать, – не столько предсказание будущего, сколько попытка, минуя настоящее, спроецировать в будущее идеализированное прошлое: идеализированных рабочих, идеализированный рынок, идеально функционирующий в условиях идеализированной, стабильной экономики. «Мы, руководство «Универсальной штуковины», стремимся к тому, чтобы при помощи хорошо обученных рабочих и ультрасовременной технологии сохранить за собой лидирующее положение на мировом рынке штуковин».

Да что вы говорите? А если штуковина выйдет из употребления, или ее вытеснит пустяковина, или азиатский рынок штуковин пойдет вразнос в связи с тем, что Северная Корея обрушит на Южную Корею ракеты и применит биологическое оружие в отчаянной попытке покончить со своим положением островной крепости и поискать пропитание для своих граждан?

А если преподобный Джерри Фолвелл обнаружит в вашей штуковине следы дьявольского присутствия – например, ббб сварных швов! – и все фанатики-христиане на ваших сборочных заводах в Кларксбурге, Теннесси, одновременно покинут рабочие места? Или преподобный Джесс Джексон усмотрит в упаковке признаки расизма – черный цвет расположен ниже белого! – и все американцы африканского происхождения из ваших дистрибуторских служб в Гэри, штат Индиана, уволятся в знак протеста? Не может быть? Наоборот – будет странно, если ни один из преподобных отцов и их приспешников не заподозрит чего-нибудь такого в мире, охваченном фанатичным стремлением к племенному обособлению. Ну и какое же место отведено всем этим вероятностям в корпоративном изложении видов на будущее? Отрицание хаоса и его вероятных проявлений не просто глубоко въелось в сознание работающих в этих компаниях – оно граничит с патологией.

А почему, если на то пошло, не предположить, что через десять лет «Универсальная штуковина» вообще прекратит выпуск штуковин, или они, по крайней мере, перестанут быть для нее основным видом продукции? Второстепенные виды бизнеса, если им не мешать, тяготеют к центру. Owens-

Corning) прошла путь от кастрюль и сковородок до стеклянной посуды, а затем до волоконной оптики, Westinghouse – от пневматических тормозов до радио и от независимого радиовещания по подписке до выпуска приборов и создания телевизионной сети CBS с кабельными и интернет-подразделениями. Название фирмы Motorola произошло от «motoring victrola», но вот уже несколько десятилетий, как эта компания не выпустила ни одного проигрывателя грампластинок – к величайшей радости акционеров. Наиболее динамично развивающееся подразделение компании Hallmark занято именно побочным бизнесом – созданием программ внутрикорпоративной связи, – который вот-вот станет основным. Каждый из этих примеров может оказаться всего лишь легендой, с легендарной прибылью, но чем больше мы замыкаемся в «предвидении», которое на деле есть не что иное, как новая редакция старой истории, тем меньше оставляем себе пространства для маневра.

Отличительная черта ложного видения – то, что компания, организация или индивид, точно зная, что мир будет меняться, все-таки стремятся остаться прежними. Суть же истинного видения – в том, что, располагая этим знанием, компания, организация или индивид стараются меняться вместе с изменяющимся миром и в то же время оставаться прежними. Реальность, предсказанная на основе истинного видения, отличается от ложной реальности тем, что ее достижение – большая и трудная работа.

Что бы там ни значилось в официальном «заявлении о видах на будущее» компании Boeing, оно обязано учитывать ее стремление доминировать в сфере перемещения людей из одного конца планеты в другой. Причем всеми возможными способами – не только по воздуху, но и поездами и другим наземным транспортом, а также по сетям телекоммуникаций, при помощи спутниковой связи и Интернета. Любой более узкий подход будет суррогатом. Но признать это – значит признать необходимость контролировать китайский рынок – статистика не оставляет другого выбора. Это, в свою очередь, означает отвлечение средств, что может повредить финансовым сделкам в настоящем. Вы рискуете уменьшить акционерный капитал и, следовательно, лишиться возможности привле-

чения средств на льготных условиях. А если этого не сделать, вам может не хватить денег для доминирования, прежде всего, на китайском рынке.

Как добиться надежного прогноза на будущее и все-таки выжить в настоящем? Ответу на этот вопрос и посвящена большая часть этой книги.

Большинство «пророческих» книг страдают недостатком воображения, и чем громче они трубят о «фактической достоверности», тем сокрушительнее поражение. Почему? Потому что первый парадокс пророка гласит: чем ближе прогноз на будущее к доказуемой истине, тем в большей степени он является описанием настоящего в будущем времени. Аналогично: чем больше вы уверены в будущем, тем выше вероятность, что вы ошибаетесь.

Глобальная система связи, информация в реальном времени и другие подозрительные, с точки зрения авторов этих книг, появившиеся после того, как детище Пентагона Advanced Research Projects Agency впервые провело успешные испытания своей системы ARPANET, предтечи современного Интернета не изменят мир бизнеса. Они уже изменяют его, изменяли в прошлом и будут продолжать изменять еще тридцать лет и более.

Даже вполне доказуемые «истины», относящиеся к будущему, редко соответствуют нашим ожиданиям. Четверть века назад мы присутствовали на конференции, проведенной IBM, где была представлена интегрированная электронная архитектура, которой предстояло создать безбумажное делопроизводство. Сбылся ли прогноз IBM на будущее? Полностью. Модель, показанная в те дни на экране компьютера, отразила сегодняшнее офисное окружение с поразительной точностью. А как насчет безбумажного делопроизводства? Для сравнения скажем, что в 1975 году, когда состоялась конференция, американские предприятия закупили около 5,3 миллиона тонн канцелярской бумаги. К концу столетия население Соединенных Штатов выросло на 26%, а объем бумаги, проданной американским предпринимателям, увеличился почти втрое – 15 миллионов тонн.

Около двадцати лет назад Джон Диболд (John Diebold) объявил о создании автоматического кассового аппарата и в связи

с этим предсказал полное исчезновение бумажных денежных чеков. Диболд оказался прав. Автоматические кассовые аппараты получили широчайшее распространение, и на многих из них значится его имя. Но в то же время он ошибся. В 1981 году в США было предъявлено к оплате около 44 миллиардов бумажных чеков. А в 1998 году их количество возросло до 64 миллиардов, что почти в шесть раз превысило количество операций АТМ в том же году – 11,2 миллиарда.

◆ Давайте подумаем...

Мы еще вернемся к мифам из мира бизнеса. А сейчас давайте сделаем первое из целого ряда упражнений, которые будут сопровождать вас на всем пути от начала до конца книги.

Откройте блокнот и запишите все, что говорят о вас другие: все приписываемые вам качества, все истории, которые, как вам кажется, рассказывают о вас окружающие. Пишите все, что придет в голову – хорошее, плохое, отвратительное: блестящий ум; слишком много пьет; в колледже слыл «типичным молодым американцем»; любит мужа; имеет любовницу; учился у Маршалла МакЛюэна (Marshall McLuhan); способен вычислять в уме сложные проценты; бегло шпарит по-немецки; в конце семидесятых баловался наркотиками в коммуне хиппи; начальник, действительно уважающий женщин (мужчин, геев, черных); подхалим; ментор, каких мало, и так далее.

Теперь пройдите по этому списку, вычеркивая все, что, как вы знаете, соответствует действительности. Мифы – это общественные сны. Подобно настоящим снам (которые есть не что иное, как личные мифы), они имеют отношение не просто к правде, а к истине. То, что останется незачеркнутым, – это легенда, сложенная о вас и вокруг вас на данный момент. Теперь поместите в скобки все пункты, отражающие ваши глубочайшие убеждения. Процентное соотношение между тем, что в скобках, и тем, что осталось за скобками и не было зачеркнуто (то есть не является фактически верным и в то же время не относится к области ваших убеждений), позволит судить, в какой степени ваш миф сочинен другими, а в какой – является отражением вашей глубинной сути. Что, в свою очередь, покажет, насколько верна ваша собственная мифология.

Мы не держим в уме никаких магических чисел, никаких планок, выше или ниже которых нельзя подниматься или опускаться. Но если половина мифических «правд» о вас изложена другими, вы – не автор истории собственной жизни и, скорее всего, не сможете сами определить свое место в будущем.

Дестабилизация настоящего

Второй парадокс пророка вытекает из первого. Чем успешнее вы предсказываете будущее, тем больше дестабилизируете свое настоящее – во всех отношениях.

Представьте себе, что вы – Kodak и так же, как мы, уверены в том, что к 2010 году 35-миллиметровая пленка станет принадлежностью немногих избранных, как знак признания мастерства; что фотографии в их нынешнем виде канут в прошлое и что основная масса изображений будет создаваться, воспроизводиться и храниться в цифровом варианте. Бросите ли вы все свои средства на немедленный переход от пленки к цифровому изображению? Нет, мир настоящего привыкает к электронным технологиям создания изображения недостаточно быстро, чтобы согласиться с такими затратами в пользу будущего. Если вы уверены в своей правоте, вы тем не менее не можете не понимать, что роль тех, кто сегодня занят в производстве пленки, в будущем существенно понизится, и, следовательно, вы должны начать постепенно, систематически понижать их статус, все реже включая их в круг тех, кто принимает решения, относящиеся к будущему. Таким образом, сегодняшняя реальность вступает в противоречие с завтрашними ожиданиями, а необходимость перераспределения средств между ними чревата колоссальной, основанной на понимании будущего, политической проблемой, с тяжелыми последствиями для настоящего. Забавно, да?

Или возьмем еще более наглядный пример: книгу, которую вы держите в руках. Книгоиздание связано с большим потреблением бумаги. Из нее изготавливаются книжные страницы, обложка, суперобложка. Вся экономика отрасли вертится

вокруг типа и объема потребляемой бумаги. Тем не менее уже сегодня можно предсказать две вещи, а именно: а) давление со стороны защитников окружающей среды будет способствовать превращению бумаги в убывающий ресурс; б) пока печатники будут драться между собой из-за бумаги, кибериздатели постараются заполнить образовавшуюся брешь. По одной, пока еще экспериментальной, технологии студенты будут скачивать учебник на жесткий диск, устанавливая при этом дату истечения срока пользования. В сущности, они будут брать учебник напрокат: на две недели, два месяца или какой угодно срок, а потом текст будет удален без ущерба для диска.

Можно ли сказать, что это и есть будущее книжной индустрии? Этого мы не знаем. Но можем привести в пример Джимми Баффета (Jimmy Buffet), создавшего личный сайт в Интернете (www.parrrot.com), где можно приобрести непосредственно у автора любую записанную им песню, на которую он оформил авторское право. А отсюда уже не слишком далеко и до кибериздательского предприятия, о каком мы только что рассказали. Вместе с тем, независимо от того, насколько верным в итоге окажется наше представление о будущем книгоиздания, положение дел в отрасли таково, что всерьез рассматривать эту проблему – значит проверять на жизнеспособность буквально каждый элемент этого бизнеса.

Книги, музыка и фильмы в Интернете, доступные для скачивания читателями, слушателями и зрителями, доступны и для пиратов. А это значит, что создатели художественных ценностей, ведущие переговоры о будущем распространении своих произведений, сегодня должны пожертвовать частью своих доходов, чтобы добиться от студий звукозаписи, книгоиздателей и дистрибьюторов от киносиндиката согласия на более ограниченное использование, что отразится на выручке от продаж, зато уберезет их от пиратства в будущем. В сущности, перед творцами встанет выбор: отказаться от сегодняшнего контроля ради будущей прибыли или создавать сегодняшнюю прибыль, отказавшись от будущего контроля над своей продукцией.

А с другой стороны, если мы выпускаем книгу в киберпространстве – зачем нам издатель вообще? В лучшем случае он вы-

платит нам авторский гонорар в размере 15-процентного отчисления с каждого проданного экземпляра книги, но мы можем организовать в киберпространстве подписку и установить любую подписную цену на свою книгу, а наши производственные расходы после написания книги практически равны нулю. А если нам не нужен издатель, то не нужен и работающий на него редактор, и литературные агенты, которые бы представили нас издателю. А там дойдет очередь и до дистрибьюторов и всех остальных посредников, без которых Джимми Баффет на своем сайте прекрасно обходится. Следуйте за нашим предвидением до энной степени, и мы разорим книгоиздательскую отрасль так же запросто, как Генрих Мореплаватель* и другие энтузиасты эпохи великих географических открытий разорили султанов и пашей, ставших слишком неповоротливыми посредниками на старинных наземных торговых путях между Европой и Дальним Востоком. Мы знаем компанию, которая тщательно проанализировала свой трехмиллиардный объем продаж в 1998 году и убедилась, что более одного миллиарда ушло на оплату посредников. Больше одной трети – фью! – вылетело в трубу! Сегодня первоочередная задача этой компании в деле увеличения прибыли состоит не в том, чтобы выпускать больше товаров, а в том, чтобы максимально сократить непродуктивные расходы.

Короче, прощайте, посредники! А что дальше? А дальше посредники могут либо продолжать идти тем же путем, который они в свое время себе предназначали, либо тоже переписать свое будущее и начать рекламировать наши электронные книги в Интернете, либо редактировать информационные выпуски, либо воспользоваться еще каким-нибудь способом, чтобы не дать сбыться нашему мрачному прогнозу относительно их гибели. Потому что это неминуемо вытекает из второго парадокса пророка: чем точнее образ будущего и чем больше он дестабилизирует настоящее, тем меньше вероятность того, что он сбудется.

* Генрих (Энрике) Мореплаватель (Порту, 4 марта 1394 – 13 ноября 1460) – португальский принц, организатор многих португальских морских экспедиций на юг вдоль западноафриканского побережья.

Переделка будущего

Представьте себе истинное, точное до мелочей предсказание будущего в документальной или художественной форме (романа, фильма, пьесы – не имеет значения), сделанное в 1950 году относительно того, какими станут Соединенные Штаты в 2000 году. Калифорния становится штатом с преобладающим афроамериканским населением, и от нее недалеко ушла вся американская нация. Статистика разводов достигла астрономических показателей. Женщины неудержимо вливаются в ряды рабочей силы, несмотря на отсутствие войны и общее процветание нации. По улицам шастают шайки детей «с ключом на шее», быстро растет потребление кокаина, марихуаны и других наркотиков. На экран вашего компьютера в любое время дня и ночи выпрыгивает жесткое порно. Мэры и прочие высокие должностные лица крупнейших городов – сплошь афроамериканцы, а школьные дворы превратились в свалки мусора.

Если бы американцам заранее показали, убедительно и неопровержимо, куда их заведет политика, которой они следовали на протяжении всей второй половины XX века, – повторили бы они свой путь? Или такая картина будущего побудила бы белых мужчин – выходцев из Европы, которые в то время доминировали в социальной и политической сфере, двинуться в противоположную сторону – по направлению к чуть ли не исламскому фундаментализму? Говорит ли тот факт, что диктатура «Большого брата», предсказанная Оруэллом на 1984 год, не осуществилась в западных демократиях, о том, что предвидение было ложным – или, наоборот, истинным? Если бы вопрос решался голосованием, мы проголосовали бы за второй вариант ответа. В конце концов, Оруэлл абсолютно точно описал технологию.

В сущности, предвидение Оруэлла было худшим вариантом сценария из тех, которые Суд Уоррена (Warren Court), считал невероятными, благодаря своей энергичной защите гражданских прав и свободы слова. Точно такая же энергичная защита привела к засилью порнографии и широчайшему распространению наркотиков.

Будущее можно воспринимать как предупреждение или предписание. Можно периодически переписывать сценарий из-за каждой новой мелочи, каждого нового проявления будущего в настоящем. Нельзя лишь позволить себе смотреть в одном-единственном направлении. Читайте будущее исключительно с целью предупреждения наихудших опасностей, которые подстерегают вашу отрасль, компанию или страну, – и вы не заметите благоприятных изменений, новых возможностей и прочих намеков судьбы, уготованных вам вашей бдительностью. Рассматривайте будущее с точки зрения наилучшего образа действий – и вы проморгаете грядущую катастрофу. Следуя одним-единственным путем и отвергая другой, вы никогда не поймете еще одну вещь: что и счастливая возможность, и катастрофа непременно встретятся на вашем пути, и не исключено, что это будет одно и то же.

В наши дни нужно стоять одной ногой в предупредительном, а другой – в предписывающем лагере, то есть опять-таки научиться жить в настоящем и будущем одновременно – и постоянно иметь в виду следующие три парадокса пророка:

- ◆ чем увереннее мы представляем себе все подробности будущего, тем больше вероятность ошибки;
- ◆ какую бы цель мы ни ставили перед собой в будущем, нельзя исключать возможность, что она не будет достигнута;
- ◆ и заключительный парадокс, который должен стать для вас предупреждением, прежде чем вы продолжите чтение: чем лучше мы понимаем свое будущее, тем больше отдаляемся от настоящего и тех, кто в нем живет.

Придет ли к власти в Америке демагог от религии, если в стране настанут тяжкие времена? Является ли Интернет промежуточной технологией? Если брать в армию женщин и «голубых», не приведет ли это к ослаблению воинского духа?.. У нас есть свои ответы на эти вопросы, но наше будущее – это не ваше будущее. Если вы представляете себя в каком-нибудь из этих будущих и начнете самовыражаться в настоящем с учетом этого будущего, то есть начнете жить в будущем, – вы сами, в силу

своего поведения, оторветесь от общества. И чем настойчивее вы обращаетесь к настоящему, которое дестабилизируется вашим будущим – религиозно настроенным правым, вкладчиком в Интернет – с лозунгами «Необходимо действовать!» и «Время не ждет!», – тем скорее вас ждут отказ, гнев и посярмление.

Запомните: ваша реальность – только ваша!

Внутренние противоречия

Ясно, что эта книга является также книгой о парадоксе, о том противоречии состояния, в котором все мы сейчас находимся.

На определенном уровне в этом нет ничего нового. Противоречия стары, как человеческий опыт. Деловая, корпоративная, личная и даже национальная жизнь всегда протекали за счет постоянного смещения внешне противоположных опытов. Возникали какие-то условия, какой-то набор данных только затем, чтобы столкнуться с их отрицанием, и главной задачей было нейтрализовать различия, найти почву для согласия, поставить все на службу тому, что представлялось наиболее правильным и полезным. Если для достижения согласия требуется отказ от устаревших идей и старой практики – так тому и быть. Если для этого нужно освоить новую практику – быть посему. Прогресс – это всегда отказ от чего-либо и прибавление чего-то. Дело только в том, что тогда было время и пространство для маневра.

Отличие сегодняшней действительности в том, что возросшая скорость перемен, вкупе с ускорением и массовостью исходных данных, привела к возникновению внешне устойчивого парадокса. Условие и его отрицание, набор одних и других, противоречащих первым, исходных данных, тактика и контр-тактика больше не идут друг за другом, а возникают моментально и одновременно, поэтому у нас нет времени, чтобы устранить противоречия между ними традиционными методами. Расстояние между кажущимися противоположностями – физическое, психологическое, временное, эмоциональное и логическое – за последние десять лет так драматически уменьшилось, что любое условие, любая тактика, любая возможность постоянно накладывается на свою противоположность.

Как мы уже говорили, мир еще никогда не был настолько взаимосвязанным. У людей никогда не было такого множества разнообразных возможностей. Никогда прежде человечество не располагало таким огромным объемом информации, на основе которой делается выбор. Говорят, знаменитая Александрийская библиотека в Египте, сожженная войсками Юлия Цезаря в 47 году до н. э., насчитывала 600 тысяч папирусных свитков, практически вобравших в себя все знания, существовавшие на тот момент. 1500 лет спустя полное собрание книг в библиотеке Королевского колледжа в Кембридже насчитывало 199 томов. Одна из самых крупных частных библиотек в мире – собрание Томаса Джефферсона из 6000 книг – легла в основу Библиотеки Конгресса. Сегодня Библиотека Конгресса насчитывает 113 миллионов наименований, и каждый день это число увеличивается на 20 тысяч. Ежегодно в Соединенных Штатах издается 50 тысяч книг плюс 400 тысяч газет и журналов, выпускаемых во всем мире. И это еще только печатные издания. Согласно ожиданиям, количество спутников связи в ближайшем десятилетии увеличится в десять раз. Пропускная способность среднего канала за это время увеличится в сто раз, а сжатие среднего сообщения возрастет в тысячу раз. К началу второго десятилетия XXI века объем информации, доступной среднему индивиду в данную единицу времени, вырастет в сто тысяч раз по сравнению с сегодняшним.

И что нам делать со всей этой информацией, всем этим богатством выбора, всей взаимосвязанностью? Мы выбираем свою собственную реальность и упрощаем. Из десятков тысяч наименований безалкогольных напитков выбираем один, над которым не нужно долго думать: кока-колу. Из пятнадцати тысяч предприятий, торгующих продуктами быстрого приготовления, останавливаем свой выбор на самом известном и предсказуемом: McDonald's. Не взаимосвязанность создает мировые торговые марки, а тот факт, что торговые марки, проникая сквозь информационное пространство, сами решают за нас. Они дают нам возможность отключиться от взаимосвязанности и именно поэтому могут преодолевать границы нашей реальности.

◆ Давайте подумаем...

Вот первое из трех упражнений, которые помогут вам установить широту вашего взаимодействия с окружающим миром.

Занесите в блокнот названия всех специальных журналов и указания на другие публикации, связанные с вашей профессией, которые вы читаете более-менее регулярно (хотя бы раз в месяц, если чтение не ограничивается взглядом, брошенным на обложку). Теперь посмотрите на список, помещенный ниже. Он включает в себя названия крупнейших отраслей, в которых производится в совокупности половина внутренне-го валового продукта, поэтому вероятность того, что вы заняты в какой-нибудь из них, достаточно велика.

- ◆ Сельское хозяйство
- ◆ Банковское дело/Финансы
- ◆ Строительство
- ◆ Образование
- ◆ Государственное управление
- ◆ Система приютов
- ◆ Информационные технологии
- ◆ Коммунальное хозяйство/Энергетика/Топливная промышленность
- ◆ Средства массовой информации/Развлечения
- ◆ Медицина/Здравоохранение
- ◆ Военно-промышленный комплекс
- ◆ Розничная торговля
- ◆ Телекоммуникации
- ◆ Торговля
- ◆ Транспорт

Теперь вернитесь к вашему списку специальных и профессиональных журналов и подсчитайте, сколько групп находят отражение в вашем чтении. Каково бы ни было их соотношение – 1/15, 1/15, 1/3, 2/3, – это и есть широта ваших профессиональных интересов, сфера вашего профессионального опыта, степень самовыражения через выбор средств массовой информации.

Существует ли широта интересов, которую мы считаем удовлетворительной? Неудовлетворительной? Хорошей? Замечательной?.. Как

уже говорилось в начале книги, мы не собираемся ставить вам отметки. Каждый должен самостоятельно приспособиться к окружающему миру. Но чем уже круг ваших профессиональных интересов, тем меньше ваша готовность к переменам, а чем меньше готовность к переменам, тем больше вероятность, что вместо того, чтобы самостоятельно определить свое место в будущем, вы позволите будущему самому определить ваше место в нем.

Кстати, выполняя эти упражнения с руководящими работниками в какой-нибудь промышленной группе, мы обычно предлагаем им позвонить своим знакомым, работающим в другой отрасли, и узнать, какие специальные журналы они читают, чтобы потом начать их регулярно просматривать. Постепенно они начинают обнаруживать пункт за пунктом, относящиеся к их собственной профессии и, как всякий взгляд со стороны, стимулирующие мышление.

Миграция в крайние точки

Глобальное распространение информации привело к возникновению глобальных идей. Никогда прежде в истории человечества столько людей не увлекалось какой-нибудь социальной или политической доктриной, сколько сегодня стремится постичь принципы самоопределения. От мусульманских женщин до рабочих Юго-Восточной Азии порыв к освобождению носит всеобъемлющий характер. И тем не менее мы живем в мире крайностей. Крайностей богатства (три самых богатых человека на земле владеют собственностью, превышающей совокупный объем внутреннего валового продукта сорока восьми беднейших государств). Крайности в сфере природных ресурсов: откормленный зерном и говядиной форвард национальной сборной США по футболу – против похожего на тень жителя охваченной голодом республики Сомали. Крайних этнических противоречий, из-за чего геноцид в Руанде, Сербии – допишите сами – стал обычным делом. Крайних моральных противоречий (Христианская коалиция против приверженцев Американского пути, а они, в свою очередь, против Ларри Флинта), из-за которых национальная политика превратилась

в черную, как уголь, яму, из которой никому не удастся выбраться с незапачканной репутацией. Сто войн под знаменем национализма ведутся на планете в то самое время, когда Организация мировой торговли, Международный валютный фонд и Организация Объединенных Наций приблизились к пику своего влияния. Охранник команды Atlanta Falcons Юджин Робинсон (Eugene Robinson) подвергается аресту за то, что предложил тайному агенту полиции заняться сексом накануне Суперкубка, и в тот же день получает награду имени Барта Старра за выдающиеся моральные качества. Ясир Арафат сидит не в военном лагере, а за столом мирных переговоров с Израилем. Lucent обладает большей рыночной капитализацией, чем AT&T, ее родительская организация. Емкость рынка Cisco в пять раз больше, чем у General Motors. Греки помогают своим исконным врагам-туркам задержать лидера курдов в Кении, а в Европе вспыхивают беспорядки. Любое положение, всякая сводка новостей, каждое новое событие выплескиваются на городские улицы или экраны телевизоров и полосы газет, ведя на буксире свою противоположность, и все, что нам остается, это сойти с ума, умереть со смеху или пытаться и дальше существовать в окружении противоречий.

Каждую осень в колледже Белойта, штат Висконсин, составляется в помощь руководству список вещей, которых новоявленные студенты не знают и/или ни разу с ними не сталкивались. Среди сорока с лишним пунктов в 1998–1999 годы значились: площадь Тяньаньмэнь, эра Рейгана и война в Персидском заливе. Первокурсники не имели ни малейшего понятия о том, что американских дипломатов брали в заложники в Иране. Продукция McDonald's, по их мнению, никогда не выпускалась в упаковке из пенополистирола. Они с пеленок знали, что такое MTV, компактные диски, кассетные видеомagneфоны и кабельное телевидение, но у них никогда не было проигрывателя грампластинок, и со школы они помнили только одного американского президента.

Что ж, справедливо. Зато в этот перечень не вошли многие вещи, хорошо известные абитуриентам, а руководству колледжа – нет, потому что это другая крайность, не просто вопиющий разрыв в области знаний (хотя это тоже повод для беспорядка), а пропасть между поколениями.

Таков темп перемен, так резко одна технология сменяет другую, что недавнее прошлое, хранящееся в головах представителей старшего поколения, успело стать древней историей. Войны, марки машин, названия, ставшие нарицательными (такие, как Вудсток и Уотергейт), изобретения, президенты, катастрофы – все это ничего или почти ничего не говорит их отпрыскам. В то же время в современной истории у молодежи есть кое-что такое, чего отчаянно не хватает их родителям. Мы говорим не о молодости и не о жизненной энергии, а о знаниях, о понимании того, как работают некоторые вещи, например умения писать компьютерные коды, инсталлировать память, чтобы записать баскетбольный матч в то же самое время, когда по телевизору показывают «Скорую помощь». А еще дети понимают то, чего не знали в свое время их отцы: что секс может не просто довести вас до беды, но и убить.

Как передвигаться в подобном мире? Как продавать свою продукцию родителям и детям, чьи головы забиты совершенно разными вещами? Как участвовать в мировом бизнесе в мире всеобщей взаимосвязи и одновременно крайней разобщенности, с частыми вспышками межплеменной вражды? Как творить кумиров, если ролевые модели, подходящие для одних демографических и экономических секторов, неприменимы для других?

◆ Давайте подумаем...

Предлагаем вам еще одно упражнение, которое можно применить для определения уровня своей ограниченности. Включите компьютер, щелкните два раза на ярлыке жесткого диска и начинайте открывать папки: системные, папки приложений – кокие угодно. И обязательно все время ведите счет: сколько позиций вам знакомо, а сколько – нет. При этом недостаточно знать названия папок, вы должны иметь некоторое представление об их функции. Затем выведите процентное соотношение.

А теперь позовите пятнадцатилетнего подростка (сыно, дочь или просто смышленного парнишку с улицы), дайте ему немного денег за отнятое

время и попросите выполнить то же упражнение. Сравните результаты и запишите полученную дробь. Это и будет ваш технологический диапазон представителя старшего поколения, и чем он уже, тем выше вероятность того, что ваше будущее будут определять другие.

Как расширить этот диапазон? Вместо того чтобы нанимать преподавателя колледжа, чтобы он натаскал вас за время летнего отпуска, обратитесь к тому же подростку. И внимательно выслушайте то, что он вам скажет. (Мы коснемся умения слушать в следующем упражнении.)

Управление парадоксом

Как в частной жизни, так и в жизни своей корпорации и всей страны каждый из нас ежедневно сталкивается с необходимостью управлять парадоксом как основной и решающей частью нашей повседневной жизни. Мы готовим себя к профессии, которая, как нам хорошо известно, вот-вот прекратит свое существование. Увольняемся с места работы в поисках поддержки и продвижения по службе. Принимаем лекарства, чтобы оставаться здоровыми, прекрасно зная, что это вредно. Покупаем оружие для защиты наших домов, отдавая себе отчет в том, что это делает наше жилище опасным. Компании увеличивают собственный капитал предприятия, дематериализуя свое имущество. И успешно конкурируют, полностью игнорируя соперников.

Государства выступают за право наций на самоопределение – и в то же время усиленно навязывают слабым коллективную волю сильных (возглавляемая Штатами политика экономического бойкота, военные операции НАТО и т. д.).

Время от времени мы выпускаем такие фильмы, как «Спаси рядового Райана» или «Титаник», ставящие рекорды посещаемости и прибыльности, но почти всегда герои, вызывающие нашу симпатию в этих лентах, – всего лишь персонажи цифровой эры, перенесенные в прошлое, чтобы помочь нам понять тот или иной современный конфликт. Когда Кейт Уинслет в «Титанике» адресует своему богатому, но жестокому же-

ниху неприличный жест, это имеет отношение не к обреченному роскошному океанскому лайнеру и даже не к событиям 1912 года, а к чувствам и ценностям людей середины девятых годов, выраженным в интеллектуально и политически приемлемой для нас форме.

На рубеже XIX и XX веков все крупнейшие достижения западной философии могли уместиться на «книжной полке длиной пять футов», как стали называть серию «Гарвардская классика» под редакцией не кого иного, как самого президента Гарвардского университета, Чарльза У. Элиота (Charles W. Eliot). Следующее поколение – двадцатых годов XX века – могло найти практически все, что стоило знать (мы опять-таки имеем в виду квинтэссенцию западной мудрости), купив два издания в нескольких томах: «Энциклопедия Британика» и «Оксфордский толковый словарь английского языка». Еще каких-нибудь двадцать пять лет назад большинство людей становились свидетелями одних и тех же событий, читали одни и те же книги, пользовались одинаковыми вещами и находили точки соприкосновения в подходе к таким явлениям, как патриотизм, профессия, карьера. Все признавали превосходство гарвардского образования и считали непреложной истиной то, что человек – царь природы и господствует над животным миром. Залогом уверенности в будущем служила уверенность в настоящем, потому что оно было общим для большинства людей. А сегодня даже муж с женой иногда пользуются разными источниками информации и почти у каждого своя действительность.

Какой толк от правительства, если повестка дня тех, кто в центре, определяется левыми и правыми экстремистами? Какой прок от структуры корпорации, если желание руководства не осуществится до тех пор, пока не сольется с желаниями разрозненных племен, составляющих рабочую силу? Какой смысл в действительности, если трудно найти двоих, существующих в одном и том же информационном поле и одинаково знающих один и тот же предмет или одинаково толкующих один и тот же факт?

Мир настолько пропитан парадоксами и противоречиями, что каждому из нас приходится каждый день решать для себя: признать ли правоту обеих сторон одного и того же континуума

или только одной – и отвергнуть другую? Мы вынуждены учиться жить в мире, состоящем из множества одинаково подлинных и надежных реальностей. И в то же время мы, как разумные существа, испытываем потребность в едином ощущении действительности, чтобы действовать сообразно с ней, взяв ее за точку отсчета. Если целиком положиться на чистую случайность опыта, если мы, делая тот или иной выбор, позволяем себе, подобно шарикам для пинг-понга, постоянно метаться между крайностями, шансы на сколько-нибудь приличное будущее равны нулю. Этак мы и сами превратимся в случайности.

А с другой стороны, отвергая случайности, мы обрекаем себя на жизнь в настоящем, начисто отрицающем реальную действительность.

Как со всем этим справляться? Как делать выбор в таких условиях? Как систематизировать жизнь – поступки и мысли, – чтобы эта система помогла нам функционировать среди всех коллизий, обусловленных хаосом, а не увязнуть в трясине вероятностей? Мы перейдем к конкретным стратегиям во второй части книги – «Парадоксы каждого дня». А пока давайте нарисуем широкую картину взаимозаменяемой действительности, которая хороша тем, что изобилует примерами на все случаи жизни.

◆ Давайте подумаем...

Это – последнее упражнение, призванное подготовить вас к последующим занятиям. Попросите секретаря или помощника записать одну из ваших конфиденциальных встреч с деловым партнером или хотя бы пятнадцать минут разговора. Выбор встречи – за вашим ассистентом, сами вы не должны знать, когда это произойдет.

Узнав, какая беседа зафиксирована вашим помощником, сделайте две вещи. Прежде всего, по горячим следам запишите все, что вам запомнилось. Затем прослушайте запись и отметьте то, что вы упустили. Соотношение запомнившегося и забытого и будет характеризовать ваш диапазон внимания.

Второе, и более важное, задание: прослушивая запись, отмечайте,

сколько времени вы говорили сами и сколько слушали собеседника. Соотношение этих величин станет показателем вашей обучаемости. Потому что, говоря, вы сообщаете другим то, что знаете, а слушая – становитесь открытым для усвоения нового.

Ошибочность иммунизации

Один из способов справиться с парадоксом – создать у себя против него иммунитет. Мы называем это отрицанием и признаем важную роль отрицания как способа сократить число возможностей выбора.

Можно создать у себя иммунитет против парадокса, попросту отрицая его существование. Например, веря в неизбежное торжество ислама, вы отрицаете тот факт, что Соединенные Штаты контролируют самый большой в мире арсенал ядерного оружия и при определенных обстоятельствах могут захотеть им воспользоваться. Это, конечно, ошибка, но, по крайней мере, вы устранили внутреннее противоречие. Веря в конечный выигрыш азартного игрока, вы отрицаете, что все ваши деньги вылетели в трубу. Но и это ошибка. А вложив все свои деньги в продукты питания, как в «самый ходовой товар», вы опять-таки поступили неправильно. К примеру, компьютерные программы несъедобны, однако, если бы вы в свое время поставили на них на биржевом рынке, сейчас вы были бы баснословно богаты.

Живя в мире, отрицающем другую половину всякого уравнения, окружая себя – физически и психологически – единомышленниками, вы почти полностью избавитесь от парадоксов. Возрождение религиозного фундаментализма и его распространение на значительную часть населения земли по своей глубинной сути и есть попытка очистить мир от внешних противоречий. Вера в идеальную семью, лежащая в основе политики американских консерваторов, служит той же цели. Оба эти убеждения создают точки отсчета для оценки действительности. Веруйте достаточно рьяно и достаточно глубоко, ставьте вехи на каждом углу, и вам не нужно будет делать выбор

на каждом шагу – чего требует жизнь среди многочисленных парадоксов.

Можно создать у себя иммунитет, подняв парадокс на интеллектуальный уровень. Значительная часть религий нового века – во всяком случае, как их толкуют Дипак Чопра (Deepak Chopra) и другие – превратила парадокс в нечто подобное пицце богов – мистические «инь» и «ян», в совокупности образующие врата к тайнам жизни, смерти и универсального целого. Ключем на наживку? Да клюнуть-то не фокус. Сделайте религию Нового века своей реальностью, и вам придется усвоить новый парадокс, связанный с не менее устойчивым и всеобъясняющим миропониманием, чем взгляды Уильяма Беннетта, или Элла Шарптона, или Патрисии Айрленд (William Bennett or Al Sharpton or Patricia Ireland). И настолько же ограниченным.

Можно стать невосприимчивым к этой инфекции, определив себя через профессию. Я – врач. Значит, функциональные системы человеческого организма – это все, чем я буду заниматься, а все остальное пусть благополучно скользит мимо. Я – адвокат. И поэтому меня интересует исключительно законодательная система и юриспруденция. Я – генеральный директор, экономист, преподаватель, художник – неважно, чем именно вы ограничите круг своих интересов и в чем проявите себя как мастер, пока весь остальной мир пронесется мимо.

Не потому ли сейчас так мало «людей Ренессанса» – мужчин и женщин с разносторонними интересами, – что сама жизнь требует от нас узкой специализации? Или их не хватает потому, что люди находят в узкой специализации спасение от полнокровной жизни со всеми ее противоречиями, рывками и метаниями?

А еще можно спастись от парадоксов благодаря простейшему средству – деньгам. Постарайтесь разбогатеть настолько, чтобы купить изолированный участок для мирной жизни. Возведите там собственную неприступную крепость стоимостью 60 миллионов долларов и постройте свой собственный парк развлечений – и пусть мировой хаос бьется о несокрушимые стены в тщетной попытке забраться внутрь. Во всяком случае, до тех пор, пока Министерство юстиции не постановит отобрать у вас эту личную империю. Или отец какого-нибудь пар-

ня, которого вы допустите в свою святая святых, чтобы развлекаться вместе, не решит, что пора бы вам и заплатить за полученное удовольствие. В общем, Министерство юстиции в том или ином облике всегда тут как тут. Карьера, которую вы постарались надежно оградить от сюрпризов, или корпорация, или семья – мигом рухнет, и единственным итогом отрицания станет полная растерянность перед лицом катастрофы.

Бок о бок с оппозицией

Не так давно мы ехали на такси по Подмоскovie, и вдруг водитель остановился, чтобы купить бутылку водки. Мы понимающе переглянулись: Россия есть Россия. Но вместо того чтобы отхлебнуть, таксист выплеснул водку в резервуар для очистки ветрового стекла. Так он вернул водке ее первичный смысл: на санскрите она называлась «udan» – вода.

Рассматривать ли этот забавный случай в качестве иллюстрации того, как изобретательная личность пытается выжить во времена экономики свободного падения? Или считать его предзнаменованием возврата к коммунистической ортодоксальности? Может быть, это – начало перехода от бартерной эры к эпохе царизма? Станет ли послеельцинская Россия свободным рыночным государством под руководством КГБ? Или жестоко репрессивным воплощением заветной мечты Адама Смита? Ответ неясен. Мы знаем одно: если вы намерены делать ваш бизнес в России или хотя бы понять ее, не стоит отрицать ни одну из перечисленных возможностей. Можете поставить на коммунистов, но при этом важно спросить себя: как вам надлежит действовать в настоящем, чтобы подготовиться к этому варианту будущего, и каковы будут последствия лично для вас, если победят монархисты, или капиталисты, прошедшие школу КГБ, или бандиты – предприниматели нынешней Москвы?

По ту сторону Великой Китайской стены постмаоцзэдуновский Китай пытается реализовать новую, еретическую модель коммунизма, при котором капиталисты получают поддержку на всех уровнях. Что составляет суть этой реформы? Частная

собственность, частный контроль над средствами производства. А что самое страшное и неприемлемое для экономической доктрины коммунистов? Частная собственность, частный контроль над средствами производства. Станет ли Китай крупнейшей в мире официально коммунистической демократией с рыночной экономикой или крупнейшим в мире демократическим коммунистическим государством? Можно допустить и то и другое, и если вы этого не сделаете, вы будете не готовы ни к тому, ни к другому.

А что делать, если вы надеетесь распространить ваш бизнес на страны Ближнего Востока? Два варианта на выбор. Можно исходить из того, что статус-кво в этом регионе сохранится на протяжении всей вашей жизни или даже что мир в конце концов победит войну. Можно взять за исходную точку предположение о том, что изолированное еврейское государство будет постепенно поглощено соседними мусульманскими странами. Или что Израиль, в своей отчаянной борьбе за выживание, усвоит доктрину национал-социализма и со временем приобретет черты той самой «Германии превыше всего», которой он обязан тяжелейшими страницами своей истории.

Кем бы вы ни видели себя в будущем – гражданином Израиля, террористом из «Ликуда», арабским имамом, директором нефтяной компании, картографом пустынной местности, компанией Raytheon, торгующей ракетами, – оно будет зависеть от будущего Израиля и всего Ближнего Востока. И пока вы не готовы к любому варианту развития ситуации, вы не готовы ни к одному из них.

Торжество парадокса

Мы не в состоянии предупредить нежелательный исход, равно как и избавиться от парадоксов либо устранить противоречия. Мы можем попытаться повлиять на свое будущее или будущее своего предприятия, осознать парадоксы, преподносимые нам личной или профессиональной жизнью, и подготовиться ко всему, что нас ждет завтра. Но для этого предприятию или ин-

дивиду нужно ответить на два главных вопроса относительно самих себя: «Кто я?» и «Кем я хочу стать?».

Это первое, что должен сделать предсказатель будущего. Но чтобы за действием первым последовало действие второе, чтобы перейти от «сейчас» к «потом», необходимо осознать и сформулировать ваши требования к будущему: определить те условия, при которых вы сможете достичь желаемого. А для этого вы должны научиться пересматривать свое видение будущего всякий раз, когда какое-нибудь требование окажется невыполнимым или несостоятельным с точки зрения действительности.

Для пессимиста такой постоянный пересмотр является источником депрессии. Он собирался владеть миром – и вдруг в промежутке между «Я есть...» и «Я буду...» обнаружил, что это невозможно. Наш совет: Не разочаровывайтесь, если будущее развивается не по вашему плану, потому что так будет всегда. Вместо этого радуйтесь переменам и постарайтесь понять, что каждая перемена открывает для вас широчайший диапазон возможностей.

Человеку придется сделать следующие шаги самостоятельно. Что же касается организации, то любой руководитель, в какой бы отрасли он ни работал, должен будет создать Совет будущего и передать ему следующие функции и условия.

- ◆ Прежде всего, необходимо определиться с главными ценностями, ибо все на свете подвержено изменениям, и только они остаются неизменными. Подробнее мы поговорим об этом в части II, но, если вы не знаете, во что верите, сию же минуту остановитесь, определите свои главные ценности и добейтесь, чтобы они прочно укоренились в корпоративном сознании и поощрялись в первую очередь.

Например:

«Мы, руководство «Ситибанка», верим в инновации и настолько убеждены в их первостепенном значении, что в первую очередь тратим время и деньги на самых умных, а не на самых честных, преданных, заслуживающих доверия работников».

«Мы – «Моторола», главное для нас – электрон, и поэтому труд физиков оплачивается выше, чем труд нефизиков».

Таким образом, ваши основные ценности, каковы бы они ни были, должны быть заметны и легко распознаваемы для каждого, кто очутится внутри вашей организации. И сколько бы она ни менялась, в главном вы всегда будете оставаться самим собой.

- ◆ Для эффективного пересмотра будущего вам – человеку или организации – придется несколько изменить свою концепцию времени.

Делая что-то регулярно – раз в месяц, раз в квартал или в год, – вы привязываете это действие к ритуалам прошлого. Начните подводить итоги раз в одиннадцать недель, или раз в пять месяцев, или с каким-нибудь другим синхронным интервалом, и вы вырветесь из привычного ритма и проявите не последовательно-соединительный, а альтернативно-разделительный подход к делу. Это уже ближе к подходу мятежника.

- ◆ Подвергая будущее ревизии, постарайтесь рассмотреть случившиеся за время после последнего пересмотра, новые, переломные моменты. Подумайте, что должно в связи с этим измениться в вашем представлении о будущем и что в новых условиях нужно сделать, чтобы добиться желаемого. Потом спросите себя, какие решения в настоящем диктует вам изменившийся образ будущего и каковы могут быть последствия в случае вашей правоты или (что гораздо важнее) ошибки. Вдруг вы вложите деньги в мнимое будущее? Или недостаточно вложите в будущее, которое, скорее всего, осуществится? Каковы возможные последствия того или иного развития событий – ведь они могут развиваться каким угодно образом? Нельзя смотреть в одном-единственном направлении. Вы должны жить в двух временных измерениях сразу, то есть сделать так, чтобы ваше будущее жило в настоящем, а настоящее – в будущем.

- ◆ Отношения с людьми, как внутренние, так и внешние, нужно строить таким образом, чтобы иметь пространство для маневра, если потребуются перемены. В области внутренних отношений это означает, что вы должны создать культуру, быстро реагирующую на постоянно изменяющиеся перспективы, и коммуникационную матрицу, которая определяет ценность предвидения не сроком годности. Каждый работник компании должен понимать, что будущее неизбежно будет пересматриваться всякий раз, как только изменится перспектива. Будьте верны своим высшим ценностям, утверждайте их всеми возможными способами – и то, что ныне кажется сплошными переменами, будет восприниматься как постоянство и последовательность.

В области внешних отношений необходимо быть собой – и не собой. Любой ваш поступок и любое решение должны предваряться ознакомлением с противоположным мнением и сопровождаться четким осознанием возможных последствий противоположного поступка или решения.

Современные компании носят глобальный характер. Нельзя просто-напросто торговать со странами Тихоокеанского бассейна, Индией или Польшей – нужно быть в Варшаве, Дели, Гонконге или Малайзии, а это означает неизбежность мировой экспансии. Но глобализм порождает вспышки воинственного национализма, и, если вы к этому не готовы, вы не готовы и ко всем остальным условиям. Вместо экономического империализма попробуйте перейти к экономической дипломатии. Вы должны сродниться с теми странами, где ведете дела. В Испании будьте испанцем, в Китае – китайцем, в Бразилии – бразильцем и одновременно будьте глобалистом во всех этих странах. Ищите всюду людей, с которыми у вас не только общие интересы, но и общие убеждения. Сделайте вашу систему взглядов их системой взглядов, а их систему взглядов – вашей собственной. И приготовьтесь к тому, что, как бы ни был выверен каждый ваш шаг, в итоге может получиться совсем не то, что вы задумывали.

- ◆ Совершите ряд очень наглядных и недвусмысленных поступков, чтобы стало абсолютно понятно, на какое будущее вы делаете ставку, но не погружайтесь в это будущее слишком глубоко, чтобы можно было в случае чего пересмотреть свое видение – и не показаться двуличным. Какие бы человеческие или финансовые вклады вы ни делали, в конце концов ваши деньги должны оказаться там же, где и вы сами. Просто не вкладывайте слишком много и не оставляйте слишком надолго.
- ◆ Создавая Совет будущего, убедитесь, что его участники глубоко пустили корни в организации, что в него вошли не только настоящие, но и будущие звезды. Что они смотрят далеко вперед. И что в Совет входят честные люди из тех, кого называют «докучливыми оводами Сократа» – те, кого обычно не включают в разные советы, потому что они создают трения. Доверьте будущее вашему управленческому аппарату – и они выдадут уже известные решения. Вам одинаково нужны взгляд со стороны и взгляд изнутри. Вознаградите людей за потраченное время, и вознаградите щедро, чтобы подтвердить важность их работы. А еще вам придется время от времени перетряхивать Совет, так как его работа может стать таковой же непредсказуемой, как и будущее.
- ◆ И наконец, усвойте ту истину, что решение проблемы зависит не только от ответов, но и от вопросов. Ответы описывают то, что есть сегодня, а вопросы обращены в завтра. Будущее по определению находится в оппозиции к настоящему.

Проблемы и решения

Если вы сделаете семь шагов, описанных выше, ваш Совет будущего подготовит на постоянной – и постоянно меняющейся – основе список проблем и решений, отражающий сегодняшнее представление компании о будущем. Это могут быть

проблемы, для которых еще не найдено решение. Или – решения в поисках проблем. Будут попадаться понятные вопросы – и такие, смысл которых для вас покрыт мраком. В таких случаях дело будет не в том, что вы знаете и чего не знаете (жизнь – не состязание эрудитов), а в том, чтобы за счет индивидуальных средств и средств компании понять и подкрепить ваш сегодняшний образ будущего. Для этого предлагаем вам воспользоваться следующей матрицей два на два. Внимательно изучите ее, прежде чем двигаться вперед. К этой схеме мы будем неоднократно возвращаться на протяжении всей книги.

ПРОБЛЕМА	проблема неизвестно	слушать	задавать вопросы
	проблема известно	действовать	применять рычаги
		решение известно	решение неизвестно
		РЕШЕНИЕ	

Посмотрите на нижнюю ячейку слева. Совет будущего идентифицировал проблему, обусловленную вашим сегодняшним представлением о будущем, и нашел для нее решение. Отлично. Можете идти в нападение. Наберите команду нападающих из работников своей компании или лучших специалистов со стороны, каких только сможете найти, и приступайте. Это – жизнь в настоящем, проблемы и решения в реальном времени.

Нижний правый угол отражает жизнь во времени, которое мы называем «будущее-в-настоящем»: проблемы в реальном времени, ожидающие решения в будущем. Совет будущего поднял важный вопрос: наш логотип не соответствует нашему новому представлению о будущем, но мы не можем решить его за счет внутренних ресурсов, потому что не сильны в графическом

дизайне. Приходится прибегнуть к аутсорсингу*. Но вместо того чтобы просто найти подходящую инстанцию и дать ей задание, найдите несколько таких инстанций и поставьте перед ними одну и ту же задачу, установив один и тот же срок. Таким образом, вы примените систему рычагов и аутсорсинг в одно и то же время. Выбрав наилучший из предложенных вариантов, вы перейдете от ситуации, когда известна проблема, но неизвестно решение, к ситуации, когда известно и то и другое. То есть очутились в левом нижнем углу матрицы и можете действовать.

Возьмем верхний левый угол. Совет будущего идентифицировал решение проблемы, которую он не может определить. Может быть, решение является парадигмой: кружки качества, реорганизация, внутренние потребители – все, что сегодня на повестке дня. Может быть, что-то другое. Но в любом случае вам пора искать гуру – за пределами или внутри организации – и, устроившись рядом на полу, слушать, с какими проблемами это решение поможет справиться. Это, как уже отмечалось, значит жить во времени «настоящее-в-будущем»: ответы на сегодняшние вопросы преподносятся завтрашним языком, а это значит, что к тому времени, как вы внедрите ту парадигму, за которую заплатили, вы будете жить во времени, названном нами «прошлое-в-настоящем», – вчерашние ответы на сегодняшние вопросы.

Поймите нас правильно. Если вам приятно слушать гуру (чаще всего так и бывает), ради бога, не отказывайтесь от этого! Только не путайте времена глаголов и не забывайте, что большая часть «ответов» о будущем связана с элементарным везением. Честер Барнард (Chester Barnard), который на протяжении двадцати пяти лет (вплоть до 1952 года) возглавлял New Jersey Bell и одновременно выполнял обязанности президента Фонда Рокфеллера, – один из величайших футурологов XX века. Это по его настоянию с самого начала широкого установления телефонов в домах стали применять скрученные пары проводов задолго до того, как они понадобились. Даже сегодня двойная проводка является преобладающей. Но Барнард на-

ставал на двойной проводке вовсе не потому, что предвидел появление в конце столетия компьютеров, факсов и модемов. Он рассуждал куда проще. Он считал, что со временем в большинстве индивидуальных домов будут жить по две семьи, и хотел, чтобы к этому заранее подготовились. Короче, правильный ответ, основанный на ложном посыле, а в результате – колоссальный рывок вперед благодаря ложному представлению о будущем.

Теперь рассмотрим правый верхний угол матрицы. Проблема и ее решение неизвестны, так что никаких ответов быть не может – одни вопросы. Между собой мы называем эту ячейку Ложей дураков, потому что в Средние века обязанности дурака (шута*) при королевском дворе заключались в том, чтобы всегда быть под рукой и ударять по королевскому тщеславию, напоминая ему (иногда с риском для собственной жизни), что и короли смертны. «Я – Озимандия, король королей! Посмотри на дело рук моих, Всемогущий, и приди в отчаяние!» – восклицает правитель (конкретно – Рамзес II, египетский фараон, живший в XIII веке до н. э.) в одноименном стихотворении Перси Биши Шелли. На что шут отвечает: «Не спеши, парень. Ты думаешь, эта штука в твоей груди будет биться вечно? Или вечно твоя монархия? Посмотри на динозавров! Я уж не говорю про песчаные бури...»

Для короля шут был незаменим. Мы склонны думать, что и в мире, управляемом корпорациями, директору компании без дурака не обойтись. Если слово «дурак» режет вам слух, подумайте о создании Ложи оппозиции, ибо именно там и будут возникать вопросы. Таким образом, вы будете жить одновременно в настоящем и будущем, оставаться собой – и не вполне собой. Так вы будете осуществлять внутреннее движение и усваивать парадоксы на уровне организации. Вы внедряете в организацию элементы противоречия, будучи уверены в том, что кто-то внутри организации уже сейчас живет вне ее, за пределами «здесь и сейчас», и тянет вашу основную сюжетную линию на пять, десять, двадцать – мы не побоимся сказать, даже на пятьсот лет вперед.

* В английском языке оба эти понятия обозначаются одним словом – fool.

* Аутсорсинг – привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем.

Может быть, вы пригласите членов Ложы дураков со стороны. Или они обнаружатся в недрах вашей организации. Но во втором случае особенно важно максимально ослабить запреты, чтобы они могли думать, размышлять и говорить правду, не боясь наказания за ересь, запрещенную простым смертным в вашей организации. Дурак должен иметь право заявить, что небо падает, и ошибиться. Иметь право выглядеть смешным и оставаться безнаказанным. В Ложу дураков ценятся не столько ответы, сколько способность на постоянной и последовательной основе пересоздавать будущее. Если вы сделаете это как следует, дурак будет регулярно распатывать мнение вашей организации о самой себе.

Добро пожаловать в Ложу дураков!

Если вы думаете, что знаете свои вопросы и ответы на них, эта книга не для вас. Она также не понадобится вам, если вы не знаете проблему, но хотите, чтобы вам подсказали ответ, – книжные полки забиты трудами ученых гуру, которые горят желанием вас просветить. Или если вы хотите передать решение проблемы, с которой не можете справиться, кому-то, кто, по-вашему, может это сделать. В этом случае вам тоже есть куда обратиться.

Мы честно заявляем: мы не знаем ваших проблем. Так же, как и решений. Мы просто не можем это знать. Да, наши реальности имеют между собой много общего, потому что в их основе лежит один и тот же фундаментальный опыт, на наши органы чувств воздействуют одни и те же стимуляторы, и мы существуем в одном и том же пространстве и времени. Но они не совпадают сейчас и никогда не совпадут в будущем. Все, что мы знаем, это какие вопросы не дают вам покоя. И то, что, взяв эту книгу и дочитав до этого места, вы, скорее всего, ощущаете сходную с нашей тревогу (она-то и заставила нас предпринять это путешествие). Может быть, ваше предприятие или ваша карьера вышли из-под контроля. Или сама ваша жизнь оказалась в опасности.

Вы не знаете нашу проблему. Мы – вашу. Мы не знаем решений, которые могли бы вам подойти, вы не знаете тех, что не-

обходимы нам. Забирайтесь-ка вместе с нами в Ложу дураков, и посмотрим, что получится. Только просим иметь в виду следующее.

- ◆ Чем ближе предвидение к доказуемой «истине», тем скорее оно является всего лишь описанием настоящего в будущем времени.
- ◆ Чем чаще сбываются ваши предсказания будущего, тем больше вы дестабилизируете свое настоящее – во всех отношениях.
- ◆ Чем точнее предвидение и чем больше оно дестабилизирует настоящее, тем меньше вероятность, что оно сбывается.
- ◆ Чем более мы уверены в конкретных деталях, тем больше вероятность, что они неверны.
- ◆ Чего бы мы ни ожидали от будущего, нужно быть готовыми к тому, что это не сбудется.
- ◆ Чем лучше мы понимаем свое будущее, тем больше отрываемся от настоящего и живущих в нем людей.

В части II мы рассмотрим парадоксы, с которыми вы сталкиваетесь в повседневной жизни. Это парадоксы цены, размеров, времени, конкуренции, действия, руководства и досуга. До встречи!

Но прежде предлагаем вам сдать экзамен за первую четверть.

◆ Экзамен за первую четверть

Поверните блокнот широкой стороной к себе и разделите страницу на четыре колонки. Озаглавьте первую колонку «Пункт по порядку». Следующие две колонки, считая слева направо, следует озаглавить «Известная проблема» и «Известное решение». И наконец, озаглавьте правую колонку «Что сделано».

В графе «Пункт п/п» перечислите от шести до десяти наиболее тяжелых проблем, с которыми вы столкнулись в настоящее время в бизнесе

и в жизни. Например: «мне недоплачивают», «босс не понимает, что я делаю», «брак больше не радует» – все, что волнует вас в данный конкретный момент.

Потом перейдите ко второй и третьей колонке и поставьте крестики напротив тех пунктов, которые (один или оба) вам известны. Под заголовком «Сделано», прибегнув к сокращениям, которые вы потом сможете расшифровать, перечислите меры, предпринятые вами для решения вопроса.

После того как вы это сделаете, вернитесь к матрице «два на два» и сравните предпринятые вами шаги с предложенными нами. Если вы знаете проблему и ее решение (например, торговля на Ближнем Востоке идет вяло из-за некомпетентности менеджера по продажам), – приступили ли вы уже к активным действиям? Если известна только проблема, но неизвестно решение (сын почему-то с вами не разговаривает), – начали ли поиск тех, кто может вам помочь, и подключили ли этих людей к решению вашей проблемы? Отыскали ли на книжных полках или в дебрях кабельного телевидения «гуру», который может помочь вам обнаружить проблему, для которой, как вам кажется, вы ищете решение?

И наконец, внимательно изучите все пункты, напротив которых нет ни одного крестика в графах «Проблемы» и «Решения». Кому именно вы поручили задавать нужные вопросы? Обладает ли этот человек (или эти люди) достаточной независимостью для того, чтобы взглянуть на проблему со стороны, – иначе говоря, находится ли он вне ячейки, в которой проблема возникла? Если нет, то кого следует пригласить в Ложу дураков? Не бросайте экзамен до тех пор, пока не впишете по меньшей мере две фамилии для каждого такого пункта.

II

ПАРАДОКСЫ КАЖДОГО ДНЯ

*Чем с большим постоянством
случаются перемены, тем меньше
их замечаешь.*

1

ПАРАДОКС ЦЕНЫ

«Действительной» цены не существует.

Какова действительная цена горячей сосиски фирмы Oscar Mayer? Ее нетрудно подсчитать. Это совокупная стоимость ингредиентов плюс стоимость производства (скажем, десятая доля пенни идет на соль азотной кислоты и прочие консерванты) плюс две десятых пенни на оболочку плюс пенни на побочные продукты от обработки свинины. А также полцента на другие наполнители, пенни на оплату ничтожно малого промежутка времени, уходящего на изготовление одной горячей сосиски, плюс износ оборудования. В целом где-то около трех центов.

Но что себестоимость сосиски говорит нам о ее цене? Да ничего. Чем дальше, тем в этом понятии меньше смысла.

Точно так же, как цена корпорации не сводится к ее «действительной» стоимости (известный пример: ликвидационная стоимость Amazon.com практически равна нулю), – наличная цена товара в момент продажи все меньше и меньше зависит от стоимости его физических составляющих. В мире полно товаров. Чуть ли не все на свете можно купить в пределах суток по телефону, с помощью Интернета или лично. Складывается ощущение, что завтра все станет дешевле, а если не станет, все равно где-нибудь неподалеку найдется магазин, торгующий по сниженным ценам, или представитель черного рынка, жаждущий продать вам за полцены любую вещь или ее непатентованную копию. Потребители сами устанавливают формулу продаж,

и делают это железной рукой. Таким образом, цена на любой товар – от хот-дога до шикарного автомобиля – становится неотделимой от ее восприятия покупателем. Вместо «действительной» мы имеем относительную цену.

Теоретически любой товар имеет свою наличную цену*, то есть ту, которую покупатель готов заплатить за право владеть им. Но она колеблется в зависимости от покупательского опыта, предыстории и обстоятельств в момент совершения сделки. Более того, эти колебания не распространяются на все рыночные сегменты, потому что понятие цены своеобразно встроено в индивидуальные оценочные коды, которые, в свою очередь, отражают ярко выраженную ориентацию на неодинаковую для всех реальность.

Сколько реальностей должен иметь в виду производитель, выпускающий товары широкого потребления для американского рынка, устанавливая на нее рыночную цену? В конце апреля 1999 года этих реальностей было 272 381 040. Можно держать их все в голове в момент объявления цены страйк**? Нет, разумеется. А можно игнорировать тот факт, что 272 381 040 разных реальностей готовы так или иначе откликнуться на вашу цену? Ни в коем случае. Добро пожаловать в комнату смеха!

Вернемся к горячей сосиске.

В Sam's Club каждая из расфасованных по 12 штук в упаковке сосисок от Oscar Mayer должна была бы стоить 12 центов, если такова ее штучная цена, которую согласен заплатить покупатель. Ну а если он вегетарианец, или приверженец кошерных продуктов, или мать, прочитавшая заметку о том, как маленький ребенок подавился сосиской, или феминистка, способная усмотреть в хот-доге фаллический символ, утверждающий господство мужчин в новом тысячелетии? В этом случае цена сосиски будет отрицательной. Вам придется запла-

тить покупателю за то, что он вынес ее из магазина, и чем противнее она ему покажется, тем большую сумму.

Теперь представьте ту же горячую сосиску в крупном американском аэропорту, приправленную кетчупом, луком, горчицей и специями, да еще и помещенную внутрь булочки стоимостью в несколько пенни. Сколько она стоит теперь? Около пяти долларов, в зависимости от того, что положено сверху, – и при этом сосиски буквально сметают с прилавка. Это каким же образом продукт, который в супермаркете можно купить за 12 центов (всего лишь четверть «действительной цены»), продается в национальном аэропорту Хартсфилд в сорок раз дороже? Дело в том, что обстоятельства способны самым радикальным образом влиять на цену любого продукта, что постоянно и происходит. В ларьке под названием Sam's Club цену диктует, исходя из своих потребностей, покупатель бакалеи. А в ларьке под названием «Международный аэропорт Хартсфилд» в формулу цены неожиданно вторгается фактор времени. Возможно, в Хартсфилде вы могли бы пообедать и получше, но не так быстро. Дальше – помимо цены времени, вы доплачиваете за возможность «избежать ловушки». Если вы не съедите хот-дог сейчас, потом вам придется довольствоваться тем, что подадут во время полета, и вероятность того, что это выдержит какое-то сравнение с сосиской, приправленной кетчупом, луком, горчицей и специями, да еще и запеченной в булочке, практически равна нулю.

Являются ли 5 долларов предельной ценой хот-дога фирмы Oscar Mayer в толчее Хартсфилда, О'Хейра (O'Hare), LAX или любого другого узлового аэропорта, где вы застряли? Может быть, да – если вы собираетесь лететь рейсом «Дельта» или каким-нибудь другим, где сносная кормежка. А может, и нет, если вам предстоит лететь самолетом, где кормят из рук вон плохо или вообще не кормят. Southwest, AirTran... продолжите сами. Тогда даже 10 долларов покажутся приемлемой ценой. Таким образом, цена товара зависит не только от места продажи, но и от потребителя, его ближайшего будущего.

И почему так получается, что из всех торговцев продуктами питания, конкурирующих друг с другом в американских аэропортах, Oscar Mayer оставляет всех далеко позади с продуктом, цена которого в десятки раз превышает его цену в супермаркете?

* Наличная цена, или цена спот – курс по сделкам за наличные, цена, по которой в данное время и в данном месте продается реальный товар или ценные бумаги на условиях немедленной поставки.

** Цена страйк – цена, по которой владелец опциона может купить или продать ценные бумаги по этому опциону.

Потому что на фоне множества неприятных сюрпризов, какие только может преподнести путешествие по воздуху (беготня при пересадке с одного рейса на другой, задержки у терминала, отмена рейса, тряска, несъедобная лазанья, ненадежная изоляция, международный терроризм), абсолютная предсказуемость Oscar Mayer создает ощущение островка покоя. Едва увидев вывеску, вы уже знаете, какой у хот-дога будет вкус, и это, а также то, что фирма идет навстречу вашему требованию к скорости и заботится о том, чтобы вы не очутились в безвыходном положении, заставляет вас мириться с ценой, которая, взятая сама по себе, может показаться смехотворной.

Это – второй парадокс цены. Чем стабильнее торговая марка, тем больше продукт подвержен колебаниям цены и тем значительнее разница между крайними величинами.

Говорят, будто Coca-Cola (видимо, самая сильная в мире торговая марка) собирается поэкспериментировать с ценами на свою продукцию, реализуемую через торговые автоматы. Например, снабдить стоящие на улице автоматы датчиками, реагирующими на колебания температуры и влажности воздуха и автоматически устанавливающими другие цены. Скажем, в сухую погоду, при температуре 100 градусов по Фаренгейту, бутылка вместимостью 12 унций может стоить 1,25 доллара, при средней температуре воздуха – 65 центов, как сейчас, а в дождливый день, когда охотников освежиться немного, – 25 центов. Внедрит ли компания это новшество? Не имеем понятия. Будет ли это выгодно? Несомненно. Независимо от того, стоит ли кока-кола четверть доллара (это примерно в 25 раз больше «действительной» цены) или доллар с четвертью, торговая марка Coca-Cola так надежно выполняет свое обязательство дать нам освежиться, что, само собой, выдержит колебания цены в 5 раз и, может быть, даже несколько раз в день.

Почему бы в таком случае не устанавливать цены на кока-колу, продаваемую торговыми автоматами, в зависимости от региона и времени дня? На крайнем юге этот напиток служит заменой утреннему кофе. Установите цену в соответствии с покупательским спросом, скажем, для административного

здания в Бирмингеме, и вы можете запросто рассчитывать на дополнительные 10 центов за каждую порцию, а вечером, когда спрос будет меньше, можно понизить цену. Благодаря размещенным в стратегических местах датчикам автомат сможет продать тучному покупателю диетическую кока-колу, а худощавому – обыкновенную. Таким образом, опять же цену будут определять потребности покупателя и условия данного торгового места и цена и микропроцессоры сделают основную работу.

Можно внедрить автоматический контроль над запасами. Если торговый автомат «чувствует», что осталось только 3 бутылки обычной кока-колы и 15 бутылок охлажденного чая фирмы Nestea Iced Teas, и «знает», что в этот день доставки больше не будет, он может установить цену на кока-колу 1,5 доллара, а на такую же порцию чая со льдом, скажем, четверть доллара и таким образом дотянуть до следующей доставки.

Мы даже смеем утверждать, что компании Coca-Cola следует подумать о том, чтобы продавать свою продукцию по себестоимости, то есть почти бесплатно, потому что среди условий, от которых зависит цена в мире относительности, есть и такие вещи, как история и романтические воспоминания. Попробуйте установить связь охлажденной кока-колы из бутылки с датой первого поцелуя на первом в жизни подростка школьном танцевальном вечере, и этот напиток будет долго будить в вас приятные воспоминания. Предложите кока-колу за бесценок в такой момент – и эта марка займет место в чьей-то личной биографии. Приложите к каждой бутылке соломинку, и не простую, а с двумя головками для питья, и пусть две пары губ сблизятся. Такие моменты прочно врезаются в память.

Кстати, Pepsi-Cola может проделывать с торговыми автоматами то же самое, но только после того, как Coca-Cola проложит путь. Pepsi – недостаточно сильная марка, чтобы самостоятельно поддерживать торговлю на месте за наличные. Когда цена находит внешнее выражение, не что иное, как внутренняя сила продукта определяет, насколько широкой может стать разница цен.

Велика ли премия, которую покупатель готов заплатить за полнотью собранный велосипед, по сравнению с тем, который

сопровождается зловещим: «Необходима частичная сборка»? Она нулевая, если покупатель умеет обращаться с инструментами. Или если у него есть время разобраться в техническом описании и понять, что все-таки от него требуется. И она же может стать чрезвычайно высокой, если велосипед куплен в качестве рождественского подарка, вы только что отправили детей спать и хотите, чтобы утром подарок лежал под елкой и на нем можно было прокатиться.

Какова, если на то пошло, цена проститутки? Это опять-таки зависит от обстоятельств. Если корабль только что прибыл в порт после шестимесячного плавания, проститутка может назначить свою цену. Если он уже неделю стоит на приколе, ценовая структура становится другой. Если на следующее утро корабль снова на полгода уходит в море, цена опять меняется. Она разная на холостяцкой вечеринке, при повторном вызове, в зависимости от места и обстановки, в баре отеля «Плаза» в 10 часов вечера и на углу Тринадцатой и L улиц в 3 часа утра.

Более того, цена даже там меняется, и понятно почему. В этом мире еще встречается девственность, но только не в умах потребителей. Запросите 50 центов сверх прежней цены на галлон бензина в пустыне Мохаве, и никто не скажет, что его обдирают как липку, если он забыл наполнить бак в Лос-Анджелесе перед поездкой в Лас-Вегас. В наше время цена существует в треугольнике между торговой маркой, потребителем и обстоятельствами, и по этой причине каждый продукт имеет свой порог ценовых расхождений и ситуативный порог ценовых расхождений.

Вернемся к безалкогольным напиткам. В ближайшем магазине сети Wal-Mart упаковка из шести банок «классической» кока-колы (Classic Coca-Cola) может стоить 2,39 доллара, в то время как рядом на полке лежит такая же упаковка от Sam's – фактически та же «настоящая» Coca-Cola (RC Cola), только в другой упаковке, стоимостью 1,79 доллара. Предпочитая «классическую» кока-колу торговой марке Sam's покупатель назначает остаточную цену торговой марки. Порог расхождения цен – это грань, за которой покупатель делает противоположный выбор – иначе говоря, предпочтет напиток Sam's «настоящей» кока-коле, исходя исключительно из соображений цены. Может быть, разница будет равняться доллару за шесть банок,

может быть, полутора долларам. Но в какой-то момент чаши весов поменяются местами и станет ясно, сколько стоит такая-то торговая марка. Но только в данной конкретной ситуации.

В обычном магазине, чтобы смириться с небольшой разницей цен, вам придется представить себе дополнительное удовольствие, которое подарит вам «классическая» кока по сравнению с непатентованной. Но в аэропорту, в обстановке сплошной неопределенности, или на футбольном стадионе, куда вы пришли, чтобы получить удовольствие, обязательство торговой марки и гарантия его выполнения становятся очевиднее, тогда эта разница может составлять 200% и выше – кому охота портить себе удовольствие в подобной ситуации? Это и есть ситуативный порог ценовых расхождений.

Еще одна тонкость. Если вы можете объединять товары с услугами, то, что вы выставляете на продажу, является предложением. А если вам удастся создать предложение и использовать рекламу в «момент истины» – звездный момент торговой марки, когда ее превосходство становится наиболее очевидным, – ценовые расхождения становятся еще более значительными.

Взятая исключительно как физический объект, автомобильная шина фирмы Michelin – просто шина, и больше ничего, сочетание натурального и синтетического каучука, приводных ремней и шток-клапана; все это можно купить по дешевке у разных производителей. Но шины компании Michelin воспринимаются не только как товар. В это понятие заложена услуга – обеспечение безопасности, и это постоянно вдальбливается рекламой в сознание покупателей. Реклама всегда показывает шины в тот момент, когда вам особенно важно, чтобы обязательство торговой марки, или бренда, было выполнено, – например, когда жизни вашего ребенка угрожает опасность. Таким образом, покрышки от Michelin становятся предложением, священным для тех, кто превыше всего на свете ставит жизнь своего ребенка. Это – премия, которую торговая марка Michelin приносит своему производителю.

Когда действительная цена перестает быть измерительной планкой, цены сдвигаются в сторону потребности и к моменту

наступления потребности. В 1998 году CBS, Fox и ABC сложились и заплатили 12,8 миллиардов долларов за право показа матчей Национальной футбольной лиги до 2005 года. В то время последняя цена команды НФЛ достигла 250 миллионов. То есть теоретически те же вещательные сети за те же деньги могли купить с потрохами все тридцать команд. У них что – крыша поехала? Да уж, если смотреть с этой точки зрения, крыша действительно оказалась не на высоте. А если с другой, – в момент заключения сделки вещательным компаниям вовсе не нужны были тридцать футбольных команд, им было нужно наводнить эфир своими передачами, чтобы восприниматься в качестве основного игрока в деле трансляции событий профессионального спорта. Эта-то потребность и определила цену.

Другой пример. Некоторое время назад, в начале пятидесятых, CBS зашла в тупик на переговорах с Филипом Моррисом (Philip Morris) из-за шоу I Love Lucy. CBS хотела воспользоваться общепринятой в то время практикой непосредственной телевизионной трансляции на Западном побережье, с последующим распространением записи в провинции. Спонсор показа Филип Моррис знал, что в этом случае восточные потребители получают пленку с зернистым изображением, и не хотел, чтобы его имя ассоциировалось с плохим качеством, тем более в той области, где находилась большая часть его бизнеса. Чтобы решить проблему, Дези Арназ (Desi Arnaz) выступил с предложением снять спектакль в студии, чтобы потом все потребители получили пленку одинаково хорошего качества. После того как CBS заартачилась из-за высокой цены, Арназ смягчил предложение: «Дезилу» (Desilu), продюсерская компания, образованная им совместно с Люсиль Болл (Lucille Ball), оплатит съемки, а взамен получит авторское право на распространение. Были ли расчеты CBS правильными? Задним числом с прискорбием отвечаем: нет. Вещательная компания потеряла многие миллионы долларов, которые могла бы заработать за многие годы, прошедшие с тех пор, как пьеса перешла к синдикату. Отражают ли эти миллионы действительную цену спектакля? Вряд ли. Но рейтинги диктуют спрос, а спрос диктует цену.

В сущности, все на свете постоянно меняется в цене и пределы колебаний определяются той переменной, от которой

в данный конкретный момент в наибольшей степени (если не полностью) зависит решение.

Сколько стоит последний год обучения в Гарвардском университете? Нижняя предельная цена равняется нулю: это тот случай, когда студент получает стипендию в сумме, как раз покрывающей годовые расходы на обучение. А верхняя? Ну так вот: в 1999–2000 учебном году эта цифра равнялась 32 164 долларам – обучение плюс проживание и питание. Кто должен платить эту сумму? Всякий, кто не заслужил стипендию блестящими успехами в учебе или тот, в чьей семье годовой семейный доход на одного человека превышает сумму стипендии. Согласно грубым подсчетам, в 1999–2000 годах четыре миллиона студентов должны были получить гранты от казначейства в рамках широкой федеральной программы помощи колледжам. Из них 90% имели годовой семейный доход ниже 30 тысяч долларов – неудивительно, что многие семьи с доходом от 55 до 100 тысяч в год ежегодно залезают в долги, чтобы дать своим детям возможность учиться в Гарварде или где-нибудь еще.

А если бы Гарвард применил многоярусную систему ценообразования вместо одноуровневой? Что, если стоимость года обучения в этих священных стенах могла колебаться в зависимости от потребительского спроса и обстоятельств, как стоимость других товаров и услуг? Тогда как?

Для упрощения давайте предположим, что Гарвард ежегодно принимает тысячу абитуриентов и что стоимость одного года обучения – учеба, жилье и стол – составляет 15 тысяч долларов. Тогда общие расходы на первокурсников составляли бы 15 миллионов долларов. А теперь посмотрим на проблему под другим углом. Вместо одинакового для всех подхода введем прием студентов на нескольких уровнях ценообразования. Гарвард – такая же золотая торговая марка, как Coca-Cola, он вполне может выдерживать значительную разницу цен. Давайте зарезервируем 10 мест для студентов с умеренными способностями, чьи родители согласны платить 100 тысяч долларов в год за обучение своих чад в университете. Для какого-нибудь Майкла Эйснера это такие мелочи, коль скоро его дочь или сын хочет посещать университет. Такие дети станут заранее претендовать на эти, и только эти, места стоимостью 100 тысяч долларов. Вероятно, конкуренция

здесь окажется менее жесткой, чем на более низком уровне. Конечно, генофонд будет слабее, поэтому экзамены будут легче. Но вот что главное: мы наделяем обучение в Гарварде особой ценностью в глазах потребителя, не связанной непосредственно с действительной стоимостью обучения.

Теперь давайте заполнять следующие ярусы обучения: 25 мест стоимостью 75 тысяч долларов каждое, 50 мест – стоимостью 50 тысяч, 100 мест по 40 тысяч, 200 – по 30 тысяч долларов. Итак, мы уже заполнили менее четырехсот мест в аудитории на 1000 человек и заработали 15 миллионов 375 тысяч на обучение и сопутствующие расходы – это на 375 тысяч долларов больше требуемой суммы. А теперь угадайте, что произошло? Благодаря допущенным нами колебаниям цен остальные 615 человек могут учиться бесплатно! Вместо того чтобы взвалить стоимость образовательных программ на плечи тех, кому не удастся хотя бы по минимуму платить за образование, расходы несут те, кто вполне может себе это позволить.

Теперь возьмем нашу многоярусную систему ценообразования и конвертируем ее, по существу, в наличную цену. Пусть она действительно колеблется в зависимости от жизненных обстоятельств потребителя и осязаемого спроса на диплом Гарвардского университета. Вместо того чтобы принять на места стоимостью 100 тысяч долларов, будем принимать их на Ярус А, причем не 10 человек, а двадцать – сплошь жителей Гарварда. Правда, здесь кроется ловушка. Эти двадцать абитуриентов (и их родители) будут соперничать между собой, как на аукционе, за 10 мест с начальной заявленной стоимостью 100 тысяч в год, сроком на 4 года. То же самое мы сделаем на ярусе В – со стоимостью одного места 75 тысяч – и так далее. Как скоро общая сумма, необходимая, чтобы оплатить обучение, стол, жилье и карманные расходы, дойдет до 15 миллионов? Какая доля от этой тысячи студентов сможет обучаться бесплатно теперь? А как насчет предполагаемых студентов яруса А, чьи родители выйдут из игры при ставке, скажем, 150 тысяч в год? Что, если мы разрешим им покупать места у студентов, принятых на бесплатный уровень? Родители яруса А были готовы заплатить 400 тысяч за 4 года университетского обучения для своих детей, а прежде чем начался аукцион, у тех обнаружили необходи-

мые способности. Если теперь они хотят купить у кого-нибудь право на обучение за 400 тысяч за 4 года и найдут желающего продать это право – почему не разрешить эту сделку?

И почему не разрешить студенту, продающему свое место, обратить свой интеллектуальный капитал в настоящий капитал в самом начале, а не в конце своей научной карьеры. За сто тысяч долларов из четырехсот тысяч, которые ему принесет поступление в университет, выпускники 2004 года смогут окончить университет и аспирантуру в очень хорошем государственном университете. Еще двести тысяч, оставшиеся после уплаты налогов, они вложат в открытый инвестиционный фонд, и даже при скромных семи процентах в год эти деньги составят 3 миллиона к достижению ими возраста, когда перед человеком забрезжит отставка. Может быть, разница в стоимости диплома Гарвардского университета, с одной стороны, и университета Северной Каролины в Чепел-Хилл (Chapel Hill) или Калифорнийского университета в Беркли превышает эту сумму? Даже если так, студент имеет право выбора.

Вот вам и третий парадокс цены: чем больше она определяется жесткими рыночными факторами, тем она демократичнее. Когда цена отделена от «действительной» стоимости, «недостойные» методы приводят к «достойным» результатам.

Готов ли совет управляющих Гарварда в ближайшем обозримом будущем начать проводить в жизнь вышеописанную политику? Вовсе нет. Подозреваем, что от одной лишь мысли о том, что к их «продукту» – образованию – можно отнестись как к кормушке, десятки тысяч профессоров и их питомцев упадут в обморок. Но если бы выпускники обратились к своему повседневному опыту, они обнаружили бы множество примеров применения такого ценообразовательного принципа.

Цена билета на самолет может меняться пять-шесть раз за день. Цены на бензин повышаются и понижаются в соответствии с какой-то своей, непостижимой для непосвященных людей логикой. Благодаря Интернету и круглосуточно работающим магазинам продажная цена на все, что угодно, от автомашин до телевизоров и заказываемых по почте спортивных курток,

в любой точке земного шара, в любое время суток и в любую минуту может измениться. И само собой, наиболее тщательно отслеживаемые в сегодняшней Америке цены на государственные ценные бумаги и дивиденды на вклады в открытые инвестиционные фонды меняются даже не в любую минуту или секунду, а в ничтожно малую долю секунды.

В мире, где широко распространены расчеты на месте за наличные, цена продукта зависит в первую очередь не от самого по себе продукта или услуги, не от их действительной стоимости и даже не от внешних условий, в которых встречаются продавец и покупатель, а от информации, сопутствующей сделке в момент ее совершения.

Что имеется в виду? Начнем с покупателя. Джейн и Джон хотят поставить новые окна в своих квартирах. Они живут в средних районах с типичным для страны климатом, в стандартных домах, и оба хотят поставить окна с максимально возможной изоляцией, но по разумной цене. В начале эпопеи познания обоих в области окон одинаково малы – практически равны нулю. Уровень изоляции обозначается буквой «R» – чем выше «R», тем лучше, но все, что касается «R», – темный лес для обоих.

Но вскоре ситуация меняется. Благодаря Всемирной паутине, всеобщей взаимосвязанности и множеству специальных публикаций в наши дни любой человек со средним интеллектом может стать специалистом в любой интересующей его или ее области, причем даже не выходя из дома. Джейн так и делает. Она переводит на счет Consumer Reports небольшую сумму через Интернет и скачивает самую последнюю, исчерпывающую информацию о сравнительных достоинствах окон. Но на этом она не останавливается. Джейн посещает чат, где общаются в основном несчастливцы в любви подрядчики по капитальному ремонту, и под видом флирта расширяет свои познания. Звонки по бесплатно предоставляемым номерам некоторых фирм, занимающихся наружными окнами, углубляют эти знания. И наконец Джейн обретает уверенность. К этому времени она хорошо разбирается не только в «R», но и в облицовке и разных типах стекла, что позволяет ей наилучшим образом за имеющиеся у нее деньги удовлетворить свою потребность.

Тем временем Джон пальцем о палец не ударяет. Главное для него – не деньги, а время. Или он просто ленив. Как там искать эти сведения в Интернете? А если не в Интернете, то стоит ли возиться с подшивками в публичной библиотеке? Да и где она, ближайшая публичная библиотека?

Кто совершит более удачную покупку? Кто получит больше удобств за свои деньги? Очевидно, Джейн. Она предъявляет рынку конкретный набор требований и заставляет продавцов соперничать за право их удовлетворения. Окна от Andersen? От Pellas? Кому нужны модели экстра-класса, когда «R» в порядке? Степень изоляции определяется типом покрытия и стекла, а вовсе не торговой маркой. Джейн сделала упор на информацию и теперь может влиять на стоимость и цену.

В отличие от нее, Джон предоставил рынку распоряжаться информацией. В своем невежестве он склоняется в сторону торговой марки – скажем, Pellas, и в силу того, что он сам идет к торговой марке, а не марка к нему, производитель может запросить верхнюю предельную цену. В неведении – блаженство, но оно дорого обходится.

А может быть, и нет. Может, стоимость времени, которое Джону удалось сэкономить за счет незнания «R», с лихвой окупала каждый лишний цент, который с него содрала Pellas? Вот почему мы говорим, что цена сделки зависит от внешних обстоятельств – в данном случае от потребностей покупателя в момент ее заключения.

И так во всем – от телевизоров до пляжной обуви и диетических продуктов, даже лечения смертельно опасных болезней. Медицина (обширная база данных содержится в Национальной медицинской библиотеке при Национальном институте здоровья) может предоставить вам по Интернету исчерпывающую информацию о раке простаты. Чаты и группы поддержки познакомят вас с последними достижениями в области лучевой терапии, позволяющими избежать удаления предстательной железы. Канал «Последние открытия» также к вашим услугам. Группы наблюдателей из системы здравоохранения подскажут, какие больницы считаются лучшими с точки зрения урологической хирургии, а из обзоров, в которых врачи дают оценку работе других врачей, вы узнаете, к кому из хирургов обратился

бы сам врач в случае необходимости. Чем более полным объемом информации владеет потребитель, тем в большей степени он осуществляет контроль над сделкой. А чем в большей степени он контролирует сделку, тем большей величиной является он сам в уравнении купли-продажи. Но то, что верно для потребителей, верно и для поставщиков товаров и услуг.

Как правильно управлять ценой на свой продукт? Конечно, частично она включает в себя действительную стоимость. Чем меньше расходы на производство товаров или оказание услуг, без ухудшения важнейших характеристик, тем лучше. Так было всегда. А изменилось то, что сейчас действительная стоимость – только часть пирога, к тому же не самая большая.

Управление ценой требует умения управлять временем, когда продукт пользуется наибольшим, наименьшим или постоянным спросом. Чем лучше вы понимаете природу цикличности покупательского спроса, тем точнее определяете нижнюю и верхнюю границы колебания цен в соответствии с ритмом покупательской активности. Вы можете управлять ценой и за счет привлечения потребителя к сотрудничеству. В чем, например, проявилась гениальность компании FedEx? Отчасти в знании законов торгового обмена между городами, но главным образом в том, что FedEx удалось превратить всю свою базу потребителей в агентов по доставке. «Вот вам материалы, мы подбираем для вас упаковку и доставляем товар. Но вы сами его заворачиваете и пакуете». Потребители платят премию в крупных размерах не за то, что FedEx помогает им сэкономить время, а за то, что относительно безболезненно вовлекает их в процесс.

Делл поступает точно так же. И предлагает: вы разрабатываете дизайн машины, мы ее делаем. И чем выше степень вашего участия в дизайне, тем больше мы сможем для вас сделать и тем больше возьмем с вас за работу. С точки зрения классических правил обслуживания в условиях рынка это сущее безумие. Покупатель всегда прав, и он не должен пальцем пошевелить. Тем не менее на современном рынке покупатель шевельнет не только пальцем, если почувствует индивидуальный подход к себе.

Те же принципы широкого вовлечения покупателей применяются в книжной торговле. Amazon.com господствует на рынке – и в значительной степени определяет рыночную цену – не потому, что продает книгу быстрее, чем Barnes & Noble (www.bn.com), не потому, что у него запасы больше. Он господствует на рынке потому, что чуть ли не с самого начала сделал покупателя участником сделки. Хотите стать общественным книжным обозревателем? Напишите в Amazon.com. Можно обратиться и в Barnes & Noble, но поскольку они позже приняли участие в игре купли-продажи в киберпространстве, скорее всего, вы предпочтете Amazon.com. Они также станут платить вам, если вы возьметесь продавать их книги на ваших собственных сайтах – еще один гениальный штрих, благодаря которому личные сайты по всему Интернету превращаются в магазины-спутники.

Но может быть, важнее всего – знать информационное поле, в котором совершается сделка. Вы можете не знать, что на рейсах AirTran плохо кормят во время полета, и, возможно, вам понадобится лет двенадцать на то, чтобы отдать свое предпочтение авиалинии более высокого класса. Зато другие знают – и не выбирают выражений при обмене мнениями. Не будете в курсе общественного мнения – и вы упустите возможность назначить цену на вашу продукцию в соответствии с обстоятельствами и спросом.

Теоретически это означает, что вы можете продавать хот-доги от Oscar Mayer в киоске у ворот аэровокзала AirTran по 10 долларов вместо обычных пяти. Добавьте к этому тот факт, что эта авиалиния считается одной из худших в отрасли с точки зрения продолжительности полетов, и цена 10 долларов покажется еще более приемлемой. Но наряду со всеми фактами «за» необходимо учитывать и все факты «против». А именно: этой авиалинией пользуются те, кто готов пожертвовать быстротой ради дешевизны, то есть группы населения с низкими доходами, например студенты. При их скудном бюджете выложить 10 долларов за сосиску с булочкой – неслыханная расточительность, почти безумие. К тому же среди них наверняка окажутся вегетарианцы.

Вы все еще намерены продавать хот-доги по 10 долларов? Если на то пошло, есть ли смысл вообще ставить ларек у входа на территорию аэровокзала AirTran? Совсем недавно (наподобие

«вечно опаздывающего Джонни») поднявшись из руин ValuJet и занявшись воздушными перевозками, эта компания – своего рода Камчатка. Много ли у вас окажется покупателей при какой угодно цене?

Информация – это сила, а сила создает ценность. Иногда, правда, ценностью становится сама информация. Конкуренция на коммерческих сайтах с каждым днем становится все более жесткой, но www.persiankitty.com вне конкуренции. Ведет сайт домохозяйка из Сиэтла: летом 1998 года ее доход составлял примерно 800 тысяч долларов в год. Какой же продукт она предлагает посетителям? Да никакого продукта – одни ссылки. В мире веб-сайтов с сексуальной направленностью Persiankitty («Персидская кошечка») – один из крупнейших центров анализа и синтеза информации, и каждый такой сайт платит домохозяйке из Сиэтла за право размещения у нее своей ссылки.

Ведущий радиопередач по имени Дон Аймус (Don Imus) превращает информацию в деньги другим способом. Он делает для своих слушателей обзоры по экономике. Комментируя книги, фильмы и товары, оказывающие коммерческую поддержку его шоу, храня верность определенной точке зрения на такие продукты, Аймус утвердился в роли посредника. Он помогает людям экономить время и деньги, освобождая их от необходимости выбирать из множества вариантов, они платят ему вниманием к его программе, это повышает его рейтинг, что, в свою очередь, превращается в деньги. Независимо от того, идет ли речь о товаре или услуге, чем полнее, глубже и многослойнее информация, чем больше содержит перекрестных ссылок – своего рода перекрестного опыления, – тем она убедительнее и предпочтительнее. Добейтесь этого – и вы будете не просто управлять потоком информации, но и влиять на цену в самом сердце ее формирования.

Представьте себе отношения, при которых мама и папа новорожденного сообщают информацию о его генетике конгломерату – производителю фармацевтических средств и туалетных принадлежностей в расчете на то, что он своевременно позаботится о ребенке в важнейшие моменты его физического существования. Примерно за неделю до появления первого зуба компания посылает семье в подарок гель для чистки полости рта. А за неделю до обусловленного генетикой срока

наступления у девочки половой зрелости дарит ей пакет с гигиеническими прокладками и видеоролик о гигиене женщин. Мальчик получит образец средств борьбы с угрями и прыщами вместе с инструкцией.

Дальше – больше. Фармацевтическая фирма могла бы отслеживать геном ребенка вплоть до его совершеннолетия, дабы распознать признаки наследственного заболевания на начальной стадии.

Будет ли компания брать за это деньги? Может быть, да, а может быть, и нет. Помните, мы говорили о том, что Coca-Cola могла бы отдавать свою продукцию даром на школьной дискотеке, чтобы ее напиток навсегда запечатлелся в памяти старшеклассников? Точно так же фармацевтическая фирма могла бы занять важное место в истории семьи, делая детям подарки в виде бесплатной баночки Oga-Gel, первой коробки с тампонами, первого тюбика с Clearasil или предупреждая родителей о вероятности заболевания корью или чем-нибудь похуже. Образно говоря, фармацевтическая фирма была бы рядом с ребенком во все поворотные моменты его жизни. Чистая прибыль от сделки будет так мала, что цену на товар пришлось бы выражать в отрицательных величинах, и тем не менее можно говорить о выгоде, потому что ценность продукта в наши дни не определяется его действительной стоимостью. В данном случае вы стремитесь максимизировать именно ценность покупки для организации, а не ее прибыльность.

Чем настойчивее вы при помощи информации связываете вашу историю с историей потребителя, тем выше ее ценность. А если вы постоянно отслеживаете информацию, поступающую от потребителя, касающуюся вашей главной специализации, высока вероятность обнаружения скрытых резервов и даже новых центров создания ценностей внутри вашей компании.

Что, если бы, к примеру, фирма Johnson & Johnson вступила с новоявленными родителями в отношения тесного партнерства по вышеописанному образцу? Разве не логично было бы продолжать заботиться о ребенке? Как не доверить свое дитя компании, производящей лейкопластырь? Рассуждая в том же ключе, может, фирме следовало бы создать в Интернете виртуальный университет маркетинга? Потребители говорят,

что ни одна другая компания не была столь удачлива в маркетинге на протяжении столь долгого времени. И цена на ее акции подтверждает мнение потребителей.

Может, Coca-Cola стоило бы не ограничиваться бесплатными раздачами своего напитка на дискотеке, но и самой устраивать различные праздники.

Поль Юген в погоне за наслаждением очутился на Таити. А вы в погоне за наслаждением потребителей можете объединить товар с услугой, и получится предложение. При этом вы откроете для себя новые области ценностей.

Может быть, самой потрясающей рекламной кампанией в мире за последние двадцать лет стала реклама острова Рам капитана Моргана. Практически за бесценок компания приобрела крошечный, совершенно никудышный островок в Карибском бассейне, объявила его независимой республикой, написала Конституцию, состоящую из одного-единственного замечательного пункта: «Каждый житель острова имеет право хорошо погулять», – и обратилась в ООН с прошением о признании. А пока суд да дело, Конституция на острове капитана Моргана со страшной силой претворялась в жизнь. Под жужжание камер морские волны ласкали берег. Веселье было нескончаемым.

Говорите, компания стала чемпионом по убыткам? Да, и в кратчайший срок. Но благодаря этой шумихе «Ром от капитана Моргана» прочно связался в представлении покупателей с тем, с чем и должен ассоциироваться ром – ослепительным солнцем, морем, девушками в бикини, молодыми мужчинами с «накачанными» торсами, – короче, с молодостью и присущей молодости готовностью веселиться. Так была создана новая ценность, благодаря которой эта торговая марка остается лидером рынка.

Ром везде приготавливается одинаково. Завяжите дегустаторам средних способностей глаза – и они не отличат одну марку из лучшей пятерки или десятки от другой. Только информация, сопутствующая сделке, создает и поддерживает цену.

Пусть зануды, знающие проблему и ее решение, беспокоятся о средней стоимости и средних расходах. И то и другое важно, опять же занудам есть чем себя занять. Но в Ложу дураков поместите людей, которые работают с информацией, потому что здесь-то и заложена главная ценность. Дело не в том, что цена

информации в момент заключения сделки важнее стоимости самих товаров или услуг, хотя это тоже важно. Но главное – именно здесь, где потребитель взаимодействует с продуктом и окружением продукта, рождается лучшее понимание возможностей организации. Вот вам и последний парадокс цены.

◆ Давайте подумаем...

Определите свою наличную цену с помощью следующего вопросника.

Какие взятые на себя обязательства вы выполняете или не выполняете с точки зрения основного продукта, определяющего вашу ценность?

Максимальные _____

Средние _____

Минимальные _____

При каких условиях спроса ваша цена скорее всего будет:

Максимальной? _____

Средней? _____

Минимальной? _____

Какие изменения или улучшения могли бы привести к тому, чтобы ваша будущая ценность приблизилась к максимальной, и при каких

особо важное значение, если во время обеда должно прозвучать предложение руки и сердца, или вы отмечаете окончание учебного года, или поднимаете рюмку за новую должность либо заключение нового контракта.

Именно этот эффект многоярусности, с разными уровнями встречи и разными ожиданиями, позволяет устанавливать разные цены на одну и ту же бутылку вина в винном магазине, трехзвездочном ресторане, пятизвездочном ресторане и в пятизвездочном ресторане, специализирующемся на проведении торжеств. В каждом из этих случаев максимальная цена зависит а) от немедленного выполнения обязательства бренда; б) от признания потребителем важности относительной услуги, которую кто-то оказал вам, прибегая именно эту марку для торжественного момента. А чтобы проанализировать обязательство бренда, обратите особое внимание на следующие моменты.

Готовы ли люди согласиться с вашей стандартной ценой в тот момент, когда обязательство бренда будет немедленно выполнено и это соединит продукт и услугу в предложение? Если готовы, не занижена ли она? Если занижена, значит, позднее нужно будет сосредоточиться на нереализованной остаточной цене обязательства бренда. Если не готовы, может быть, цена слишком высока? Если она не слишком высока и тем не менее покупатель не нашел никаких разумных причин, чтобы выбрать именно ваше вино, значит:

- а) вы взяли на себя не то обязательство;
- б) обязательство угадано верно, но плохо, двусмысленно сформулировано;
- в) вы уклонились в сторону от взятого на себя обязательства;
- г) наступило будущее и вы оказались с правильным обязательством бренда в неправильной эпохе.

В любом случае ваш гусь подгорел и никакое вино не спасет.

2

ПАРАДОКС РАЗМЕРОВ

Чем вы больше, тем меньше нужно стать.

Некотрые вещи не утратили своей актуальности со времен Давида и Голиафа. Чем вы крупнее, тем тяжелее падать. Правда, теперь к этому прибавилось: тем мельче вам нужно стать. Чтобы эффективно действовать в мире, где каждый отдельно взятый человек – особая микрокультура, и вступать в эффективные связи в интересах этих микрокультур, вам нужно, по сути, разделить вашу организацию на части и максимально уменьшить размеры частей.

Противоположное также верно. Чем вы меньше, тем больше вам нужно казаться. Если ваша торговая единица не обладает персоналом, достаточным для того, чтобы создать самостоятельные подразделения для выполнения специфических обязанностей для каждого сегмента, каждого вида продукции и каждого региона, значит, каждый сотрудник должен быть готов разорваться надвое, натрое, на шесть или девять частей, чтобы выполнить все эти функции, причем выполнить наилучшим образом. Микрокультуры никуда не денутся, а вот вы, если не осознаете и не научитесь их обслуживать, – можете.

Подобно великому чемпиону по боксу в тяжелом весе Мухаммеду Али, сегодняшняя компания должна «порхать, как стрекоза, и жалить, как пчела», но не следует забывать, что за всеми его порханиями и пчелиными укусами стояла гора твердых мускулов весом 220 фунтов. Ведь что сделало Али великим боксером, до сих пор не превзойденным другими

тяжеловесами? То, что, когда он, в свои лучшие времена, выходил на ринг, там разворачивался не один, а сразу два поединка: один между Али и его противником, а другой – между Али и им же самим. Али-танцор боролся с Али-костоломом, Али-перышко – с Али-тушей. Для боевых действий корпораций начала нового тысячелетия трудно сыскать лучшую метафору.

Мировой бренд и мировое первенство в наши дни не могут быть избирательными, потому что мировая взаимосвязь создала мировой рынок, а неотрайбализм – тесные связи между приверженцами того или иного течения или членами одной и той же общности в мировом масштабе. Сегодня нельзя быть лидером рынка, скажем, в Европе и вторым – на Тихоокеанском побережье. Эти два образа несовместимы между собой, и ни один из них невозможно утаить, потому что с ростом населения растет и концентрация мирового общественного мнения. Точно так же невозможно укрыться от накала политических страстей и политических последствий мгновенного и равномерного распространения информации о ваших агрессивных действиях по всей планете.

В настоящее время производимая в Америке продукция компании Procter & Gamble – абсолютный лидер своего рынка. В то же время ее подразделения ведут себя крайне неповоротливо в Европе. С точки зрения культуры организации менеджеры по маркетингу этой компании в Соединенных Штатах заслуживают звания корпоративных королей, в то время как их европейские коллеги – всего лишь местных князьков, значительно уступающих им по части статуса и вознаграждения. Но, чтобы уравнивать их положение и таким образом возвыситься в мировом общественном мнении, Procter & Gamble должна решить свои европейские проблемы. Дабы соответствовать образу крупнейшего в мире производителя потребительских товаров, компания должна увеличивать свои инвестиции в Европе за счет инвестиций в Соединенных Штатах и поощрять работников непропорционально их заслугам. А это, в свою очередь, противоречило бы не только организационной культуре, но и основополагающим принципам социальной спра-

ведливости. Короче, чтобы стать такой, какой она хочет стать, Procter & Gamble должна совершить невозможное: пожертвовать социальной справедливостью ради мирового господства. Таковы странности парадоксальных структур.

Когда-то люди жили изолированными друг от друга племенами, потом изолированными семьями, затем изолированными общинами. Общественных мнений было столько же, сколько общностей. Сегодня мы имеем новую разновидность племен, которые разделяют и поддерживают общие своеобразные взгляды в масштабе всей планеты. «Шесть степеней разлуки» мало-помалу превращаются в пять, пять в четыре, три, две и затем одну. Если вы плететесь в хвосте рынка в Мельбурне, Токио или Бангкоке, ваше лидерство в Цюрихе или Милане в конечном счете ничего не значит. На рыночной площади общественного мнения хорошие новости бегут, а плохие – летят. Дайте им закрепиться – и вы потратите годы, доказывая, что не являетесь круглым неудачником.

Короче, цена глобализма – постоянная необходимость быть начеку. Если вы не готовы идти в наступление сразу по всем фронтам, оставайтесь дома. Но глобализация вынуждена сосуществовать с децентрализацией, причем не только организационной, но и с точки зрения подходов. Сегодня, чтобы вести игру в мировом масштабе, необходимо сочетать хищническую практику «баронов-разбойников» XIX века – с лозунгом «все для покупателя», характерного для бакалейщика из лавочки на углу. Джей Гулд (Jay Gould) и Дейв Томас (Dave Thomas) в одном лице. Вновь и вновь (и повторять это стоит вновь и вновь) вам приходится в одно и то же время быть собой и не собой, тем и этим одновременно. Просто нет другого способа передвигаться среди постоянно сталкивающихся противоположностей.

И второй парадокс размеров. Чем крупнее компания и чем шире она распространяет в мире свое влияние, тем больше она должна зависеть от независимых и изолированных переманных. Только так можно убежать из плена собственных размеров.

Недавно нефтяная компания (Shell Oil) стала нанимать консультантов по годовым контрактам и платить им до 750 тысяч долларов в год, чтобы они занимались узкими проблемами, от решения которых зависит, как она полагает, ее будущее. При этом родительская фирма Royal Dutch Petroleum вверяет, по крайней мере частично, судьбу мощной электростанции, работающей уже 110 лет, в руки независимой консультации с годичным сроком работы. Странно? Конечно. Правильно? Конечно. В сущности, это та же Ложа дураков. Пока она не заполнена, не может быть речи о будущем, а пока не изолирована, настоящее просто невыносимо.

Здесь уместно высказать догадку: в один прекрасный день какая-нибудь из независимых консультаций придет к вам с маленькой драгоценной идеей, которая со временем разрастется до основного бизнеса Royal Dutch Petroleum и преобразит организацию. Вот вам и третий парадокс размеров. Чем больше ваша масса, плотность и вес, тем больше вероятность, что вы будете сброшены с обочины – и правильно. Огромный вес – огромная власть, но и повышенная опасность застоя. Бунты начинаются по краям и стремятся захватить центр. Тем временем у центра нет выбора, как топтать вперед и завоевывать весь мир. Наполеон и Че Гевара в одном лице. Для танца нужны двое. Вальс балерины со слоном – вот что это такое. Иначе говоря – Мухаммед Али.

Крупные и мелкие компании различаются масштабами. Но они принадлежат к одному типу и сталкиваются с одними и теми же проблемами.

Независимо от размеров в жизни любой компании случаются чрезвычайные происшествия, угрожающие свести на нет годы, десятилетия или даже века созидательной работы. То какие-нибудь простенькие части вдруг становятся недоступными, то обнаруживаются скрытые до поры побочные действия, то самолет среди ясного неба падает на землю. Чрезвычайные происшествия невозможно предвидеть, они происходят в самое неудобное время, и, если с ними быстро и хорошо не справиться, они создадут неразрешимые проблемы, обростут непре-

одолимыми осложнениями, от которых организации порой так и не удается оправиться.

Борьба с последствиями чрезвычайного происшествия требует одного и того же количества энергии, внимания, стольких же усилий и человеко-часов, независимо от того, выражается ли рыночная капитализация компании в триллионах или миллионах. Вероятность катастрофы для всех одинакова.

То же самое происходит на рынке капитала. Крупные и мелкие организации имеют разную потребность в капитале и сталкиваются с разными трудностями в его приобретении, но охота за деньгами требует одних и тех же усилий вне зависимости от того, является ли компания громоздким промышленным гигантом или стройным новичком с новейшими технологиями. И те и другие должны проделать определенную бухгалтерскую работу, выпустить одинаковое количество однотипных пресс-релизов, обхаживать аналитиков и заигрывать с общественным мнением. Крупным компаниям нужно убедить рынки капиталов, что они достаточно малы, чтобы контролировать свои окраины, а мелким – что они достаточно велики и сильны, чтобы охранять и защищать свои границы. И тем и другим приходится делать одинаковое лицо перед держателями капитала, хотя они и сильно различаются масштабами.

Как это делается? Как крупной компании удастся не походить на Советский Союз перед развалом? Как удастся маленькой организации казаться достаточно большой, чтобы не походить на Кувейт, окончательно и бесповоротно сдавшийся на милость иностранных держав ради защиты от соседей с экспансионистскими наклонностями?

Все это достигается за счет самоорганизации в противоположных направлениях ради одной и той же цели. Чем крупнее компания, тем целесообразнее для нее сгруппироваться вокруг того, что мы называем моделью «Chicken McNugget». Вместо того чтобы подавить мир своей огромной массой, крупные организации должны разделиться на отдельные, очень маленькие кусочки. Отдельные вопросы должны решаться отдельными, маоистского типа ячейками – максимум из десяти человек. Каждая ячейка имеет свою мантру, а каждая мантра связана с общей мантрой организации в целом. Главное, каждая ячейка должна

действовать в одной из крайних точек организации. Ячейка и есть ячейка: крохотная, герметичная частичка единого корпоративного целого. Но со стороны она должна восприниматься не как часть организации, а организация в целом.

Почему? Да потому, что если вы – General Electric (GE), IBM или General Motors (GM) и у вас есть проблема, люди, в отношениях с которыми она возникла, не должны воспринимать вас как целое. В качестве целого вы представляете собой нечто огромное, раздутое, выплескивающееся из берегов. Вам трудно сойти со своего пути, поэтому вы либо на грани, либо уже в состоянии коллапса.

Ячеистая структура частично снимает остроту проблемы. Действуя в одной из крайних точек организации, ячейки испытывают на себе воздействие центробежных сил, поэтому они – рассадник бунта. Будучи официальной единицей организации в какой-нибудь ограниченной сфере – бухгалтерского учета, связей с общественностью и так далее, – маоистские ячейки позволяют вам казаться очень маленькими во многих смыслах и ракурсах. Посмотрите на организацию, построенную по принципу маоистских ячеек, такую как GE, с точки зрения бухгалтерии, и GE для вас будет сведена до десяти человек. Посмотрите на нее с точки зрения отдела по внешним связям, и вы опять увидите десять человек – это будет другое подразделение, другая ячейка, другие десять человек, но все равно десять человек. С любым столкновением можно справиться, отсутствие столкновений выдает массивную подводную конструкцию.

Поскольку каждая ячейка охраняет свои, четко очерченные границы, организация в целом оказывается в состоянии контролировать бесчисленное множество своих границ. Являясь одновременно и крупной, и мелкой, организационная модель Chicken McNugget позволяет вам сохранить контроль за вашими позициями на рынке. McNugget славится тем, что вы то и дело задаете вопрос: начинается ли эта слава с окорочка, грудки или ножки? Кто знает. И кому какое дело. Точно так же вам не удастся угадать, чем одна McNugget лучше другой или третья хуже шестой. Каждый кусочек хорош на вкус. Каждый вызывает аппетит. Каждый существует

сам по себе и в то же время является неотъемлемой частью целого.

И еще один парадокс, связанный с организационной моделью Chicken McNugget. Чем больше вы дробитесь, тем сильнее становится ваш бренд. Чем успешнее вы делите вашу компанию на крохотные самостоятельные ячейки, тем больше зависите от своего бренда и его обязательства придать всей этой одновременной и разнообразной микроактивности подразумевающую эстетику.

Естественно, маленькие организации не сталкиваются с этой проблемой. И, естественно, не могут воспользоваться преимуществами подобной модели. Им приходится внедрять у себя организационную модель Roast Chicken: вместо того, чтобы дробить себя на кусочки примерно одинаковой величины, маленькая организация вынуждена показывать себя целой и законченной, независимо от ракурса. Создайте по краям маленькой организации маоистские ячейки, и у вас ничего не останется в центре, чтобы организовать наступление. А без наступления война заведомо проиграна. Создайте маоистские ячейки, и в каждой окажется так мало сотрудников, что они превратятся во враждующие между собой автократии. Хуже того, ячейки будут так слабы, что им никого не удастся ввести в заблуждение. Когда возникнут обычные трудности корпоративной жизни или свалится на голову чрезвычайное происшествие, маленькой организации придется пускаться во все тяжкие, чтобы защитить свою территорию.

Что нужно для построения организационной модели Roast Chicken? Чтобы каждый сотрудник по возможности был гибким и обладал разносторонней подготовкой. Сегодня кризис возник в области бухгалтерии, завтра в рыночном секторе, послезавтра – на производстве, и каждый руководящий работник должен уметь вести сражение на всех трех фронтах. Если вы не знаете, как стрелять из артиллерийского орудия, как вы отдадите приказ открыть прикрывающий огонь, как поведете бойцов в атаку с флангов или распорядитесь залечь и подпустить противника поближе? Бросьте – от вас будет больше вреда, чем пользы.

Организационная модель Roast Chicken требует, чтоб вы знали, на какой странице псалтыря находится нужный псалом. Маленькие организации не могут себе позволить «набирать скорость», они должны постоянно двигаться с нужной скоростью. И наконец, модель Roast Chicken требует, чтобы каждый руководящий работник организации был одновременно бунтарем и центристом. Любая организация нуждается и в тех и в других, но маленькие компании не могут позволить себе узкую специализацию.

Разносторонность дается тяжело. Жизнь в маленькой организации бывает та еще. Постоянное пребывание сразу в нескольких ипостасях – окорочка, ножки, грудки, гусиных потрохов – дело нервное. Поэтому и материальное поощрение должно быть высоким.

Приведем в пример Barnes & Noble и Amazon.com в качестве иллюстрации соперничающих между собой организационных моделей.

Barnes & Noble – крупнейшая в Америке сеть книжных магазинов, имеющая более 1000 точек. В компании работает свыше 15 тысяч человек, ежегодно продается более 200 миллионов книг. В отличие от нее Amazon.com – юная компания со штатом чуть больше 2000 человек.

Однако подключитесь к сети Интернет и зайдите на сайты этих компаний, и вы обнаружите почти одинаковую структуру. Маркетинг, система цен, выставки книг, каталоги, система просмотра – все одинаковое.

Ничто на сайте Barnes & Noble не говорит о том, что это маленькая, очень маленькая частичка крупной организации, и ничто на сайте Amazon.com не свидетельствует о том, что это очень-очень большая часть относительно небольшой организации. В самом деле, если бы кто-нибудь, ничего не знающий о родительской организации, зашел на оба сайта одновременно и открыл страницы с перечнем названий книг, он бы решил даже, что Amazon.com крупнее. Публикуемые этой компанией читательские отзывы, равно как и ежечасно либо ежедневно проводимые рейтинги (ежечасно для первых десяти

тысяч наименований, ежедневно – для следующих ста тысяч, и раз в месяц – для всех остальных) придают каждой рекламируемой книге чуть больший вес.

Но почему они почти одинаковы? Потому что для Amazon продажа книг и CD-дисков в режиме онлайн – основной бизнес, тогда как Bn.com – мятежная ячейка, отделившаяся от более крупной компании, ее сотрудники душой и телом – в книжной торговле через Интернет, и им ровным счетом наплевать на то, как идет розничная продажа книг в магазинах материнской компании. Вернее, она была мятежной, пока Barnes & Noble не решила запустить свою собственную программу в качестве интернет-провайдера.

Правильный шаг? Думается, да. Финансовые вложения в будущее всегда производятся за счет политической дестабилизации в настоящем, а финансовые вложения в основные виды деятельности – продажа книг и аудиозаписей через реально существующие магазины – идут за счет будущих ценностей, создаваемых в мятежных ячейках на окраине. Отделяя свою самую нестабильную (и, стало быть, самую потенциально выгодную) ячейку, Barnes & Noble защищала свое настоящее. Но сохраняя к этой ячейке интерес, Barnes & Noble защищает свое будущее. В сущности, продавая книги через Интернет и дематериализуя свой бизнес до финансовой игры, Barnes & Noble становится руководителем холдинга своего будущего. Здесь просматривается модель не только для торговли книгами. Большое не просто становится малым, а малое большим, но, случается, ценность вообще имеет отрицательную массу.

И может быть, главная выгода: отделив Bn.com, Barnes & Noble капитализировала случайную ценность, созданную мятежом. Напоследок – несколько слов об этом.

Все на свете имеет случайную, или побочную, ценность, и она по определению всегда находится за пределами основного предприятия.

Много веков подряд главным занятием жителей Исландии было рыболовство. Исландия снабжала рыбой весь мир. И постепенно накапливала побочную выгоду. Ее отдаленность от остального мира, межродственные браки и жесткая стабильность культуры позволили ей за 50 поколений создать национальный

геном, не похожий ни на какой другой в мире: не просто поразительно чистый, но и с поразительной точностью отраженный в хрониках. И сегодня, когда исследователи изучают продольные генетические цепочки в поисках корней болезней, чтобы начать моделировать лечение, случайная ценность исландского генома угрожает догнать «сознательную» ценность ее основного занятия. В 1996 году экспорт продуктов рыболовства принес Исландии около 75% от общей суммы 1,8 миллиарда долларов. Но из-за понижения стоимости акций во всем мире эта отрасль становится все менее прибыльной. В то же время всего лишь один контракт с фармацевтическими фирмами сулит прибыль в размере 200 миллионов долларов за право создания лекарств на основе этого коллективного генома.

То, что сделали Barnes & Noble и Исландия, могут и должны делать и другие компании, а также общественные и политические организации. «Малое должно стать большим, а большое малым» – не просто парадокс размеров, но и навык выживания. Ничто на свете, никакое основное занятие – будь то производство электролампочек (GE), или больших ЭВМ (IBM), или сладких булочек (Сара Ли) – не продолжается вечно. Суть выживания – приспособление, переход: от лампочек к финансам, от больших ЭВМ к интеллектуальной собственности, от булочек к нижнему белью. Смысл адаптации – в прополке устаревших навыков и замене их новыми. Силы мятежников завладевают центром. Настоящее порождает будущее. Родители уходят, взрослеют дети. А новое довольно часто оказывается бесконечно повторяемой старой истиной.

И последнее замечание, прежде чем мы оставим тему размеров. Так же, как красота, они – «в глазах влюбленного». По всем внешним критериям Coca-Cola, контролирующая 50% мирового производства этого напитка, – громадная организация. И в то же время доля Coca-Cola составляет всего лишь 2% потребительского рынка напитков. И пока компания делает акцент на расширении этих 2% вместо того, чтобы поддерживать свои 50%, она будет маленькой организацией, усиленно пытающейся стать большой. Вот как можно заронить семена бунта во всей организации.

◆ Давайте подумаем...

Настало время снова взять бумагу и ручку и ответить на следующие вопросы.

1. Велика ли ваша организация?

- ◆ Сколько людей в ней работает?
- ◆ Какова ее оценочная стоимость?
- ◆ Насколько велика капитализация роста?
- ◆ Сколько у вас отделов?

2. Каких размеров вы хотели бы достичь через 10 лет?

- ◆ Доля рынка в процентах.
- ◆ Какого именно рынка? (Вспомните только что приведенный пример с Coca-Cola).

3. Насколько малой вам приходится делать вашу организацию, чтобы достичь ваших целей в плане развития?

- ◆ Сколько микрокультур вы хотите довести до рынка?
- ◆ Сколько ячеек и по сколько человек в каждой ячейке нужно создать, чтобы контролировать каждую из микрокультур?
- ◆ Какая система социальной справедливости лучше всего послужит вашему маркетингу микрокультур?

3.1. Будете ли вы в первую очередь поощрять тех, кто наиболее эффективно управляет микрокультурами по принципу: «прошлые заслуги – сегодняшнее вознаграждение»?

3.2. Будете ли вы в первую очередь поощрять тех, кто наименее эффективно управляет микрокультурами по принципу: «будущие потребности – сегодняшнее вознаграждение»?

- ◆ Каким образом должно измениться обязательство вашего бренда, чтобы обеспечить сцепление всех участков роздробленной организации?
-

КАКОГО ЦВЕТА ВАША БЕДА?

Управление чрезвычайными происшествиями как средство против катастроф.

Любая беда ощущается одинаково, независимо от размеров. На больших и малых дорогах соскакивают колеса. Люди лишаются жизни или денег. Лопаются предприятия, и рушатся карьеры – и, бывает, не подлежат восстановлению. Еще вчера вы чувствовали твердую почву под ногами, а на крайний случай наготове была спасательная сетка, чтобы не дать вам разбиться. И вдруг ничего этого нет, есть только свободное падение и неумолимые законы гравитации. Все мы так или иначе прошли через это, все бывали безоружными и беспомощными перед непонятными силами.

Внешне, однако, каждая катастрофа непохожа на другие. Это никогда не происходит из-за одного и того же набора причин. Даже если два самолета врезаются друг в друга среди ясного неба. Никакие два предприятия не разоряются в силу одних и тех же обстоятельств, даже если эти обстоятельства очень похожи. Чрезвычайные происшествия колеблются в диапазоне от единичных несчастных случаев до сложных катастроф и различаются по уровню и резонансу. Первым шагом на пути к управлению чрезвычайным происшествием должно стать определение, с каким типом катастрофы вы столкнулись и каковы последствия.

Единичные несчастные случаи имеют начало, середину и, если вы вели себя правильно, конец. Но благополучный конец наступит только в том случае, если вы правильно определили, что именно поставлено на карту: ведь даже единичные несчастные случаи могут радикально отличаться друг от друга в этом отношении. Одни лишь ненадолго меняют ситуацию, потому что, даже если эти случаи ужасны, они просты. Другие могут изменить вашу жизнь раз и навсегда.

Перечитайте газетные статьи, посвященные событиям 1982 года в пригороде Чикаго, когда семь человек одновременно скончались после употребления тайленола с примесью цианида. Тогда казалось, что опасность угрожает самому существованию фирмы

Johnson & Johnson, производителя тайленола. То, что компания уцелела, обычно объясняют особым искусством тогдашнего председателя совета директоров, Джеймса Э. Берка (James E. Burke), и действительно, руководство компании действовало исключительно грамотно. Но управление катастрофой вообще оказалось проще, чем думали вначале. Да, компания Johnson & Johnson столкнулась с тяжелым кризисом: его производство тайленола контролировало 37% мирового рынка продаваемых без рецепта обезболивающих. Если бы тайленола не удалось вернуть на прилавки или заменить, малой кровью не обошлось бы. Но Johnson & Johnson славится не лейкопластырем, тампонами и обезболивающими без содержания аспирина, которые компания производит и продает. Сила фирмы – в доверии потребителей, без колебаний вверяющих в ее руки свои порезы, солнечные ожоги и головную боль. А в этом отношении компания оказалась почти чиста, даже несмотря на то, что связь между семью смертями и употреблением тайленола была совершенно очевидна. Вот если бы компания выпустила партию детского шампуня с примесью карболовой кислоты, земля разверзлась бы у нее под ногами. Этот производственный процесс был у нее полностью под контролем. Но какой человек в здравом уме обвинил бы фирму за то, что цианид случайно оказался в плохо вымытых бутылочках? Что могла поделаться компания? Еще один идиот на производстве, еще одна идиотская ситуация в стране, где ни с того ни с сего убивают своих президентов и лидеров движения за гражданские права.

С компанией Swissair в 1998 году произошел единичный несчастный случай иного рода, когда на самолете, выполнявшем рейс 111, вспыхнул пожар и самолет рухнул на побережье Новой Шотландии. Тут уже оказалась затронутой не только деловая сторона, но и главный принцип деятельности компании. Спору нет, европейский рынок авиаперевозок пронизан жесткой конкуренцией, и никто не бросится заказывать билеты на рейс компании, у которой только что разбился самолет. Это деловая сторона вопроса. Но главным, что обеспечивало Swissair ее нишу, была ее репутация, включавшая точность, присутствие духа и четкую, слаженную работу. Это были швейцарские часы авиалиний, вежливость и предупредительность при любых обстоятельствах, линия, которую предпочитали высокие должностные лица, отправляясь в путешествие

(нередко – в качестве поощрения). Потому что она, как никто другой, обеспечивала легкий взлет, мягкую посадку и отсутствие разных неприятностей, возникающих при полете на высоте тридцать тысяч футов над уровнем моря. После того как швейцарские летчики не смогли сразу потушить огонь, после того как выяснилось, что в полете они разговаривали между собой на одном языке, а с контрольно-диспетчерским пунктом в Монктоне, Нью-Брунсуик, на другом, то, что поначалу представлялось единичным несчастным случаем, стало восприниматься как закономерная катастрофа. К человеческим жертвам прибавилась еще одна невосполнимая утрата – под угрозой оказался самый смысл существования компании. А из такой ямы выкарабкаться гораздо труднее, чем из обычного кризиса производства.

Иногда единичная катастрофа имеет свое начало, середину и конец и развивается в соответствии с внутренней логикой независимо от ваших усилий, и все, что вам остается, это похоронить своих мертвецов и двигаться дальше.

То ли стремление напомнить делегатам съезда Демократической партии, проходившего в Сент-Луисе в 1876 году, о победе над племенем сиу, то ли роковая самоуверенность Джорджа Армстронга Кастера (George Armstrong Custer) побудила его во главе жалкой кучки солдат вторгнуться на не слишком благоприятный участок вдоль Литл-Биг-Хорн-Ривер (Little Big Horn River), где их встретили превосходящие силы противника. Произшедшая бойня повлекла за собой бесчисленное количество убитых и в корне изменила мнение не только о Кастере как о полководце, но и об американской армии в целом, что роковым образом повлияло на ее отношения с туземцами. Один человек, один неудачный день, одно ужасное решение – а последствия дают себя знать до сих пор.

Сложные катастрофы также имеют начало, хотя и глубоко скрытое. Они также имеют середину, хотя порой она кажется бесконечной. Но, если у них и есть конец, его не видно. Вот это и есть главная особенность сложных катастроф: в силу своей продолжительности они воспринимаются не столь остро. Корни этих катастроф так тесно переплетены между собой, а последствия столь многочисленны, что все принятые меры будут иметь кратковременное действие, так что вы даже можете посчитать их ошибочными, даже если на самом деле они были совершенно правильными.

Подобно продолжающемуся продовольственному кризису в Сомали, сложные катастрофы постепенно становятся привычными. Они как будто узаконивают нищету, страдания, бедствия, а если время от времени всплывают на страницах газет или в телевизионных сводках новостей, вид голодающих детей поражает нас не потому, что это действительно невыносимое зрелище, а потому, что мы-то уже думали, что проблема решена. Разве мы не послали туда войска? Разве ООН не взяла ситуацию под контроль?

Иногда сложные катастрофы не просто напоминают о себе. Межплеменная бойня в Руанде в 1994 году случилась не по какой-то одной причине, а из-за целого клубка проблем, и это исключило возможность выработки окончательного решения. Прошло несколько месяцев после резни, прежде чем международные консультанты смогли приступить к восстановлению судебной системы в этой, внешне напоминающей рай, африканской стране.

Впрочем, гораздо чаще сложные катастрофы напоминают фиктивный судебный процесс «Джарндис против Джарндиса», описанный Чарльзом Диккенсом в романе «Холодный дом». Спустя десять лет после того, как Международному кредитному и торговому банку впервые предъявили обвинение в пособничестве в отмывании денег наркокартелей, десятки юристов все еще чуть ли не каждый месяц собирались в Люксембурге, чтобы перемыть банку косточки.

Сложные катастрофы имеют свойство растягивать время вплоть до критической точки, когда ситуация взрывается. Поэтому они вплетаются половинной нотой в общий фон организации. Опасность еще существует, но нет ощущения чрезвычайности, потому что человеку свойственно приспособляться к окружающей обстановке, как бы скверно ни шли дела. Вспомним Европу времен Второй мировой войны, Америку в период Великой депрессии... Бросьте лягушку в горячую воду – она моментально выскочит наружу. Но поместите ее в сосуд с холодной водой и подогревайте воду на медленном огне – и, как утверждает теория, лягушка будет мирно сидеть, пока не сварится. Вот таковы и сложные катастрофы, наглядно демонстрирующие эффект лягушки, сварившейся на корпоративном, социальном или политическом поприще.

Как бороться со сложными катастрофами? Откровенно говоря, это практически невозможно. Они по определению исключают

такую возможность. То, что подчас кажется улаживанием конфликта, на самом деле есть не что иное, как сдерживание страданий, утрат, разложения. Но сложные катастрофы начинаются как единичные случаи, и главное – не дать им мутировать. Как? Приведем четыре правила.

◆ Признайте свою вину. «Да, мы это сделали. Мы виноваты и принимаем меры, чтобы это не повторилось. Больше нам нечего сказать». Представьте себе, как изменилась бы история 1998 года, если бы Клинтон сказал что-нибудь в этом роде, когда его только-только уличили в связи с Моникой Левински. Никакой политик не любит признавать свои ошибки, и ни один адвокат этого не посоветует, но катастрофы влекут за собой жертвы, жертвы заслуживают, чтобы перед ними хотя бы извинились. Скольких сложных катастроф не случилось бы, если бы кто-то вовремя подошел к микрофону и сказал: «Простите». Еще одно соображение в пользу этого довода: после того как вы извинились, пресса не может призывать к возмездию.

◆ Следите за резонансом. По всем общепринятым нормам маневрирования в рамках закона можно было оправдать первоначальное предложение швейцарских банкиров выплатить евреям 39 миллионов долларов по искам о конфискации имущества во время и после Второй мировой войны. Действительно, с какой стати начинать с высоких сумм, если впереди еще торги и торги? Но такой ход рассуждений приемлем только в тех случаях, когда на карту поставлены деньги, и больше ничего. Начав торговаться, скажем, с 800 миллионов, можно было бы сохранить покров секретности, который и придает швейцарским банкирам ценность в глазах вкладчиков. Попытавшись надуть Мировой еврейский конгресс, Швейцария не только оттолкнула от себя евреев всего мира, но и дала им законное и моральное право подвергнуть сомнению ее право на охрану тайны.

Пусть самые умные и компетентные ведут переговоры. Для этого они и существуют, потому что хорошо знают свое дело. Но пусть гномы в Ложе будущего попробуют предугадать последующий ход событий, а вы постараетесь донести их прогноз до сведения умных и компетентных. Без покрова тайны – какая разница между Базельским банком и банком в Байонне?

◆ Вернитесь в главу «Обязательства бренда» и сделайте шаг за ее пределы. В семидесятые годы, когда U.S. Steel двигалась напрямик навстречу катастрофе, никто не сомневался в том, что и компания, и стальная отрасль США в целом стали жертвами японского импорта. Так считали все – или, по крайней мере, так считали поставщики, возглавляемые U.S. Steel, и ее мнения оказалась достаточно. А отсюда логически вытекал вывод: нужно попытаться выжать побольше денег из каждой единицы проданной стали. Но когда U.S. Steel резко подняла цены, бутон сложной катастрофы распустился махровым цветом.

В чем была действительная причина кризиса? Не японский импорт подкосил стальную отрасль США – в самой отрасли, ее структуре произошли серьезные перемены, и интересы будущего требовали, чтобы отрасль начала воспринимать себя не как изготовителя строительных болтов и контейнеров, а как производителя специальных сортов стали. Выкрикнул бы это кто-нибудь в 1975 году с крыши здания штаб-квартиры отрасли в Питсбурге – и в ответ прозвучало бы, прокатившись эхом по всей округе: «Чокнутые!» А ведь стоило выйти на улицу и зайти в соседнее здание – фабрику по производству пластмассы, – и всякому, имеющему глаза и желающему видеть, стало бы ясно как день, что пластмасса и другие материалы вытесняют сталь из всех традиционных сфер применения.

Дело давнее, но суть остается верной. Иногда нужно сделать шаг наружу, чтобы увидеть проблему изнутри.

◆ И наконец, если ничто не помогает, опустите руки и ступайте домой. В мае 1996 года, когда самолет компании ValJet, рейс 592, рухнул прямо на Эверглейдс*, компания не располагала возможностями Swissair, которые помогли той выйти из положения после аварии рейса 111. У ValJet вообще ничего не было, кроме названия – это была дешевая авиалиния, срезавшая углы ради самой низкой цены на Восточном побережье. И вот теперь цена «срезания» оказалась равна ста десяти человеческим жизням.

Что делать, если ваше предприятие и главный смысл вашей работы безнадежно скомпрометированы? Бросьте их. Закройте предприятие. ValJet ушла на дно и спустя семь лет возродилась как

* Эверглейдс – национальный парк США во Флориде.

AirTran. С той же политикой снижения цен. Но с другим названием. Неплохой выход из положения – и почти такой же ловкий, как бездействие Daiwa Securities.

Будь Daiwa американской фирмой, она несомненно пережила бы скандал, разразившийся, когда ее маклеры оказались замешанными в тайных спекуляциях. Но Япония есть Япония, и когда на фирму обрушился позор, то, что начиналось как частный инцидент, быстро переросло в сложную катастрофу, обусловленную не только национальными нормами ведения бизнеса, но и национальным кризисом банков. Сейчас компанию медленно, но верно разбирают по кусочкам, и недалеко то время, когда от нее ничего не останется.

Что нужно было сделать фирме, оперирующей с ценными бумагами? Выставить себя на продажу на следующий же день после скандала. Почему она этого не сделала? Потому что привычка к активной деятельности в настоящем помешала ей осознать невозможность решения проблемы в будущем. Имея дело с катастрофами, как и во многих других случаях, нужно знать, когда разворачивать, а когда сворачивать дела, когда уходить, а когда и убегать сломя голову.

3

ПАРАДОКС ВРЕМЕНИ

Со скоростью света ничего не происходит

В бизнесе парадокс времени частично связан с парадоксом предсказателя. Чтобы быстро добиться успеха, нужно долго думать, но чем грандиознее ваше видение будущего и чем продолжительнее срок от предсказания до осуществления, тем больше риск не суметь предпринять необходимые шаги, чтобы в кратчайший срок достичь долговременных результатов. Открытия, связанные с будущим, имеют тенденцию подвергаться сомнению действия в настоящем, но только если смотреть на них под углом будущей деятельности. Действия в настоящем имеют тенденцию подвергаться сомнению открытия, связанные с будущим, но только если судить по ним с точки зрения кратковременного успеха. Будущее по самой своей природе дестабилизирует настоящее. Настоящее по самой своей природе сопротивляется будущему. Чтобы выжить, необходимо «раздвоиться». Но люди и компании по самой своей природе склонны сопротивляться существованию в двух временах сразу.

Кабельное телевидение распространилось на подавляющее количество сетей телевидения не потому, что «упало с неба». Сети начали изучать его возможности и условия успешной работы еще тридцать лет назад. Они сумели понять основной принцип его работы и оценить его технологический потенциал. Даже относительно ясно (хотя и парадоксально) представили себе возможный образ действий: с одной стороны, дружно сопротивляться рассмотрению вопросов развития кабельного

телевидения в Конгрессе, а с другой – приступить к формированию компаний, которые, когда придет пора, станут его владельцами. Если бы тогда, в середине семидесятых, это было сделано, сети сэкономили бы миллиарды долларов первоначальной стоимости. Вместо этого в глазах вещательных сетей краткосрочные интересы возобладали над долгосрочной перспективой и началось долгое сползание к тому, что угрожало обернуться неудачей.

Двойственность оказалась им не по зубам, и результаты не замедлили сказаться. Но телесети были не единственными, кому не удалось жить в двух временах сразу. Точно так же, как ABC изучала возможности кабеля тридцать лет назад, компания General Electric изучала потоковое телевидение. Как и ABC, она поняла основной принцип и даже высокий потенциал. Но, опять-таки как сети, не сумела совместить свой тогдашний бизнес с тем, что могло стать важным полем деятельности компании в будущем.

В основу практически любой компании заложены элементы двойственности, существует значительное временное напряжение между тем, что она собой представляет и чем хочет стать. Телевизионная сеть – это и поставщик развлечений, и кабельная компания, но лишь в том случае, если живет не только настоящим. Компания с компьютерной компонентой может стать поставщиком развлечений, только если она так себя ощущает – и если не позволит своему представлению о себе в будущем помешать своему успеху в настоящем. Сегодняшняя развлекательная компания содержит в себе эмбрион будущего успеха в перспективнейшей сфере образования, но только если бросит вызов тому, что ныне является ее основным занятием. Двойственное положение между настоящим и будущим способно свести с ума, но только если ему сопротивляться. Научитесь сидеть одновременно по разные стороны стола – и двойственность обернется тем, чем ей положено быть по штату: освобождением.

У некоторых это получается. Компания De Beers успешно развивает свой алмазный картель и одновременно помогает другим странам – таким как Канада, где деятельность картеля запрещена, – разрабатывать собственные месторождения ал-

мазов. Вскоре De Beers будет бесплатно доставлять канадские алмазы на рынки на другом конце света, где она доминирует благодаря своему алмазному картелю. Сделав такой шаг, компания начнет жить двойной жизнью. Она уже научилась функционировать одновременно в прошлом, где алмазный картель дал ей мировое господство, и настоящем, а теперь начнет жить в будущем, где она, вполне возможно, окажется без помощи картелей.

Зачастую компании сникают при одной только мысли о том, что ждет впереди. Они начинают рассуждать о будущем на таком языке, с таким широким и смутным представлением об идее, что понять их можно как угодно. Поступая так, они добьются только того, что в ближайшее время не смогут предпринять действия, при помощи которых могли бы оказаться там, где им нужно оказаться в отдаленном будущем.

Рассмотрим вступительное слово к «Заявлению о корпоративной миссии», недавно составленному в компании Kodak:

«Мы создадим дифференцированную, с ориентацией на результаты культуру мирового класса, в основу которой будут заложены наши основные пять принципов:

- ◆ уважение к индивидуальности;
- ◆ бескомпромиссная честность;
- ◆ доверие;
- ◆ надежность;
- ◆ неустанное совершенствование и персональное обновление.

Соблюдая эти принципы, мы будем развиваться быстрее конкурентов, предоставляя потребителям и покупателям решения, нужные им для того, чтобы создавать, хранить, обрабатывать, выпускать и передавать изображения людям и машинам где угодно и когда угодно».

Все это было бы прекрасно, будь задачей Kodak повышение квалификации рабочей силы или удовлетворение духовных потребностей акционеров. Но Kodak имеет дело с изображениями.

Большинство работников компании любят изображения и процесс их создания. А слово «изображение» (image) в той или иной форме впервые встретилось, только когда мы прочитали 40% этого «Заявления о корпоративной миссии», состоящего из 135 слов.

В чем заключается подлинная миссия Kodak? В увеличении числа людей, которые пользуются изображениями, увеличении роли последних в повседневной жизни, может быть даже в создании памятных архивов для тех, у кого скопилось слишком много фотографий. И в том, чтобы сделать все необходимое – вплоть до того, чтобы разорвать компанию на части и начать сначала, уволить всех работников до одного, отправить на пенсию основные технологии, – ради достижения этих целей в будущем, где единственной определенностью является абсолютная неопределенность.

Правда, сказать так – значит дестабилизировать настоящее. Отсюда – полный туман и маскирующие выражения типа «дифференцированная культура», «уважение к индивидуальности» и «персональное обновление». (Джордж Оруэлл первым обратил внимание на пристрастие пропагандистов к употреблению латинизированной лексики.) Не сказав ни слова об истинной миссии компании – к примеру, что Kodak останется хозяином Рождества и сохранит наглядную память о нем до Судного дня, – они, в сущности, отрицают то, что составляет смысл их деятельности. Люди жаждут определенности, компании стремятся к определенности, однако будущее отрицает определенность на каждом шагу. И чем вы увереннее в результате, тем меньше вероятность того, что он наступит.

Дело не только в том, что будущее дестабилизирует настоящее, настоящее тоже расшатывает будущее. Сегодня, чтобы преуспеть в долгосрочной перспективе, нужно управлять каждой пролетающей минутой. План маркетинга на прошлую неделю составлялся для ситуации, которая не повторится. Производственный бюджет прошлого месяца включал в себя пункты, уже ставшие артефактами далекого технологического прошлого. Перемены происходят постоянно и с постоянным ускоре-

нием. Сосредоточьтесь исключительно на сегодняшних нуждах, и вы не увидите, что ожидает вас за поворотом дороги завтра. А оттуда непременно выскочит грузовик, мчащийся вам навстречу и, конечно, по той же полосе. Вывод, вытекающий из двойственной жизни: будущее и настоящее всякого предприятия или карьеры – разные, но они всегда мчатся навстречу друг другу, угрожая столкнуться.

* * *

Если решения, принимаемые в организации, привязаны к горизонту, ее ближайшее будущее не представляет интереса. Уволить 50 тысяч работников и погрязнуть в человеческих отношениях – не ваше решение, вы заняты реорганизацией для будущего столетия. Если ваши решения рассчитаны на короткий срок, долгосрочные интересы компании неизбежно не принимаются во внимание. Кому нужна реорганизация? 50 тысяч уволенных рабочих ждут за дверью, и все они алчут вашей крови.

Внутри организаций это напряжение между настоящим и будущим стравливает один отдел с другим. Забастовка в General Motors в 1998 году длилась два месяца не потому, что отдел труда и профсоюзы не могли прийти к соглашению. В этом-то вопросе их краткосрочные интересы вполне совпадали. Нет, забастовка стала такой продолжительной потому, что такое соглашение отдела труда и профсоюзов противоречило долгосрочным интересам отдела материально-технического снабжения, а этот отдел мог устроить в корпорации бунт, что помешало бы заключению контракта.

Такое же напряжение испытывают отдельные работники, и оно же существует в отношениях между компаниями и рабочей силой. Большинство из нас работает не покладая рук на компании, которые почти наверняка не учитывают нас в своих долгосрочных планах. Вместо того чтобы получать компенсацию в виде надбавок к зарплате, мы вкалываем за акции, и это вынуждает нас оставаться в компании, несмотря на то что мы прекрасно знаем: компания в любой момент может щелкнуть

выключателем – и прощай, компенсация! Большинство компаний точно так же лезут из кожи вон, повышая квалификацию рабочих, которые почти наверняка уйдут из компании, прежде чем достигнут наивысшей производительности.

Компания U.S. Air Force тратит целое состояние на обучение своих работников и обучает их так хорошо, что не может удержать после того, как они достигнут пика своей квалификации и отработают положенное по контракту время. Авиация вынуждена компенсировать недостаток опытных специалистов за счет перемещения тех, кого она еще может удержать, в разные уголки мира. А так как такое перемещение становится все менее заманчивым, потому что наносит урон личной жизни, утечка талантов прогрессирует.

Перед лицом таких же внутренних проблем компания Arthur Andersen & Company сделала своей принципиальной стратегией размещение командированных в роскошных отелях, чтобы смягчить неудобства, доставляемые разъездами. Более того, она обучает своих сотрудников в расчете на то, что их будут нанимать клиенты Arthur Andersen и они станут распространителями опыта компании по работе с клиентами. По существу, компания превращает проблему будущего-в-настоящем – отсутствие перспектив сотрудничества со способными молодыми сотрудниками – в решение настоящего-в-будущем. Она создает долговременные отношения, научившись сидеть по разные стороны стола. И добивается того, что плохие новости поступают примерно так же часто, как и хорошие. Причем первые имеют ничуть не меньшую важность, чем последние.

Если вы заняты в системе современного нефтяного бизнеса, главный вопрос, который вы должны себе задать, состоит не в том, как бы за короткое время увеличить прибыль, и не в том, что делать с лишними доходами, а в том, чтобы подготовиться к отсутствию спроса на вашу продукцию в отдаленном будущем. Двигатель внутреннего сгорания, являющийся главным источником спроса на продукты переработки нефти, изготавливается по технологии столетней давности. Более того, эта технология все больше загрязняет окружающую среду.

Honda вот-вот начнет выпускать модель автомобиля, работающего как на бензине, так и на электрической энергии.

Не за горами и другие решения. Время поджигает. Люди больше не хотят вдыхать бензиновые пары, добираясь до работы, или в супермаркет, или в кино, особенно теперь, когда у них есть возможность пользоваться дальней связью, делать покупки в кибернетическом пространстве и развлекаться, не выходя из дома. Что произойдет, когда все эти факторы соединятся?

Может быть, лучшее, что может сделать руководство нефтяных компаний, это научиться пользоваться энергией ветра, солнца или методом холодного слияния. Но если вы склоняетесь именно к этому решению, если ваши мудрецы под покровом тайны уже ломают над ним голову, – никому ни слова! В нынешних, предельно демократизированных условиях труда руководитель должен уметь держать в тайне от сотрудников то, что, по предположениям, может самым радикальным образом повлиять на их жизнь. Но располагать подобной информацией, знать все плохие новости, все противоположные точки зрения и разные варианты выхода из положения руководитель обязан, причем постоянно.

Когда будущее постоянно одерживает верх над настоящим и силами настоящего, противящимися наступлению будущего, можно преуспеть, только если рассматривать проблемы настоящего и будущего изнутри.

По всем канонам корпоративных войн, нефтяные компании и радикалисты из лагеря защитников окружающей среды – заклятые враги. Однако президент British Petroleum Джон Браун раз в полгода встречается с руководством Greenpeace, чтобы выслушать их пожелания и получить представление о повестке дня. Таким образом, British Petroleum и Greenpeace присутствуют в настоящем и будущем друг друга, и Браун сводит оба времени вместе, побуждая своих заклятых врагов сказать ему то, что все равно со временем скажут газеты.

Сегодня мы живем не в одном, а в двух временах одновременно – настоящем и будущем. Мы стремимся к будущему, уверенные в том, что так нужно, и испытываем чувство ностальгии по настоящему, не успев распрощаться с ним. Было время, когда нас удерживали на месте глубокие привязанности: карьера,

брак, разветвленная семья. Сегодня мы жертвуем глубиной ради широты и потому ослабили до предела все, что привязывает нас к «здесь и сейчас». Смотрите на свою сегодняшнюю жизнь как на происходящую в НАСТАЮЩЕМ времени*, потому что так оно и есть.

Иногда мы существуем в двух параллельных временах, но на горизонте параллельные линии сходятся. Немногим более двадцати лет назад компания Corning столкнулась с классической дилеммой будущего-в-настоящем. Во всех кухнях Америки компанию считали крупнейшим производителем жаропрочных кастрюль и стаканов, продаваемых под вывесками «Corning Ware» и «Pyrex». Но недавно ее отдел научно-технических разработок предложил новинку, сделанную на основе стекла, – кабель волоконной оптики, которому предстояло произвести революцию в нарождающейся телевещательной отрасли. Как быть? Как двигаться в будущее, не жертвуя настоящим? В случае с Corning проблема была решена мудро и человечно.

Со временем почти все производство потребительских товаров было продано фирме Borden, но при условии, что штаб-квартира останется у Corning в Нью-Йорке, так что ветеранам компании и их семьям не пришлось сниматься с места. Благодаря этому прошлое компании получило возможность жить в настоящем и будущем своего сообщества, даже лишившись своей исторической производственной линии. Вернее, большей части производственной линии, потому что Corning сохранила за собой производство посуды из хрусталя и стекла в Стьюбенвилле. Это позволило компании совершить безболезненный прыжок от легендарного столового стекла к легендарному оптоволоконному кабелю.

В то же время Corning так и не смогла окончательно оправиться от катастрофических юридических последствий выпуска совместно с Dow Chemical (под вывеской «Dow Corning») силиконовых имплантантов. Тем не менее сегодня компания – один из ведущих производителей оптоволоконного кабеля в мире. Вместе с партнерами по разным совместным предприятиям она контролирует около 50% американского рынка

и 35% рынка в других странах; предполагается, что ее оптоволоконный бизнес будет и дальше возрастать на 30% ежегодно в течение следующего десятилетия. Не забывая о своей истории, компания сделала так, что ее настоящее живет в будущем, а будущее стало реальностью настоящего. А работая по обе стороны настоящего времени, Corning смогла управлять парадоксом времени изнутри.

Управляйте вашим временем – часто советуют молодым руководителям. Пусть ваша история, существующая в настоящем, живет в будущем. Добейтесь того, чтобы «потом» не стало заложником «сейчас», и время само позаботится о себе.

«Газеты всегда живут в настоящем времени», – отметил писатель Брюс Фейлер (Bruce Feiler) в обзорной статье, опубликованной в номере New York Times от 23 ноября 1998 года. «Признавая справедливость нареканий в адрес газет в связи с их бульваризацией, – пишет Фейлер, – признаем и то, что в деле освещения новостей происходит еще один, незаметный, но еще более разрушительный процесс. Все больше и больше выпуски новостей напоминают не репортажи о произошедших событиях, а репортажи о будущем».

Фейлер приводит массу примеров. Это статьи, написанные не по следам событий, а до их наступления. Сообщения (или, как выяснилось, лжесообщения) о том, что «президент Клинтон будет сильно раздражен появлением видеопленки в качестве доказательства его любовной связи с Моникой Левински». Объяснения делового сектора, что акции такой-то компании упали или, наоборот, поднялись в цене, потому что их доходы оказались ниже или выше «ожидаемых». Равно как и выпуски Entertainment Weekly's Holiday Film Preview, которые не только рецензируют уже вышедшую на экран кинопродукцию, но и рассуждают о том, что будет, когда зрители увидят фильм, что скажут рецензенты и что покажет кассовая выручка.

В сущности, Фейлер более чем прав. Взгляните на первую полосу любой крупной газеты, прочитайте первые несколько абзацев любой статьи, и у вас сложится впечатление, будто будущее уже наступило. Домыслы выдаются за факты. Будущая

* В оригинале «pressure tense» – PRESent + future. – Прим. пер.

неделя уже стала принадлежностью истории. В основе заметок лежат не столько произошедшие события, сколько предсказания. Кто, что, когда, где и как – традиционные краеугольные камни журналистики – потеснены одним-единственным вопросом: «А что дальше?» Причем вопрос этот чаще звучит не в вопросительном, а в повелительном наклонении.

Но, если Фейлер и верно подметил это явление, он ошибается, объясняя его «вездесущими агентами средств массовой информации в компаниях» или тем, что журналисты поддаются соблазну выдавать себя за очевидцев». Это все равно что казнить гонца, принесшего дурные вести. Газетчики – так уж повелось – всегда оказываются там, где уже находятся его читатели. Если газетные статьи все больше и больше смешивают настоящее с будущим, это происходит потому, что все чаще их покупатели и подписчики живут в сложном соединении настоящего и будущего – настоящем времени.

Да, на страницах, посвященных бизнесу, появляются репортажи о том, что курс акций выше или ниже ожидаемого, но для этого есть веская причина. Практически каждая акция отражает заложенную в ее цену расчетную стоимость доходов компании как минимум на 12 месяцев вперед. Настоящее и даже ближайшее будущее не в счет: долгосрочное будущее – вот что влияет на рыночную капитализацию. Акции живут в настоящем времени так же, как и люди.

Промышленность тоже живет по законам настоящего времени. Новая практика «предупреждающей обратной связи» строится на том, что служащим компании заранее сообщают, какие ошибки они могут совершить, а затем объясняют, как избежать того, что представляется неизбежным. Таким образом, предупреждающая обратная связь берет уроки у прошлого, проецирует их в будущее и предлагает людям справиться с ними в настоящем. Двадцать лет назад это был бы неплохой сюжет фантастического фильма или телесериала. Около десяти лет назад Билл Мюррей (Bill Murray) использовал тему «предупреждающей обратной связи» в своем кинофильме «День сурка»: «Делайте это вновь и вновь, пока не получится хорошо». Сегодня предупреждающая обратная связь стала общепринятой практикой и составной частью профессионального обучения.

Продукция производства также существует в настоящем времени. Мы как-то уже говорили о концепции «запланированного морального износа». Ваш Oldsmobile Delta 88 выйдет из строя, проехав 90 тысяч миль, потому что это нормальный срок работы автомобиля этого поколения. Но модель была объявлена устаревшей после того, как он проделал 50 тысяч миль, потому что General Motors хочет уже через пять лет снова видеть вас в демонстрационном зале. Вы продолжаете ездить на старой «Дельте-88» без риска для жизни, но с ущербом для морального самочувствия. Сегодня мы все чаще и чаще имеем дело с запланированным износом. Вещи устаревают не по мастер-плану, а потому, что это заложено в их природе, и чем более они «футуристичны», то есть чем более высокие технологии применяются при их изготовлении, тем меньше вероятность, что они переживут настоящий отрезок времени.

Микросхема G-4 компании Apple не просто заменила более «старую» G-3: она вытеснила ее моментально и бесповоротно, особенно для владельцев «макинтошей», задающих тон в области компьютерных микросхем. Там, где действуют высочайшие технологии и самые продвинутые пользователи, не существует среднего возраста: только ранняя молодость и дряхлость.

Система Northstar позволит вашему кадиллаку проехать до первого профилактического ремонта 100 тысяч миль, но к тому времени его производство пройдет три технологических цикла, так что автомобиль к тому времени станет дедушкой. Запуск компанией Motorola в 1998 году первой в мире глобальной цифровой системы связи выдвинул компанию на передовые рубежи технологии создания спутников на низкой околоземной орбите как раз в тот момент, когда эта технология начала устаревать. Незадолго до запуска спутника научные работники лаборатории Ферми (Fermi Labs) выстрелили нейтрино в другом направлении – на 235 миль под землей, доказав возможность прохождения сообщений сквозь землю.

Потребители тоже живут в настоящем времени. Мы начинаем испытывать чувство ностальгии по нашим вещам в момент

покупки, зная, что они недолговечны и что наиболее совершенные из них устареют раньше других. Компания Gateway запустила, в помощь покупателям персональных компьютеров, программу Your:)Ware – это игра со временем, причем рискованная. Имея гарантию, что программа своевременно проинформирует и проинструктирует их относительно любых изменений, касающихся технического и программного обеспечения (включая разработки по интернет-серфингу, цифровой фотографии и цифровой музыки) с учетом новых технологий, покупатели защищены от чрезмерного порабощения будущим и в то же время рискуют стать жертвами технологического кровопийцы-утешителя. Опять же, Your:)Ware – эмоциональная игра. Она спасает потребителей от чувства утраты, прежде всего внушая им, что привязанность к компьютерному оборудованию не может быть глубокой.

Недавно младшекурсники университета Юты провели акцию протеста, возмущенные тем, что их заставляют учить историю по учебникам, выпущенным в середине восьмидесятых годов, не отражающим наступившую революцию в сфере персональных компьютеров, а рассказывающих о Рональде Рейгане, Берлинской стене и Советском Союзе, как будто эти явления еще что-то значат в их жизни. Эти студенты, пленники настоящего времени, оказались зажатыми между необходимостью изучать историю, которая во многом рисует искаженную картину мира, уважением ко времени и стремлением как следует подготовиться к жизни – в чем эти учебники никак не могли им помочь. И так велика была их обида, что они буквально устроили забастовку в штате, где уважение к властям традиционно находится на очень высоком уровне.

В тисках между прошлым и настоящим мы тратим половину своего времени, беспокоясь, что отдаленное будущее окажется не таким, как нам хочется, а вторую половину – боимся упустить что-то важное в настоящем. И если действительно упускаем – опаздываем на встречу, самолет или игру, – просто кипим от гнева.

«Дорожная ярость» – комбинация многих вещей, но отчасти ее можно назвать яростью из-за потерянного времени. Автомобильное радио предложит вам богатый выбор развлека-

тельных передач, CD-плееры, кассетники, аудиокниги развлекают нас все время, пока мы ждем, когда рассосется пробка. Да и мобильник всегда под рукой. Но часы, проведенные в ожидании, воспринимаются как выброшенные коту под хвост, и дорога – далеко не единственное место, где нам приходится испытывать гнев, растерянность и страх из-за времени. Недавно проведенное исследование показало, что люди в очередях способны объективно оценивать время только первые четыре минуты. После этой критической отметки они переходят из реального времени в воображаемое, и оно начинает расти в геометрической прогрессии, сколько бы там ни показывали часы. Простояв в очереди пять минут, люди говорят – десять. Восемь минут стояния в очереди разбухают до двадцати. Авиакомпании стараются вернуть людям, стоящим в очереди за билетами, ощущение реального времени, посылая служащих спросить, какой рейс их интересует, но все равно после десяти минут на людей давит чувство потерянного времени, и они оказываются целиком во власти отрицательных эмоций.

Воображаемое время сильно влияет на исполнение человеком служебных обязанностей. Потребуйте от сотрудника выполнить задание, на которое уйдет больше, чем обычно, времени, и в его голове это «лишнее» время начнет неудержимо разрастаться, доводя его до фрустрации. Если вы – менеджер, можем предложить вам последовать примеру авиалиний – совершить обход конвейера и успокаивая рабочих отвлекающими речами. Но можно попытаться решить проблему и другим способом – приспособив задание к общепринятым нормам относительно приемлемого промежутка времени. В качестве максимально допустимой границы можно взять промежуток времени от одного рекламного телевизионного ролика до другого – это считается предельным временем концентрации внимания.

Есть старая поговорка: «Время – деньги». Intel однажды подсчитала стоимость времени. Возьмите число участников делового совещания, умножьте на 50 долларов, потом на количество часов, отнятых совещанием. Разделите полученный результат на величину средней прибыли от продажи одного

процессора «Пентиум» (по специально произведенным с этой целью расчетам, она составляет примерно 100 долларов, 40% стоимости). Если в совещании продолжительностью 2 часа приняли участие 12 человек, значит, вы «недосчитаетесь» 12 процессоров «Пентиум», и хорошо, если совещание того стоило.

Но время больше, чем деньги. Деньги можно «сделать» на бирже несколькими щелчками компьютерной мыши. Тогда как время – редкость, к тому же невозполнимая. В отличие от зарплаты, его не отложить про запас. В отличие от капитала, его нельзя инвестировать в расчете на прирост. Опять же время, а не деньги, все в большей и большей степени становится причиной сбоев на работе. Откажите немолодому вице-президенту в надбавке или акциях, и он сможет наверстать это в следующем квартале или следующем году. Потребуйте от того же немолодого вице-президента, чтобы он поехал в командировку в офис компании в Сиднее, и он или она уйдет из компании. Лет после сорока пяти поездки за рубеж по работе, а не на отдых не стоят времени, уходящего на то, чтобы потом от них оправиться.

Занятые люди заняты абсолютно. Чем больше часов они работают, тем больше времени в сутках им не хватает и тем больше они страдают из-за этого. Душевные муки забываются. Финансовые потери бывают весьма чувствительны, но терпимы. Зато потерянное время более всего испытывает нас на преданность организации.

Время – это еще и уважение или неуважение. Несколько лет назад мы застряли в дорожной пробке на пути из Лос-Анджелеса в студию Диснея в Бербанке. Пробка была самая обычная – не более и не менее предсказуемая, чем всегда: чтобы избежать опоздания, нам пришлось бы выехать из отеля несколькими часами раньше. Мы регулярно звонили из машины на студию, сообщая, где находимся и когда примерно приедем. А когда добрались наконец до Бербанка, помощник того, к кому мы ехали, встретил нас в вестибюле такими словами: «Он бы еще по дождал Роберта Редфорда, но не таких ослов, как вы». Это не

вымышленная история. И 20 миллионов долларов, которые могла бы нам принести сделка, вылетели в трубу. Вот как обстоит дело со временем. Насколько вы опоздали на встречу, не определяется какими-либо абсолютными показателями. Все зависит от того, насколько важным является главное лицо в кабинете. Одна минута опоздания к директору компании по расчетам стоит 18 долларов, и, хотя вам, скорее всего, удалось бы вынуть их из кармана, это не восполнило бы обоюдный ущерб, потому что в конечном итоге время – это еще и статус. Для сравнения: 10-минутное опоздание на встречу с коллегами, может, и не опоздание с точки зрения денег, но, явившись вовремя, вы выказываете коллегам свое уважение, а оно дороже всяких денег. Посягательство на время – крайнее проявление неуважения.

Еще никогда в истории время не выверялось бы с такой точностью, и это не имело такого огромного значения для коммерции. Наши часы показывают не только часы, минуты и секунды, но и миллиардные доли секунды. За небольшую сумму вы можете приобрести часы, соединенные по радио с эталонными атомными часами Соединенных Штатов. Продаются часы с механическим и электронным отсчетом времени на одном и том же циферблате, а также часы, показывающие время во всех часовых поясах мира. Оценка портала в Интернете зависит от скорости загрузки и выгрузки. Школьник может не знать столицу своего штата, но с поразительной точностью скажет, какой поисковик – Lycos или Excite – работает быстрее. Временное разделение присутствует в нашей жизни повсюду, и никогда раньше в новейшей истории мы так отчетливо не сознавали, что разметка дневного времени является именно тем, с чего она и началась: чистой случайностью.

Вращение Земли вокруг Солнца устанавливает солнечный год. Вращение Земли вокруг собственной оси устанавливает сутки, но когда они начинаются и кончаются, на какие единицы делятся – стало определяться произвольно. В Древнем Египте сутки определяли от восхода до восхода солнца. Древние саксонцы

разделили их на течения (tides) и дали временам суток соответствующие названия: morningtide, noontide и eventide – утро, полдень (полночь), вечер.

Вероятно, первым примитивным прибором для определения времени суток были солнечные часы (*sundials*, от латинского *dies* – день). Но всю работу за них выполняло солнце. По ночам и в пасмурную погоду время исчезало. Водяные часы, или клепсида (вот еще одно красивое слово, означающее «ворующий воду»), стали первыми настоящими часами и на протяжении почти тысячи лет, особенно в мусульманских странах и Китайской империи, служили основным инструментом хронометрии. Внешне клепсида выглядела исключительно эффективно, показ времени становился настоящим красочным и звуковым спектаклем. Одни такие часы, посланные багдадским халифом в подарок Карлу Великому, прославились на всю Европу.

Вместе с тем за всем этим блеском и треском в основе хронометража лежала чисто условная мера – все зависело от размеров отверстия, через которое вытекала вода. Но это не имело значения, когда резервуар регулярно пополнялся водой и опорожнялся в течение суток.

Ни клепсида, ни солнечные часы не могли стать практичным хронометром для Северной Европы, где солнце часто скрывалось за тучами, а вода зимой замерзала, поэтому во второй половине XIII века начали появляться механические часы, и люди стали калибровать время, руководствуясь не какой-то более масштабной логикой, а в соответствии с ходом шестеренок, приводивших часы в движение. И только в XIX веке американские железнодорожные компании ввели понятия *ante meridiem* (А.М.) и *post meridiem* (Р.М.) *time* – до и после полудня, делая хронометраж удобным для составления расписаний поездов с двумя циклами по двенадцать часов каждый.

А сейчас мы очутились там же, откуда начали. Чем больше часов нас окружает, чем больше на них делений и чем мельче эти деления, тем меньше часы действительно говорят нам что-то о времени и тем меньше метрических характеристик, на которые можно положиться. Что мы имеем в виду, употребляя такие

слова и выражения, как «долго», «недолго», «через некоторое время» или «позже»? Секунду, час, день, неделю, месяц, год? А «мгновенно»? А «никогда»?

Раньше человеческие отношения измерялись годами. В наши дни важнейшие отношения вашей жизни могут длиться десять минут, а восприниматься так, словно они развивались многие годы.

Заглянем подальше вперед, и время опять предстанет в искаженном виде. Для объяснения, почему американцы не любят откладывать деньги до пенсии, экономисты стали пользоваться определением «гиперболическое дисконтирование». Для наших родителей 30 лет после прохождения высшей точки своего расцвета могли быть выражены средствами простой математики: 1 : 30. В наши дни время не кажется столь прямолинейным. Глядя на 30 лет сегодня, мы отчетливее видим гиперболические кривые. Математика наша усложняется: вместо 1 : 30 мы имеем 1 : 30, помноженное на неизвестную величину. Какой смысл откладывать на будущее, представляющееся таким фантастически далеким?

Когда-то – и даже не слишком давно – с девяти до пяти мы работали, с девяти до девяти делали покупки, а с одиннадцати до семи отдыхали. Сегодня покупки совершаются через Интернет в любое время дня и ночи, так же круглосуточно поступает электронная почта. Благодаря видеозаписи можно при желании утром в четверг посмотреть матч, состоявшийся в понедельник вечером. Мы нажимаем на кнопку – и мяч, посланный Бреттом Фавром (Brett Favre), застывает в воздухе, и мы успеваем пообедать, позвонить нашему брокеру, позаниматься сексом, прежде чем позволим ему опуститься на землю. Селекторное совещание требовало от его участников, чтобы они в определенное время находились в определенном месте – это сжимало время. А Интернет позволяет нам разговаривать с кем угодно в любой момент, и нам отвечают без привязки участников разговора к определенному месту и времени. Раньше, чтобы подчеркнуть преданность работника своей компании, мы употребляли метафору «168» – подразумевалось, что он отдает работе 168 часов в неделю. А сегодня ее сменила формула 7 : 24, причем уже не

только в образном смысле. Время растянулось, часы стали пластичными. Время все больше характеризуется взаимозаменяемостью.

Раньше время было непрерывным. Сегодня, живя под давлением настоящего времени, оно меняется от ситуации к ситуации. Минута тренировки отличается от минуты родов, минуты запуска космического спутника или минуты в тюремной камере. На работе продолжительность единицы времени меняется в зависимости от сезона и от того, каким бизнесом занимается компания. В марте заседание по вопросам рекламы в розничной торговле может идти три дня, заполненные напряженной мыслительной работой. (Никто никуда не торопится.) За две недели до Рождества самые длинные заседания продолжаются пять минут. (У кого есть лишнее время?) Не осознавая различия, вы рискуете оскорбить сотрудников. Примите его во внимание – и вы проявите уважение к людям, а уважение приносит дивиденды.

Поставьте на межзвездном корабле атомные часы и выведите корабль из зоны притяжения Земли. Каждая секунда будет длиться дольше по мере ускорения корабля. Длина секунды увеличивается пропорционально возрастанию скорости, что бы ни использовалось в качестве измерителя. Если бы это было человеческое существо и если предположить, что тело могло бы сохранить свою молекулярную целостность, человеческое время стало бы убывать по мере превращения энергии в свет, потому что в этом заключается окончательный парадокс времени. Со скоростью света ничего не происходит. Достигнув максимума, время останавливается.

Все это, конечно, теории, но представьте себе, что мы на самом деле очутились в мире, с которым связаны киберпространством, – мире, где жизнь идет со скоростью света. Будем ли мы медленнее стариться? Станет ли каждый миг более продолжительным? Может, мы даже сумеем запасать время впрок? Держать в хранилищах? Покупать и торговать им открыто или на черном рынке?

А теперь спросите себя: не приближаемся ли мы к этому времени уже сейчас? Не является ли жизнь со скоростью света в Интернете продлением каждой нашей секунды? И когда же

метафора «скорость света» станет реальностью? Через сто, пятьдесят лет? Еще раньше?

Одно из наиболее разрекламированных преимуществ всеобщей взаимосвязи в компьютерном веке состоит в том, что информация стала одновременно доступной в каждом уголке мира. При фондовых сделках наибольшая выгода уже не приходится на долю тех, кто ближе всех к самым незначительным приливам и отливам новостей, потому что, имея компьютер стоимостью в тысячу долларов и подписку на электронные службы финансовых новостей, все получают одновременный доступ к информации, которая раньше была уделом избранных. Но когда информация является одновременно доступной для всех, это перестает быть преимуществом. Ничего не происходит. Все равно что лететь на воздушном шаре в маловетренный день. Путешествуя со скоростью ветра, вы и не почувствуете, что двигаетесь.

Каковы последствия пластичных часов и взаимозаменяемого времени для предприятий и предпринимателей в наши дни? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно обратиться к скрытому времени организаций.

Компании с горизонтальной структурой являются горизонтальными в силу разных причин, но одна из основных – в том, что они служат хранилищами для лишнего времени сотрудников. Сократите рабочую силу, скажем, на 25%, и это практически не отразится на операциях организаций, находящихся на мели, поскольку именно это время сидит в стропилах, собирая пыль. Привлеките внешние ресурсы, и проблемы скрытого времени станут проблемами ваших поставщиков. Стремление избавиться от лишнего времени на руках – и в бухгалтерских книгах – лежит в основе астрономического роста временных работников и контрактников. Когда работаешь на себя, никто не платит тебе за скрытое время. Ты либо придумываешь, как превратить скрытое время в продуктивное, либо голодаешь.

Но компаниям не нужно выходить за свои пределы, чтобы управлять своим скрытым временем. Непродуктивные рабочие запасают время, продуктивные его используют. Там, где уважают достоинство работников, скрытое время исчезает.

Баланс времени внутри организации можно изменить путем принятия решений в области бюджета. Инвестиции в научно-исследовательские разработки – инвестиции в будущее. Сбалансируйте весы тем или иным способом – и вы создадите искусственное время.

Еще важнее освежить в компании чувство времени и делать это на постоянной основе. Официально день на предприятии равен 24 часам, а год – 365 дням. В действительности же и рабочий день, и рабочий год ведут себя достаточно эластично в зависимости от охватываемых ими событий. Как бы они ни нуждались друг в друге и как бы ни были похожи, никакие два предприятия не охватывают события и не рассчитывают время одинаково.

AT&T хочет навязать нам свое представление о времени. Зная, что большая часть междугородных звонков приходится на промежутки времени от 11 часов утра до 4 часов дня, AT&T будет брать с вас максимальную плату именно на этом отрезке времени – и разрешит вам звонить чертовски дешево, когда вы меньше всего к этому расположены. NEC также предоставляет своим клиентам международные разговоры, но у нее другое ощущение времени. Поскольку ее спутник наиболее интенсивно используется в разгар рабочего дня в Японии, в разгар американского рабочего дня он почти не используется, так что вы можете сэкономить стоимость звонков в ваше лучшее время на целых 80%. Но для этого нужно прежде всего знать свои собственные ритмы.

По какому реальному календарю и по каким реальным часам живет ваша организация? Рассчитаны ли ее планы на десять, пять лет или на один год? Составляется ли план на каждый месяц или каждую неделю? Отражают ли они реальную действительность или жесткие формы, в которые вы должны уложиться, тогда как ваш настоящий ритм – совсем другой? Если да, то какой? Подводите ли вы раз в год итоги работы сотрудников, чья работа строится на поквартальной основе – например, работников рекламного бюро, ведающих счетами клиентов? Если да, то не кажется ли вам, что это не имеет смысла? Каков возраст средней карьеры? А средний временной интервал между двумя продвижениями по службе?

Сколько времени требуется компании, чтобы нанять или уволить сотрудника? Удастся ли компенсировать время, потерянное на каком-нибудь из этих участков? От средних показателей по отрасли толку мало. Изучение собственных ритмов даст вам гораздо больше, но даже в этом случае нецелесообразно применять одни и те же временные рамки во всей компании.

Как уже отмечалось, у разных подразделений организации – разные горизонты, то есть промежутки времени, в течение которых совершаются действия и принимаются решения, – и это неизбежно восстанавливает их друг против друга. Они живут по разным часам, и это еще один камень преткновения.

Что придает смысл деятельности отдела материально-технического снабжения? Золотой винтик – та самая, одна-единственная деталь в каждом изделии, из-за отсутствия которой замедляется торговый цикл. Задача этого отдела и других, связанных с ним, – в том, чтобы постоянно контролировать наличие золотых винтиков, заказывать их по самой выгодной цене и минимальными партиями. Но в цикл заказов вторгаются и другие отделы, они тоже гоняются за золотым винтиком, и все хотят сделать заказ пораньше, а получить попозже, в соответствии с популярным среди снабженцев принципом «в нужный момент», что, в сущности, означает «в последний момент» и граничит с опозданием.

Более того, цикл заказа никогда не удается синхронизировать с работниками торгового отдела, которые вплоть до конца месяца не знают, сколько и чего им нужно, потому что их сдерживает нежелание заказчиков связывать себя точными цифрами, пока они не подсчитали свои запасы. А отделы материально-технического снабжения и продаж не согласовывают свои действия с отделом труда, которому в начале месяца нужно знать, сколько человеко-часов понадобится до окончания цикла.

Хуже того – разноречивой в вопросах времени бывает связан с вопросом собственного достоинства, потому что всякий раз, когда по-разному откалиброванные часы сталкиваются, кому-то становится больно, а на кого-то кричат, и чем чаще в организации

унижается чувство собственного достоинства, тем меньше остается общего продуктивного времени.

Если вы не различаете суточный ритм, которому подчиняется ваша организация, вам придется потратить время на определение самого времени, прежде чем повести разговор по существу. Не установив в организации метрики времени, учитываемые всеми асинхронными часами, по которым живут ваши подразделения, вы поймаете себя на том, что ведете разговоры фактически ни о чем.

Почувствуйте ритм, найдите метрики времени, к которым можно подключить все отдельные часы, выработайте язык, на котором можно говорить о настоящем и будущем одновременно – короче, научитесь жить в настоящем времени, и вы будете свободно двигаться внутри него. Потому что последний парадокс времени гласит: чем точнее мы определяем время, тем больше вероятность, что оно станет таким, как надо, – каким мы сами его сделаем.

◆ Давайте подумаем...

В колонке слева перечислите все ваши виды деятельности в любой сфере в течение последних семи дней, непосредственно и исключительно относящиеся к настоящему времени. В правой колонке перечислите все виды деятельности, непосредственно и исключительно относящиеся к будущему времени.

Съесть обед, например, – деятельность настоящего времени, пока вы едите для своего удовольствия или чтобы подкрепить свои силы.

Есть на ходу, спеша на работу, к будущей деятельности, не относится ни к настоящему, ни к будущему.

Пообедать с другом, который может помочь вам войти в правление музея, – деятельность, относящаяся к будущему времени. То же самое можно сказать о деловой встрече на работе. Совещание, устроенное, чтобы разрешить сиюминутный кризис, относится к настоящему. Совещание, на котором обсуждаются план будущей деятельности, будущая продукция, будущий кризис, – деятельность будущего времени, происходящая в настоящем.

Теперь списки.

Настоящее	Будущее
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Пробегитесь по обоим спискам и поставьте оценку каждому виду деятельности в зависимости от его значения. Например: 1 балл за наименее важную деятельность, 10 – за наиболее важную.

Когда закончите, подсчитайте сумму баллов.

Настоящее	Будущее
_____	_____

Чем меньше расхождение между этими двумя суммами, тем в большей степени вы живете в настоящем времени.

4

ПАРАДОКС КОНКУРЕНЦИИ

*Главный противник –
собственное представление о будущем.*

Представьте себя героем какого-нибудь научно-фантастического триллера, скажем из серии Аллена «Звездный путь». Вас выбросило на чужую планету, в далекой галактике, но вы не одиноки. Вас окружают враги или некая выпящая сила – нечто, способное существовать в трех временных измерениях сразу – прошлом, настоящем и будущем. Впрочем, «окружает» – неточное слово, потому что, похоже, этот грозный враг находится не только снаружи, но и внутри вашего существа. Время от времени он наносит вам молниеносные удары. Иногда он сочится и проникает в вас, а иногда – из вас. Молекулы вокруг уплотняются, и ваш собственный молекулярный вес многократно удваивается, пока вы не замечаете, что уже не в состоянии поднять руку или открыть глаза. Станете ли вы бороться с врагом, который стремится быть усвоенным вашим организмом изнутри, или решите, что нет никакого врага и что вы сражаетесь сами с собой?

Так же, как войны с пришельцами, выглядят в наши дни корпоративные войны. Конкуренция ведется во всех трех измерениях за разные цели, из которых доля рынка, доля бумажника и другие традиционные «доли» – всего лишь наименее значительные цели на театре военных действий. Более того, поскольку конкуренция происходит не в одном, а сразу в трех измерениях, ее следует рассматривать с позиций стереометрии, а не планиметрии.

Не менее важно рассматривать конкуренцию как во внешнем, так и во внутреннем плане. «Во всех великих произведениях художественной литературы, – отметил в своей нобелевской речи Уильям Фолкнер, – речь идет о том, что сердце человека находится в состоянии конфликта с самим собой». В решающие моменты деловой конкуренции корпоративное сердце находится в состоянии конфликта с самим собой. Как воскликнул Пого, герой комиксов Уолта Келли (Kelly's Pogo): «Мы повстречались с врагом. И поняли, что он – это мы сами».

Никогда прежде мы не располагали лучшими системами мер для оценки результатов нашей деятельности, никогда не имели доступа к стольким данным, отражающим, как у нас идут дела, при помощи самых разных рыночных показателей, и никогда не испытывали большей неуверенности в местонахождении источника конкуренции, потому что сегодняшняя конкуренция происходит одновременно повсюду – и нигде.

Понятно, что, желая оценить свою конкурентоспособность, компании берут для сравнения другие компании, занимающиеся на данном отрезке времени тем же, чем они. Горизонтальная конкуренция в одном измерении и на одном и том же отрезке времени – «мы – против них по объему продаж в данном квартале» – всегда была и будет частью деловой жизни. Сколько мини-фургонов будет куплено за каждый период времени? Сколько туров на Карибские острова будет продано в одном, другом, третьем отпускном сезоне? Естественно, ваша доля рынка мини-фургонов имеет решающее значение для успеха, так же как и количество отдыхающих, решившихся провести отпуск на вашем острове, в вашем отеле, питаясь вашей пищей. Но продажа решения о путешествии является историческим результатом целого ряда других конкурирующих решений, и если нам не удастся рассмотреть конкуренцию во всех измерениях сразу, мы никогда не получим того исторического результата, которого добиваемся.

Какая компания важнее – делающая то же, что вы сами делаете сейчас, или та, что собирается делать в будущем то же,

что и вы? Вторая – если вы не намерены ограничить вашу деятельность сегодняшним днем. Но чтобы выдержать конкуренцию в этом измерении, вам придется включить в свой конкурентный набор, помимо представления о том, как ваше собственное предприятие будет развиваться в избранном направлении, то, как будут развиваться в том же направлении другие, осознав его перспективность.

Несколько лет назад, когда Дейв Коултер (Dave Coulter) был председателем правления и президентом BankAmerica, мы спросили, кто их основной конкурент. Его ответ: не Citigroup, не NationsBank или какой-нибудь еще финансовый конгломерат, а Microsoft – сказал нам больше, чем многие тома, о том, как он и его компания организуют свое видение будущего, и в то же время – какое будущее, скорее всего, их ждет, – хотя бы с точки зрения настоящего момента. Но конечно, как и во всех других случаях, конкурировать в будущем нужно так, чтобы не дестабилизировать настоящее и не подорвать главные ценности, лежащие в основе успеха вашего дела в прошлом. Это – часть занятий бизнесом в трех временных измерениях.

Компаниям нужно расширять их ощущение конкурентного пространства, не ограничивая его рамками одного-единственного измерения в области продаж или продукта. В битве за капитал предприятия более склонны группироваться по способу производства, чем по виду продукции. Авиация, электроника, биотехнология, компьютерные фирмы – все они могут отнести себя к одной и той же категории компаний, чья вычисленная стоимость ежегодно возрастает на 30%. Насколько хорошо, по сравнению с другими, у вас будут обстоять дела в области привлечения капитала на самых выгодных условиях, будет определяться не столько долей рынка, сколько, скажем, портфелем недвижимости, вашими действиями по привлечению капитала, действиями в области поставок и менеджмента и другими факторами, от которых зависит восприятие вашего успеха, к какой бы категории вы ни относились. И если дела у вас по всем этим направлениям идут хорошо, это в значительной мере повысит вашу способность конкурировать с другими предприятиями, выпускающими такую же продукцию.

Соперничая между собой за капитал за пределами категории продукта, компании точно так же соперничают за внимание рынка на широких просторах бизнеса. Каждое предприятие сегодня пытается найти как можно больше разных каналов выхода на рынок: прямых, косвенных, через розничную торговлю, Интернет и так далее. Но то, как компании делают деньги на каждом из этих каналов, не имеет почти ничего общего с тем, как их традиционные конкуренты пользуются этими каналами, зато имеют очень много общего с тем, как ими пользуются потребители. Сосредоточьтесь непосредственно на конкуренции, и вы будете имитировать чужие возможности. Сосредоточьтесь на потребителях на другом конце канала, и ваши возможности неизмеримо возрастут.

Конкуренция за каналы, ведущие к рынку, приводит к тому, что предположительно является сегодня важнейшей формой внешней конкуренции: не за долю рынка или долю бумажника, а за долю внимания. Сегодня колоссальные объемы информации тратятся на то, чтобы привлечь к себе хотя бы минимум внимания, и при этом используются все, какие только можно вообразить, средства связи с клиентами. Если вы не продеретесь сквозь эти джунгли, то есть не создадите ощущения своего присутствия, не заставите кого-нибудь из тех, к кому обращаетесь, обратить внимание именно на вас, а не на всех остальных, также пытающихся его привлечь, никакой продажи не состоится.

Как бороться за известность на рынке? При помощи рекламы, служб связи с клиентами, Интернета – все средства хороши. Но и при помощи самого обращения, эффектно составленного рассказа о себе. Нельзя ограничиться расхваливанием своей продукции – подобных товаров пруд пруди. Чтобы вызвать интерес, ваш рассказ должен быть согласован с опытом потребителей, иначе говоря, охватывать все три измерения их жизни.

Чтобы вызвать и постоянно поддерживать интерес к себе, в вашем обращении к покупателю должна прослеживаться столь мощная центральная тенденция, чтобы при всех изменениях бизнеса вы могли изменять содержание, не меняя формы. То есть управлять своим брендом таким образом, чтобы

быть тем же самым и в то же время совершенно другим. Так, в соответствии с новым представлением о своем будущем, General Electric – производитель электролампочек и General Electric – производитель двигателей Дизеля сливаются в одноименной кредитной компании, под защитой все того же неизменного бренда General Electric. Не сумев проявить последовательность, вы будете отброшены на добрый десяток лет назад, а бренд, в который вы вложили колоссальные средства, будет иметь наличную стоимость, близкую к нулю.

Стремясь заполучить свою долю внимания, нельзя забывать о том, что все самые крупные потребители – те, что образуют рынки и запускают новые производственные линии, – остро ощущают себя рынками единиц. Не сумев в погоне за известностью на более крупном рынке завоевать и удерживать долю их внимания при помощи инноваций, вы пожертвуете будущим ради настоящего.

Приведем общеизвестный пример. Nike приобретает все большую и большую известность среди рыночных «увальней» и в то же время теряет наиболее верных ей потребителей, так что, скорее всего, не за горами тот момент, когда она привлечет максимальное количество людей, по отношению ко всему рынку, которые когда-либо купят туфли производства этой компании. И вот тут-то вступает в силу парадокс успеха, который на самом деле является одним из подпарадоксов, составляющих парадокс конкуренции: самый большой процент рынка, который вы когда-либо сможете достичь, придется на то время, когда вы начнете терять потребителей, благодаря которым вы его достигли.

Одно из величайших заблуждений сегодняшней конкуренции состоит в том, что якобы можно сократить затраты на маркетинг и обмен информацией в расчете на ценность широко известного и высоко оцененного потребителями бренда. На самом деле затраты на маркетинг и обмен информацией имеют тенденцию расти по мере того, как категория становится все многолюднее, ибо для того, чтобы развивать свой успех, вы должны обращаться ко все большему количеству людей, все более разнообразными способами. Чем больше вы «эксплуатируете» свой бренд, тем больше в него нужно вкладывать, и чем

большую долю рынка вы осваиваете, тем больше долларов требуется вам для того, чтобы это делать.

То, что верно для компании, верно и для работающих в компании людей. Задумайтесь на минуту: кто ваш главный соперник? Человек, занимающий кабинет таких же размеров, через коридор от вашего, с такой же должностью и заработной платой? Или женщина, работающая этажом ниже, на десять лет моложе вас, с кабинетом в половину вашего и безразмерными амбициями? Измеряется ли конкуренция текущим или будущим временем?

Этимологически слово «конкуренция» произошло от латинского «*competitio*», включающего в себя корни «*com*» (вместе) и «*petere*» – искать, добиваться. Конкуренция – значит совместный поиск чего-то такого, что лежит в основе равновесия сил. Борьба ради какой-то цели. Но это – самое широкое значение. В экологии значение слова сузилось, согласно толковому словарю Уэбстера (*Webster's New World Dictionary*), до «борьбы отдельных живых существ за пищу, воду, территорию и т. д. в условиях ограниченных ресурсов». Может быть, именно этот смысл нам следует вкладывать в это слово? Конкуренция в бизнесе означает борьбу в условиях ограниченных ресурсов за продажи, репутацию, долю, прибыль и так далее, и тогда наш главный соперник – тот, кто стоит между нами и нашей долей ограниченных ресурсов.

Тут нужно отметить одно важное различие. По закону джунглей конкуренция носит боковой и горизонтальный характер. Ты ешь либо тебя едят. Либо ты получаешь доступ к воде, либо нет. Контролируешь территорию или не контролируешь. Парадокс конкуренции в бизнесе подразумевает нечто иное. Что бы мы собой ни представляли – человека, корпорацию или даже общество, – главное – наша собственная внутренняя борьба: между нами сегодняшними и нами завтрашними, нами в обоих измерениях, ведущими борьбу друг с другом.

Следующий пример должен помочь вам понять, что мы имеем в виду.

В начале восьмидесятых, когда Джон Хендрикс (*John Hendricks*) только что оставил свою должность директора по корпоративным отношениям в *College Park*, университете штата

Мэриленд, и возглавил маленькую консультацию по вопросам учебных телевизионных программ, ему пришла в голову одна идея. В мире полно документальных фильмов о природе, но еще никто в быстро прогрессирующей области кабельного телевидения не подумал открыть для них специальный канал. «Почему бы, – подумал Хендрикс, – мне не сделать этого самому?» В 1985 году, с помощью Уолтера Кронкайта (*Walter Cronkite*), которого он посвятил в свой замысел, Хендрикс собрал 5 миллионов долларов и купил 100 часов телевидения у *British Broadcasting Company* (за 100 тысяч долларов) и несколько документальных фильмов, снятых в Канаде и других странах. В июне того же года его канал *Discovery* показал свою первую передачу, «Аллея айсбергов» (*Iceberg Alley*) – о плавучих льдах Северной Атлантики. Но битва была еще не окончена. Год спустя Хендрикс опустошил все свои три кредитные карточки и вторично заложил дом, в связи с тем что Организация национального кабельного телевидения согласилась частично профинансировать его компанию. В начале 1999 года передачи канала *Discovery* принимались в 76 миллионах домов, что сделало его третьим по величине и наиболее динамично развивающимся каналом кабельного телевидения в Соединенных Штатах. Учебный канал, который *Discovery Communications* приобрела за бесценок в 1991 году, принимали в 69 миллионах домов, а канал *Animal Planet Channel*, созданный осенью 1996-го, нашел дорогу по проводам в 48 миллионов домов. Доходы компании, в 1994 году подобравшиеся к 300-миллионной отметке, в 1998 году возросли до миллиарда, а *Discovery Communications* оценивалась примерно в 10 миллиардов. В свое время Хендриксу пришлось отказаться почти от всех своих акций без фиксированного дивиденда, чтобы обеспечить себе поддержку Организации национального кабельного телевидения, но и его доля прибыли от *Discovery* – всего 1,4% – составила около 140 миллионов.

Это одна сторона истории. А вот и другая, имевшая место в то же самое время в центре Вашингтона, округ Колумбия, на расстоянии менее десяти миль от штаб-квартиры *Discovery's Bethesda* в штате Мэриленд. Двадцать лет назад, тоже в начале восьмидесятых, Национальное географическое общество

было одним из крупнейших некоммерческих издательств в мире, к тому же самых богатых. Его ведущий журнал рассылался более чем десяти миллионам «членам Общества», как именовались подписчики. Общество славилось безупречной родословной (в середине восьмидесятых ему должно было исполниться 100 лет), и было не просто игроком в мире производства фотографий с видами природы и документальных фильмов, а «тем самым» главным игроком, брендом, восьмисотфунтовой гориллой в мире бизнеса.

Практически все популярные фотографы, специализировавшиеся по видам природы в Америке и во всем мире, либо работали на Общество по договору, либо состояли в других отношениях с ним. Общество выпускало один альбом лучших видов природы за другим. Его специальные телевизионные выпуски задавали тон в области документальных фильмов, причем Общество не только запечатлеvalo увлекательные приключения для истории, но и помогало организовывать экспедиции, жило этими приключениями. Оно приложило руку к открытию развалин древних инков Мачу-Пикчу и организации полярных экспедиций Ричарда Бирда (Richard Byrd) и Роберта Пири (Robert Peary). Оно же поддержало попытку первой американской команды альпинистов совершить восхождение на Эверест и оказало помощь специалистам по чело-векообразным обезьянам Джейн Гудалл и Даену Фосси (Jane Goodall and Dian Fossey). И всегда операторы Национального географического общества оказывались тут как тут, чтобы запечатлеть исторический момент.

Ну и хватит об истории вопроса, потому что в середине восьмидесятых, как раз в то время, когда Джон Хендрик опустошил свои кредитные карточки, Тиму Келли тоже пришла в голову идея.

Тим Келли вступил в Национальное географическое общество в 1983 году с целью расширить свой телевизионный отдел – перед тем он работал в компании, разрабатывавшей программное обеспечение для кабельного телевидения. Он вдруг понял: будущее – за кабельным телевидением, за созданием канала Национального географического общества, который имеет доступ к необъятным архивам видовых и репортажных

картин и таким образом сможет капитализировать и обогатить свой бренд.

Воодушевленный этой идеей, Тим Келли разработал бизнес-план и представил на рассмотрение Гилберту Гросвенору (Gilbert Grosvenor), пятому президенту Общества из династии Гросвеноров. Тот сказал «нет», что, в силу монархической формы правления в Национальном географическом обществе, ментально закрыло вопрос.

Пятнадцать лет спустя, в начале 1999 года, Гросвенор сложил с себя обязанности всестороннего управления Национальным географическим обществом, и телевизионный отдел Тима Келли стал работать под эгидой нового коммерческого подразделения Общества, Национального географического предприятия. И что же стало его крупнейшим проектом? Создание Национального географического канала на кабельном телевидении. Келли надеялся осуществить этот проект где-нибудь в 2000 году. А что стало главным препятствием на пути? Discovery Communications Джона Хендрикса, та самая восьмисотфунтовая горилла.

«Если бы Национальное географическое общество создало свой кабельный канал несколько лет назад, он (Хендрик) ни за что не взлетел бы так высоко», – сказал Чак Росс (Chuck Ross), заведующий отделом средств массовой информации Advertising Age журналистке Линде Киллиан (Linda Killian), готовившей статью для Washingtonian magazine.

Но действительно ли основным конкурентом Национального географического общества в области ТВ была Discovery Communications? Если видеть в конкуренции что-то боковое, внешнее, – безусловно! В джунглях кабельного телевидения доллары рекламодателей и дома тех, кто смотрит их передачи, стали эквивалентом пищи, воды и жизненного пространства. Они имеют огромное значение – да что там, в сущности, только они и имеют значение. Но мы склонны думать, что ответ должен быть прямо противоположным. По нашему мнению, главным «врагом» Национального географического общества в области кабельного телевидения было и остается отсутствие у них воображения, неспособность в середине восьмидесятых заглянуть за поворот и понять, какую роль кабельное телевидение

будет по праву играть в конце столетия. Кстати, если Национальное географическое общество все-таки откроет свой канал, это еще не обязательно что-то изменит.

Если они и дальше будут сравнивать свои достижения с достижениями Discovery Channel, можно с большой долей уверенности предсказать их поражение. Подражание – это смерть от множественных ран.

Сегодня единственный способ добиться успеха на рынке – людей, продуктов, услуг или идей – это осознать свою историю и придерживаться ее в будущем. Меряя себя чужими мерками, утонув в чужих возможностях, вы станете вещью, мутным отражением. Тогда как, соотнося себя сегодняшнего с тем уровнем, которого вы можете достичь в будущем, вы не выйдете за рамки своей истории. И если противная сторона прекратит свое существование, у вас останется стимул двигаться вперед.

На протяжении целых сорока лет после окончания Второй мировой войны Соединенные Штаты вели ожесточенную гонку вооружений с Советским Союзом. Потом, в 1989 году, Советский Союз сошел с дистанции, просто прекратил свое существование, а гонка вооружений... продолжается. Ежегодно сотни миллиардов долларов тратятся на системы вооружений. Численность воинского состава, которая перед развалом СССР начала сокращаться, еще некоторое время продолжала уменьшаться, а потом замерла на определенной отметке. Биполярный мир сменился однополярным. Вместо двух супердержав стала одна. Но с точки зрения бухгалтерии невозможно разглядеть разницу.

Как оказалось, гонка вооружений только косвенно была связана с Советским Союзом. Или, скажем точнее, коммунисты считались главной мишенью для гонки вооружений, которая существовала бы и без них. Точкой отсчета был вовсе не уровень советского производства или советская технология. На самом деле исходными данными для сравнительной оценки были американское производство и американская технология. Единственной подлинной мерой успеха была скорость американских перемен. Советский Союз сошел со сцены, а соревнование продолжалось теми же темпами, потому что Америка вела его сама с собой. Что совершенно в порядке вещей.

В соответствии с внешней, боковой моделью конкуренции демократы соперничают с республиканцами в сфере американской политики. Тогда как внутренняя, вертикальная модель показывает: американцы все еще борются с изменениями в собственных правилах, навязанных им Гэри Хартом (Gary Hart) с подачи Джорджа МакГоверна (George McGovern). Теми самыми изменениями, из-за которых партия «Большой палатки» (Big Tent) превратилась в партию с ярко выраженным протекционистским уклоном, защищающую интересы «Малой палатки» (Little Tent) ортодоксов.

Которая модель лучше объясняет неудачи демократов на президентских выборах 1980, 1984 и 1988 годов? По нашему глубокому убеждению, вовсе не республиканцы вызвали бурю протестов со стороны рядовых членов Демократической партии. Для нас также нет вопроса, кто является конкурентом Республиканской партии в американской политике. Пока Великая Старая партия (Grand Old Party) будет решать свою внутреннюю проблему – проблему раскола в своих рядах – в узком кругу членов партии, стоящих на позициях фискального консерватизма и считающих политику полем боя за «американскую душу», ни демократы, ни Росс Перо (Ross Perot), ни импичмент Клинтону не станут чем-то большим, нежели цирковая реприза.

Внешняя, горизонтальная конкуренция – всего лишь отвлекающий маневр; внутренний, вертикальный поединок – вот настоящая игра. Человек по другую сторону разделительной линии – это тот, кого нужно обойти, или заблокировать, или отправить к праотцам, но и Малыш Карате (The Karate Kid) и любой тренер студенческой футбольной команды, который когда-либо собирал команду для «Большого разговора» до того, как просвистит свисток, понимают: главный поединок – с самим собой.

Команда Denver Broncos победила Green Bay Packers в матче на Суперкубок XXXII. Но Packers – так, одна видимость. На самом деле Broncos одержали победу над собственным прошлым, своим кризисом, вызванным довольно-таки беспомощной игрой Джона Элви (Elway) во время двух предыдущих матчей Суперкубка. Равным образом в матче Суперкубка XXXIII Broncos

победили не Atlanta Falcons, разве что косвенно. Нет, они бросили вызов своему будущему, сказав себе, что в случае повторной победы смогут войти в спортивную элиту НХЛ. На таком фоне какие-то Falcons могли бы и не выходить на поле.

«Мы повстречались с врагом. И поняли, что он – это мы сами».

Согласно внешней модели конкуренции, нельзя давать противнику ценной информации о себе. Внутренняя, парадоксальная модель говорит, что передача мифическому противнику ценных сведений вообще не играет никакой роли. Чем больше своих домашних секретов вы раскроете, тем большая польза для вас самих.

В сущности, бухгалтерская отчетность по определению относится к прошедшему времени, окружая себя чуть ли не священным ореолом таинственности. Пока служки зажигают свечи, а стражи-жезлоносцы стерегут двери, исторические цифры переносятся из графы в графу и складываются в итоги, которые в тот же миг становятся археологической редкостью. Почему же тогда PriceWaterhouse* моделирует для своих клиентов точный оптимальный объем информации, которую они должны обнародовать, чтобы поднять биржевую стоимость акций? Потому что в вещательном курятнике CNBC** никто не читает годовых или даже квартальных отчетов, а участники рынка в мире всеобщей взаимосвязанности на них также не реагируют. Припрятайте информацию – и на вас будут смотреть как на ошибку эволюции, никому не нужный отросток, не претендующий на участие в большой экологии рынка. Поделитесь информацией, и в вас увидят участника более крупной сети взаимосвязанной экономики. А когда это произойдет, вы установите реальную цену на свои акции. Причем это будет ваша цена, не чья-нибудь, и она станет точкой отсчета для принятия решений.

* PriceWaterhouseCoopers – одна из крупнейших аудиторских компаний мира.

** Си-эн-би-си – кабельный телеканал деловых и политических новостей компании Эн-би-си.

Понимайте под конкуренцией нечто внешнее и боковое, существующее в одном-единственном временном измерении, – и тогда для способного недавнего выпускника, мечтающего сделать кучу денег и вскарабкаться на корпоративную вершину, есть только один путь – получить степень магистра деловой администрации, и чем выше репутация учебного заведения, которое вам ее присвоит, тем лучше. Но если вы смотрите на конкуренцию как на внутреннюю, вертикальную, существующую в нескольких измерениях сразу, возможности станут несколько иными. Конкуренция не может сводиться к подражанию, и неважно, что именно лучше подготовит вас к успешной борьбе в мире бизнеса, потому что завтра сегодняшний мир бизнеса перестанет существовать.

Что мы посоветуем честолюбивому недавнему выпускнику? За какой степенью или учебной программой ему стоит гоняться?

Может быть, за той, что сочетает теорию менеджмента с таким объемом математики и естественных наук, который сделает его технологически грамотным. Добавим к этому определенную подкованность в области литературы, чтобы он мог найти подходящую историю и оценить по достоинству.

Глядя на конкуренцию как на что-то внешнее, боковое, вы никогда не перестанете оценивать себя с точки зрения настоящего момента. И значит, никогда не перескочите из настоящего в будущее. А без такого прыжка все перемены, которых требует от вас жизнь, будут запоздалыми – и не к лучшему.

Не Microsoft первой изобрела технологию двух щелчков мышью. И не Apple Computer, хотя это уже ближе к истине. Мудрецы из Xerox PARC – вот кто первыми наткнулись на алгоритмические принципы, которые привели к технологии двойного щелчка. Почему же тогда не логотип Xerox, или Apple, или Dell, или Compaq красуется на рабочих столах наших компьютеров? Потому что Xerox, в сущности, отказался от Windows. А почему отказался? Потому что работал и продолжает работать с документами, а персональные компьютеры не вписываются в его историю.

Было ли такое решение ошибочным? Да, если в его основе лежало неумение выглянуть за пределы полномасштабных

боев за внутренние ресурсы, свойственных настоящему моменту, и разглядеть Хегох будущего – компанию, выпускающую в одно и то же время как документы, так и персональные компьютеры, потому что тут можно усмотреть возможности успешного взаимодействия. Нет, если они поняли, что разработка «персоналок» пойдет во вред их ядерной компетенции и приведет к тому, что история фирмы и ее бренд окажутся ненужными. А мы можем представить множество причин, почему так действительно могло случиться.

Неудача в будущем бывает вызвана элементарным невезением. С гор сходит лавина, в буквальном или переносном смысле, и сметает все на своем пути. Тем не менее гораздо чаще причиной неудачи оказывается недостаток воображения в настоящем. Настоящее время исторично. «Сегодня» заканчивается, еще не успев начаться, а технология устаревает, не успев полностью исчерпать себя. Если что-то и имеет значение, так это будущее. Представьте себе свое предприятие, каким оно станет в будущем, и представьте, с кем вы тогда будете соперничать за долю рынка, – и вы приведете в движение внутренние ресурсы для достижения внутренних перемен. Если вы руководите консультационной фирмой – станете ли вы «соревноваться» с другой консультационной фирмой – или с фирмой Mattel, которая хочет сделать теорию игры одним из жизненно важных средств, используемых при выработке решений? Каков бы ни был ответ, он положит в основу вашей деятельности совершенно иной мир, с которым вам придется иметь дело уже сейчас, даже если вы понятия не имеете, правильный ли выбор вы сделали. На то оно и будущее.

Создание своей истории всякий раз является упражнением в воображении. Чтобы попасть в будущее, его нужно представить. В то же время необходимо отдавать себе отчет в том, что и в делах, и вообще в жизни наверняка можно знать только одно: с наступлением будущего поле боя будет иметь совсем не тот вид, как сегодня.

Ежедневно на фондовой бирже заключаются рискованные миллиардные ставки, касающиеся будущего инфраструктуры Интернета, но главная проблема конкуренции в Интернете не имеет ничего общего с его инфраструктурой. Поисковики,

порталы – все, что составляет внутренний костяк Сети, – приносят доллары, но эти доллары служат только для отвода глаз. Восьмисотфунтовая горилла сегодняшнего Интернета – гораздо проще и гораздо сложнее. Это экзоскелет*. Если Интернету суждено стать монтажной комнатой жизни, если все это кибервремя будет заполнено осколками и мелочами жизни, – кому тогда будет принадлежать право интеллектуальной собственности на содержание, стремительно повышающееся в цене? Как тогда производители этого содержания смогут контролировать свою собственность? Устанавливать и защищать цену? Последует ли Интернет примеру Национальной футбольной лиги и разовьется ли со временем в систему франшиз поставщиков содержания, или контента, которым платят за каждую минуту киберэфирного времени за то, что они привлекают на сайт наибольшее число посетителей, подобно тому как Бретт Фавр (Brett Favre) привлекает наибольшее количество болельщиков команды Packer на стадион Lambeau Field? Или мы идем к тому, что практически окажется виртуальным аналогом закрытых телевизионных показов?

Ответ неизвестен, но, пока все эти вопросы решаются, в Интернете нет ни победителей, ни побежденных – там царит тайна. А пока тайна не разгадана, нет и настоящей конкуренции, вернее, существует побочная конкуренция за центральное поле битвы. Lycos? Netscape? Или Yahoo!?

Откуда нам знать. Более того, какое нам дело. Интернет без контента – всего лишь случайные атомы в поисках смысла. И если компания с интернет-инфраструктурой не возьмет на себя контроль за интеллектуальной собственностью и не впишет его в свою историю, все страсти, связанные с конкуренцией, и все фондовые опционы мира не будут стоить ломаного гроша. Потому что со временем внутренний костяк и экзоскелет Интернета сольются воедино, и, если вы не будете готовы к такому развитию событий, ваш экран зависнет и ваш жесткий диск обратится в прах.

Все это подводит нас к заключительному парадоксу конкуренции: без нее можно обойтись. Seagram, Sony, Bertelsmann,

* Экзоскелет – робот, надеваемый на человека.

Viacom, News Corp., Walt Disney и Time Warner эффективно работают в индустрии развлечений. Они берут в кольцо один и тот же бассейн и атакуют в тот самый момент, когда одно и то же мясо с кровью бросают в воду. У этой семерки бесчисленное множество совместных предприятий. Делает ли их общность интересов противниками или соратниками? Кто они: семь компаний, бьющихся за один и тот же пирог, или одна большая компания, делящая пирог на семь частей?

Традиционная экономическая теория гласит: вышеупомянутые семь компаний являются противниками. Они сражаются между собой за объемы продаж, за приоритет бренда, за рыночную стоимость. Все рвутся на огромной скорости вперед, никто никому даром не даст и монеты в 25 центов, да никто этого и не ожидает. Но по мере того как мир движется от простого обмена информацией к более глубокой взаимосвязанности, внутренние и внешние границы стираются, экономическая модель переходит от конкуренции в чистом виде к чему-то из области биологии. А в биологии конкуренция – всего лишь часть более крупного симбиоза жизни.

Приведем другой пример – со сталью. По традиционным меркам все крупнейшие производители стали борются друг с другом за долю рынка, но они же и сотрудничают между собой в деле установления стандартов для всей отрасли. Их глубинный экономический интерес состоит в том, чтобы всё в отрасли соответствовало бы этим главным (и весьма немногочисленным) стандартам, а не тысячам разных. Назвать ли отношения внутри стальной отрасли конкуренцией? Или тайным сговором? И под какое определение конкуренции можно подвести металлургию и описанные выше компании из области информации?

Когда конфронтация США с Саддамом Хусейном доковыляла до своего первого десятилетнего юбилея, в Вашингтоне, округ Колумбия, в военно-промышленном комплексе ходила шутка: всякий раз, когда Ирак «рисовал» своим радаром еще один американский самолет, провоцируя тем самым ракетный обстрел своей радарной установки, президент компании Raytheon закатывал вечеринку с коктейлем. Почему нет? Raytheon продавал реактивные снаряды по 2 миллиона за каждый заход,

а двухмиллионный заказ явно стоит одного коктейля. Но означает ли это, что иракский президент Саддам Хусейн и президент Raytheon Денис Пикард (Dennis Picard) – враги? Или союзники? И в чем тут смысл – в уничтожении или в некоем симбиозе отношений, которые приносят экономические дивиденды Raytheon и политические – Хусейну на его узеньком клочке земли арабского мира?

Еще один пример экономики как экосистемы. С точки зрения традиционной модели конкуренции дистрибьютор – ваш лучший друг. Однако на деле типичный сегодняшний дистрибьютор забирает себе значительную долю прибыли, а бремя формирования спроса возлагает на изготовителя. Вместо того чтобы оставаться партнером, дистрибьютор превращается в вашего конкурента в деле доступа ко всему рынку сбыта вашей продукции. В то же время без дистрибьютора вы окажетесь в трудном положении, а он окажется в трудном положении без вашей продукции, чтобы ее распределять. Причем здесь мы имеем в виду не только цепочку производитель–дистрибьютор. Компании Rockwell и Honeywell ведут жесткую конкуренцию за долю рынка в области автоматизации производства, но все сто процентов исполнительных механизмов в технологии Honeywell сделаны Rockwell. Вот что значит жить в экосистеме.

General Electric, и Rolls-Royce делают реактивные двигатели. Они борются между собой за долю рынка в той сфере бизнеса, где конкуренция особенно высока и является самой беспощадной в мире, и при этом каждый снабжает обе стороны стола. Их можно было бы приводить в пример хищнической конкуренции свободного рынка, если бы не то обстоятельство, что они сотрудничают в деле развития технологии реактивных двигателей и разработки правил техники безопасности. Это тоже – жизнь в экономической экосистеме.

Далее, существует такая конкуренция, как конкуренция с самим собой. В середине девяностых фирма Procter & Gamble начала тревожиться по поводу снижения своей доли рынка. Обычно такие проблемы решаются за счет добавления новых видов продукции и небольшой переделки старых: новая упаковка, более современный вид, придание свежести, новое клеймо,

От чего зависит создание мирового бренда? Конечно, большое значение имеет проникновение на рынок, так же как и рыночная известность, но все-таки и то и другое – немногим более чем последствия, наступающие не сразу. Бренд становится мировым при условии, что на каждом мировом рынке он означает одно и то же, независимо от контекста и культуры данной точки земного шара, и в то же время в каждой из этих культур и любом контексте имеет особое, уникальное значение. Чтобы это произошло, необходимо, чтобы бренд подключился к глобальным метафорам – эмоциям, ощущениям, качествам, цветам... одним словом, ко всему тому, что во всех уголках планеты означает одно и то же и в равной мере привлекает всех людей, независимо от расы, вероисповедания, цвета кожи, национальности, пола и возраста.

Что же это за глобальные метафоры? Скажем честно: мы знаем далеко не все (хорошо бы на досуге провести подобное исследование), – но некоторые можем назвать. Правда, добро, красота, свобода, честность, справедливость, равенство, вселенная, место человечества во вселенной – вот понятия, глубоко волнующие всех на земле. В каком-то смысле вся наша жизнь вертится вокруг этих понятий, которые переполняют наши сердца, начиная где-то с шестого класса. Шутки тоже находят всеобщий отклик, каждый из нас признателен тому, кто вызвал у нас добрую улыбку. «Тьма» – вот еще одна глобальная метафора. Когда сериал «Звездные войны» начал победное шествие по планете, никому не понадобилось объяснять, кто такой Дарт Вадер (Darth Vader) – буквально Темный Отец. Подозреваем, что и цвета имеют свойства метафор, и чем выше уровень развития культуры, тем богаче палитра метафор нации.

Привяжите ваш бренд к этим глобальным метафорам, и он станет понятным для всех и преодолеет любые расстояния как в буквальном, так и в переносном смысле слова.

Кока-кола – это возможность освежиться, а любой житель земли, от Мали до Манитобы или Мауи, не прочь это сделать и примерно представляет себе приятные последствия, хотя представления о том, куда, как и когда будет доставлен освежающий напиток, всюду разные. Еще одно близкое всем людям понятие – надежность. Человек хочет, чтобы телевизор или CD-плеер, купленный вчера, хорошо работал сегодня и через пять лет после покупки. Это и есть та мировая метафора, с которой связала свою продукцию Sony,

и именно поэтому Sony живет и процветает в то время, как чуть ли не все остальные ключевые элементы японской экономики вот-вот растворятся в небе Запада.

Привяжите свой бренд к мировым метафорам – и вы решите задачу, о которой уже шла речь в этой книге. Восприятие вашей организации другими обретет такую полноту и целостность, которые позволят вам дробить ее на сколь угодно малые части. Чем вы больше, тем меньше вам нужно стать, но чем меньше вы становитесь, тем острее ваша потребность во всеохватной связи, которую и обеспечивает привязка бренда к глобальной метафоре. «Разделяй и властвуй» – и в то же время «Объединяй и властвуй». Глобальные метафоры – способ двигаться внутри этих крайностей.

ПАРАДОКС ДЕЙСТВИЯ

*Приходится добиваться того,
чего не рассчитываешь добиться.*

Вы стоите на самой неудобной площадке для игры в гольф, на самой трудной дорожке, на какой вам доводилось играть. Мяч лежит у ваших ног. На 30 футов вперед дорожка идет вверх до самой вершины холма. Потом она резко уходит вправо под уклон. Лунка находится на расстоянии 18 футов вниз по склону.

Реальность удара зависит только от вас. Это – испытание для вашего мяча, вашей клюшки и ваших нервов. Но любое ваше решение, всякое неверное движение во время свинга или проводки способно практически «изменить расположение» лунки и вероятность того, что мяч в нее попадет. Пошлите его левее, чем нужно, и он не откатится достаточно далеко вправо и не достигнет лунки. Пошлите мяч правее, чем нужно, и он откатится вправо, минуя лунку. Ударьте по мячу слишком сильно – и он перемахнет через вершину и очутится на другой стороне холма – может быть, даже угодит в канаву. Ударьте слишком слабо – мяч скатится обратно к ногам, и вам придется повторять этот несчастный удар.

Теперь представьте себе, что мяч для гольфа – вы или ваше предприятие. Мяч находится там, где вы находитесь сегодня. В 48 футах от вас – лунка, в которую вам нужно попасть через 10 лет, и любое ваше решение может изменить ее действительное расположение в тот момент, когда мяч окажется там. Между

«сейчас» и «потом» расположены события, которые вы можете лишь весьма приблизительно предвидеть: неудачный товарный знак, провал товара, капризы истории, – и все они влияют на то, где вы находитесь и что вас ждет, когда вы туда доберетесь. Вот в этом-то и заключается парадокс действия: все оказывается не совсем так, как вы задумывали. Ни один путь со стопроцентной гарантией не приведет вас туда, куда нужно. То, к чему вы стремитесь сегодня, почти наверняка окажется вовсе не таким, когда вы доберетесь туда завтра. И тем не менее сидеть сложа руки и ничего не делать – значит попросту не жить в любом, имеющем значение, профессиональном или деловом смысле. Приходится добиваться того, чего не рассчитываете добиться.

Если просто сидеть и ждать наступления будущего, оно никогда не наступит. Это данность. Устремляйтесь ему навстречу – и ваши действия автоматически начнут изменять это будущее. Это тоже данность. Тем не менее между этими двумя данностями огромная разница. Yahoo! не стремилась стать одним из двигателей мировой экономики, каковым она является сейчас. В 1994 году, когда компания была создана, никто не мог предвидеть, что по прошествии шести лет она будет обладать рыночным капиталом в 50 миллиардов. Главное, что Yahoo! действительно может поставить себе в заслугу, это перемены. Она рванулась вперед, душой и телом восприняла будущее – это помогло ей осознать собственный потенциал. Мир в мгновение ока превратил компанию в нечто гораздо более крупное, чем можно было ожидать, но лишь потому, что компания с самого начала задумалась о своих возможностях.

Вы тоже так можете. Предположим, например, что ваша цель – в 2010 году создать бестселлер. Как этого добиться?

- ◆ Прежде всего, убедитесь, что это действительно – ваша цель, потому что для культуры, в основе которой лежат мнимые события, ненастоящие желания и условный язык, что-то настоящее уже само по себе выглядит привлекательно. Не спрашивайте себя, насколько цель достижима. Реальность вы создаете сами. Лучше спросите себя: действительно ли вам это нужно или вы только счи-

таете, что должны этого хотеть? В последнем случае возвращайтесь в главу «Обязательство бренда».

- ◆ Во-вторых, отправьтесь в мысленное путешествие к месту назначения и представьте себе, как туда добраться. Что вам понадобится для того, чтобы стать автором бестселлера в 2010 году? Прежде всего, конечно, умение хорошо писать книги и владение всеми литературными приемами, которые входят в это понятие. Но еще и толковый литературный агент, и вам придется потрудиться над созданием прочных отношений с ним. Хорошо бы подружиться с каким-нибудь издателем, который одобрит ваш роман и выплатит аванс, – это даст вам возможность не отвлекаться, создавая хорошую книгу. Чем можно уже сейчас подкрепить эти отношения? И что вы сможете сделать за 10 лет, чтобы снискать известность среди авторитетных книжных обозревателей и редакторов наиболее влиятельных журналов и газет? Ваша неспособность добиться успеха в будущем во многом будет обусловлена недостатком воображения в настоящем, подобно тому как неспособность AT&T стать AOL сегодня явилась следствием недостатка воображения в прошлом.
- ◆ В-третьих, вы должны быть готовы к тому, что можете не добиться цели. Посмотрите в лицо фактам. Претендентов великое множество, автором бестселлера становится только один человек в неделю. Если совсем ничего не предпринимать, вы ничего не выиграете, но и не проиграете. Если же добиваться цели, вы, по крайней мере, дадите себе шанс преуспеть. Сделайте это – и вполне возможно, что со временем ваша цель станет другой. Может быть, вы поймете, что мечтаете о карьере литературного агента или издателя – говорят, это тоже уважаемые профессии. Кроме того, вы приобретете опыт манипулирования как благоприятными, так и неблагоприятными обстоятельствами, даже такими, которые делают осуществление вашего желания совершенно невозможным.

Главный урок Общества анонимных алкоголиков – тот же, что и в игре в бейсбол. Если мы не можем быть хозяевами своей

судьбы, это вовсе не означает, что не следует брать на себя ответственность и пытаться влиять на ход событий. Если счет сравнялся и вероятность забросить следующий мяч в сложившейся на поле ситуации по статистике составляет 350:232 в пользу левой, выпускайте на поле левшу. Конечно, если ваша интуиция не говорит вам обратное, потому что это тоже должно приниматься во внимание в век парадоксов.

Поставьте перед собой мнимую цель, и каждое новое решение потребует от вас балансирования между всеми уже имеющимися неправдами. Интуиция не срабатывает относительно того, во что вы сами не верите. Ставьте действительные цели, и интуиция (а также – это тоже немаловажно – контринтуиция) возьмет верх, как и должно случаться в мире, где у людей просто нет времени поверять каждый поступок разумом.

Времена меняются не столь радикально, как мы думаем. Даже в эпоху Средневековья люди – знать и чернь, священники и язычники – обладали тем же комплексом желаний, что и мы. Они стремились к тем же вещам, их действиями руководили те же положительные и отрицательные эмоции. Радость одного человека и тогда, как сейчас, оборачивалась страданием другого.

Единственное отличие современности – во всевозрастающей скорости, с которой играет драма нашей жизни. Каждый поступок по-прежнему оказывает прямое и обратное действие, но они наступают не в определенной временной последовательности, а одновременно. Будущее уже присутствует в каждом мгновении настоящего, и они – настоящее с будущим – тянут нас в разные стороны, как будто хотят разорвать надвое. Действовать в настоящем с прицелом в будущее – значит искривлять то самое место, где вы хотели бы оказаться. А действовать в настоящем, имея в виду только «здесь» и «сейчас», – значит не подготовиться к абсолютно неопределенному будущему.

Зажатые между двумя сталкивающимися между собой противоположностями, пытаясь выполнить противоположные требования, мы должны научиться действовать так, как будто они содержатся в нас самих. Нам приходится быть и не быть,

делать и не делать, жить одновременно сейчас и потом. Мы должны начинать в будущем и работать в пользу настоящего в то самое время, когда мы начинаем в настоящем и стараемся создать условия для того, чтобы будущее сбылось благоприятным для нас образом. Более того, мы вынуждены проделывать все это в рамках одного и того же момента, отдавая себе отчет в том, что решение, принятое в один момент, дестабилизирует следующий.

Легко ли жить в таком мире и в такое время? Нет. Можно ли этому научиться? Да, но затратив определенные усилия. Можно ли реструктурировать вашу компанию таким образом, чтобы она действовала как интуитивно, так и вопреки интуиции, будучи одновременно собой и не собой? Да, можно, и чуть дальше в этой главе мы еще будем об этом говорить. Но сначала – об игре, которую мы называем «сценарным планом». Сыграйте в нее всей семьей, или вместе с соседями, или с коллегами. Это – упражнение в умении прокладывать свой путь в условиях небольших, но непрерывных требований, предъявляемых нам жизнью.

Пусть все сядут за круглый стол – во время завтрака, на совещании или в баре – и каждый запишет какое-нибудь одно желание, относящееся к его будущей личной или деловой жизни или жизни его предприятия. Убедите их писать правду. И пусть каждый укажет конкретную дату. Например:

- ◆ Я собираюсь бросить курить 25 марта 2008 года.
- ◆ Хорошо бы, чтобы в августе 2010-го цена на основные комплектующие, используемые нашим предприятием, снизилась вдвое по сравнению с нынешней.
- ◆ Моя дочь весной 2009 года окончит Стэнфордский университет.
- ◆ В начале 2012 года я женюсь на другой (выйду замуж за другого).
- ◆ В начале 2036-го моя компания будет доминировать в деле создания систем для исследования и освоения космоса.
- ◆ 25 ноября 2047 года я отпраздную свой столетний юбилей.

Вот цели, которые они сами для себя наметили. Теперь пусть они мысленно побывают в будущем, после чего попросите их ответить на три вопроса:

- ◆ Что должно было произойти для реализации моего замысла?
- ◆ Чего нельзя было допустить?
- ◆ На что я мог спокойно не обращать внимания?

В бизнесе, например, вам придется распорядиться капиталом с учетом намеченной цели. И организовать рекламную кампанию настолько хорошо, чтобы критическая масса сотрудников поверила в то, что вы ведете их в правильном направлении. В то же время необходимо избежать определенных политических последствий, которые всегда сопутствуют переменам.

Выполняя необходимые действия, вы должны отдавать себе отчет в том, что условия могут измениться. Сегодня приемная комиссия Стэнфордского университета учитывает, наряду с успешным прохождением теста на пригодность к умственной работе, внеаудиторную и общественную работу абитуриентов, но сохранится ли такая практика к концу десятилетия? Или решающим фактором станет способность решать проблемы на интуитивном уровне? А если так – правильно ли вы поступили, из года в год оплачивая занятия вашей дочери в кружке балетных танцев или в футбольной секции или созвездие репетиторов, – имея в виду окончание дочерью Стэнфордского университета в 2009 году? Вот почему так полезно обратное планирование из будущего. Кроме того, этот пример показывает, как человек дестабилизирует будущее уже самим фактом постановки цели. Каждый ваш шаг вносит коррективы в то, к чему вы стремитесь.

Не менее важно научиться игнорировать некоторые вещи. Состояние российской экономики может иметь очень большое значение для судеб мира, но, если вы – не Джордж Сорос и не стремитесь им стать, оставьте Россию в покое. Мы уже говорили: в тот момент, когда вы достигнете желанной цели, приз может оказаться совсем не таким, как вы думаете, хотя,

если постоянно, изо дня в день, не иметь его в виду, ваше путешествие может оказаться бесконечным. Главное, что нужно для того, чтобы победить, – не ум, хотя это тоже хорошая штука. И не деньги, не красота, не физическая сила – хотя все это тоже может вызвать восхищение. Нет, главное – это вера. Вера в цель, в то, что она будет достигнута. Вера в то, что, если даже там, куда вы стремитесь, окажется не совсем то, что вы представляли, путешествие не будет напрасным.

А теперь вернемся к игре в сценарный план. Выберите один из сценариев: «25 ноября 2047 года я отпраздную свой столетний юбилей», – и начнем игру. В чем суть этого желания? Что нужно предпринять? О чем следует позаботиться? Что можно проигнорировать? Как ваше стремление к будущему может отразиться на самой цели? И чему вас может научить перспектива столетнего юбилея?

Пусть в игре участвуют все присутствующие. Все перечисленные вопросы – из тех, на которые нет ответа, ибо они относятся ко времени, которое еще не наступило. Поэтому-то они и самые важные. И еще раз – добро пожаловать в Ложу дураков.

Если возможность дожить до ста лет (что вполне достижи-мо, ибо статистика говорит о неуклонном росте числа тех, кому перевалило за сто лет) тешит ваше тщеславие, – хватит ли вам здоровья? Будете ли вы достаточно подвижны, чтобы не проводить большую часть времени в постели, и достаточно умны, чтобы каждое утро давать себе трезвый отчет в том, как вы себя чувствуете и чем хотите заниматься днем? И, если вы вполне здоровы, что нужно сделать прямо сейчас, чтобы приблизить будущее?

Как насчет денег? Если вы планируете выход в отставку, вероятно, у вас есть сберегательный план, благодаря которому вы сможете жить в достатке, скажем, лет до восьмидесяти пяти. А как же оставшиеся полтора десятка или даже больше? (Если вы допускаете, что проживете 100 лет, почему не допустить 110?) Как обеспечить себе достойный уровень жизни и после столетнего юбилея?

Как вы представляете себе семейный круг, в котором вам предстоит возвращаться, наслаждаясь (если здоровье позволит) обществом близких? Предположим, у вас будет двое детей, и у каждого из них двое-трое детей, а у каждого из них тоже по двое-трое отпрысков. Тогда ваша семья будет насчитывать человек двадцать пять. Захотите ли вы, чтобы они приезжали к вам в отпуск и на каникулы? В таком случае – какой дом, или часть дома, или какая квартира вам понадобится? Если вы собираетесь сами ездить в гости к детям, внукам, правнукам и так далее, – прикиньте расходы на путешествия. (Помните: неспособность чего-то добиться в будущем большей частью происходит от недостатка воображения.)

Как вы будете строить отношения с детьми, внуками и правнуками? Сможете ли разделять их интересы, имея лишь отдаленное представление о том, что делается у них в голове? Ваше взросление пришлось на время расцвета компьютерного века – вполне возможно, что их взросление придется на время его упадка. Вам еще какое-то время предстоит жить в обществе, в котором людей штрафуют и сажают в тюрьму за хранение относительно малых объемов наркотиков, а они могут вырасти в обстановке, когда применение психотропных средств будет дозволено и широко распространено. Расскажите детям и внукам о том, как латиноамериканские наркобароны держали в заложниках правительства, а подавляющее большинство чернокожих, отбывающих срок в американских тюрьмах, были лишены свободы за преступления, связанные с потреблением наркотиков, – и ваши внуки и правнуки не поймут, о чем вы говорите. С таким же успехом можно поведать им историю о том, как ваш дедушка вручную заводил свой автомобиль. Что-что он делал? Зачем?! Как подготовить себя к жизни в совершенно ином мире, причем так, чтобы, когда он станет явью, не выглядеть в глазах окружающих музейным экспонатом? Следует ли вам уже сейчас начать знакомиться с системами связи через спутники на низкой околоземной орбите или теорией алгоритмов? Учиться расслабляться при помощи небольших доз наркотиков? Планировать получение степени магистра в семьдесят лет? Защиту диссертации в восемьдесят?

А что делать, чтобы сохранить душевное и физическое здоровье в столетнем возрасте? Принимать антиоксиданты? В обычно рекомендуемых дозах или чуть больше или чуть меньше? Какие источники содержат достоверную информацию такого рода? Центр здоровья по соседству? Журнал Lancet? Как насчет синтетических средств человеческого роста? Сейчас они только раздражают нервную систему, но, может быть, со временем станут полезнее? Или бесполезнее? Или даже опасными – вследствие недостаточно тщательного изучения?

Если занятия по изучению иностранных языков действительно улучшают циркуляцию нейронов головного мозга – на что указывают результаты исследований, – может быть, запланировать провести девяностый год вашей жизни в Барселоне, а в девяносто пять пройти учебный курс французского языка в Провансе? Говорят, тот же эффект достигается с помощью игры на музыкальных инструментах. Может быть, вместо Прованса посетить прославленную музыкальную школу Жюльера (Julliard School of Music)? И может быть, лучшее, что уже сейчас может сделать Жюльер, это открыть такую школу для престарелых?

Если на то пошло, стоит подумать и о том, чем вы готовы пожертвовать ради достижения максимума здоровья – потому что, как было сказано, чем больше делаешь с прицелом на будущее, тем сильнее дестабилизируешь настоящее, а чем больше делаешь ради настоящего, тем туманнее будущее. Следует ли перестать загорать на солнце, чтобы на сотом году жизни кожа оставалась гладкой и эластичной? Или вы готовы в пятьдесят лет походить на выброшенного на берег кита только ради того, чтобы прожить еще столько же? А что, если отправиться к пластическому хирургу прямо сейчас, чтобы не выглядеть уродом в столетнем возрасте? Или синяки и шрамы в молодости переживаются острее и не искупают гладкий овал лица в старости?

Вернемся к деньгам. Может быть, вы и в состоянии отложить достаточную сумму денег, чтобы не нуждаться до ста лет. Но стоит ли сейчас отказывать себе в удовольствиях ради обеспеченной жизни в туманном будущем? Внести ли заранее платежи

по страхованию здоровья ввиду возможной инфляции? А если вы уж так боитесь инфляции, может, лучше вложить деньги в недвижимость и полезные ископаемые? Долой Intel – да здравствует Newmont Mining?!

Исходные данные относительно будущего в основном известны. Всем нам нужны будут деньги, пища и крыша над головой. Но все это слишком расплывчато. Деньги – да, но в каком виде? Недвижимости или финансов? В акциях, ценных бумагах или в зарытой на заднем дворе кубышке? Пища – для удовольствия или затем, чтобы пережить ядерную зиму с помощью запасов в закупоренных бутылках и консервных банках, хранящихся в подвале? Крыша – от ледяного арктического ветра или тропических ураганов?

Если вы считаете, что источники энергии через пятьдесят лет будут в дефиците, можно махнуть на это рукой на том основании, что ваша энергия в это время тоже будет убывать. А можно вложить деньги в самый дешевый на сегодняшний день промышленный ресурс – уголь. Правда, китайцы продают его на мировом рынке по демпинговым ценам и довели до того, что цена тонны угля снизилась почти до нуля, но это означает, что где-нибудь в штате Юта полным-полно обезлюдевших угольных поселков – не потому, что иссякли запасы угля, а потому, что не стало рынка. Купите такой поселок сейчас, вместе с угольным карьером, – и через полстолетия вы будете сидеть не на угольной, а на золотой жиле.

Или, может быть, вы думаете, что запасы ископаемого топлива в следующем веке вообще иссякнут? Если вы намерены дожить до того времени, когда мы навсегда простимся с нефтью и каменным углем, или вас утешает мысль о том, что дети и внуки только выиграют от их исчезновения, – может быть, стоит начать скупать землю в Миссисипи, Луизиане или каком-нибудь другом штате, где она относительно дешева, законы стабильны, а температура редко падает ниже 32 градусов по Фаренгейту? Когда больше нельзя будет сжигать нефть и уголь, американцы побегут из Бостона, Нью-Йорка, Филадельфии, Кливленда и Чикаго так быстро, как их понесут заледеневшие ноги. И чем больше у них денег, тем быстрее они будут бежать. Почему бы здесь, на земле Миссисипи, не начать торговлю строительными участками?

Действие – это выбор между настоящим и будущим, но выбор на бегу, потому что настоящее проходит, будущее в мгновение ока становится настоящим, и единственное, в чем можно быть уверенным, это в том, что вещи, которые вы считали не просто сомнительными, но и совершенно невозможными, почти наверняка станут явью. Но чем больше вы строите планов с учетом этой неопределенности, тем больше подрываете ощущение собственного места в более определенном, но мимолетном настоящем.

Пример. Вы любите своего мужа. Муж любит вас. Вы верите в то, что это навсегда, но статистика разводов утверждает иное. Так что не исключено, что в один прекрасный день вы начнете подумывать о разводе – ну хотя бы в качестве умственной разминки. К какому бы адвокату обратиться в этом случае? Какие указать основания для развода? И по чьей инициативе состоится развод? Если по вашей («нападение – лучшая защита») – какие понадобятся доказательства вины и как вы их добудете? Согласно поговорке «идите за деньгами», нужно изучить кредитную карточку вашего мужа. Вот, пожалуйста, – расходы на цветы, которых вы не получали. Счета из ресторана, который вы не посещали. Конечно, цветы могли понадобиться к корпоративному дню секретарш, а в четырехзвездочный ресторан муж водил партнеров по бизнесу, но могло быть и гораздо проще. В любом случае, мысленно совершая поступки в будущем, вы дестабилизировали настоящее, и чисто теоретическая возможность развода в результате этих поступков приблизилась к тому, чтобы стать ужасной явью. Слава богу, вы хоть будете подготовлены к такому повороту судьбы.

Или на вас как снег на голову свалится «ужасная неопределенность» страхования по среднестатистическим показателям? Вы собираетесь жить сто лет. Вы составили план действий. Но вы – белый мужчина в возрасте пятидесяти лет с небольшим хвостиком, со средним состоянием здоровья, небольшим излишним весом и уровнем холестерина чуть выше нормы и генетически не склонный к долголетию. MetLife занес вас в свои таблицы, а там говорится, что вы в лучшем случае дотянете до восьмидесяти и в последние годы жизни вам понадобится много денег. Что тогда?

Вы вступили в Общество Хемлока*? Снова начали курить? Вместо развода посещаете доктора Кеворкяна (Dr. Kevorkian)? Договорились с детьми, что они будут по очереди навещать вас в доме для престарелых? Или уже настроились на менее продолжительный срок жизни? План, рассчитанный на 35 лет безбедной жизни после выхода на пенсию, требует таких жертв, каких не потребует необходимость продержаться десяток с чем-то. Вместо того чтобы ездить в Костко за дешевым оливковым маслом, почему не махнуть на остров Бали? Может быть, вы даже заберете обратно одну из тех ужасных обратных закладных, срок которых истекает как раз в том году, когда, по выкладкам MetLife, вы должны покинуть этот мир? (Но тогда уж лучше и покиньте его именно в том году, а не в следующем, потому что тогда не будет сетки, чтобы подстраховать вас во время падения.)

Жизнь – это постоянное балансирование. Стоит слишком сильно отклониться от настоящего в сторону будущего, и вам будет трудно действовать в настоящем достаточно эффективно, чтобы стать частью будущего, когда оно наступит. Если же слишком сильно уклониться в сторону настоящего, игнорируя будущее, можно не заметить вершин, ждущих, чтобы их покорили. Будущее не менее жестоко к тем, кто отказывается мечтать о нем.

Пусть ваши мечты простираются так далеко, как только можно, – предсказывайте ваше будущее вплоть до самого далекого горизонта, какой только сможете представить, – и вас назовут фантазером, даже «чокнутым». Но чем большим фантазером вы будете, тем выше награда, потому что единственное «верное» предсказание – заявление о том, что уже становится явью. Чем дальше простирается предвидение, тем оно неопределеннее и тем выше шанс, что оно одержит верх над любым другим.

* Общество Хемлока (Hemlock Society) стремится облегчить людям добровольный уход из жизни в случае тяжелой, неизлечимой болезни, глубокой старости и т. д.

Если бы пятьдесят лет назад вы предсказали, что в наши дни средний школьный учитель станет в такой же мере социальным работником, как преподавателем; что грубость станет обычным делом в коридорах средних школ даже самого высокого уровня; что дух зала судебных заседаний будет витать над классной комнатой, как черное облако судьбы; что, отправляясь утром на работу, школьный учитель будет готов к вспышке массового насилия, – как бы вас назвали? Чокнутым! Точно так же, как если бы вы предсказали, что в конце XX века, после двух мировых войн, заливших мир кровью, Европа почти повсеместно введет общую валюту или что из Лондона можно будет доехать до Франции на машине. Что за машина? Она что, умеет передвигаться по воде? Бред, и больше ничего! И люди, назвавшие вас чокнутым, были бы правы – с точки зрения того момента. Но и вы были бы правы, причем в долгосрочной перспективе, а это-то и имеет значение.

А если бы кто-нибудь предсказал в 1980 году, что к концу столетия США будут располагать оружием, которое не потребует физического контакта с врагом? Что Fuji будет с грехом пополам наскребать наличные деньги на зарплату? Что человеческий геном будет полностью описан и нанесен на карту, а анализ ДНК оставит далеко позади все прочие доказательства в суде? Что индивидуальная торговля, а не торговля через брокерские конторы будет двигать фондовыми биржами? Индивидуальная торговля?! Справится со сверхсложными инвестиционными алгоритмами, в которых может разобраться только профессор математики?! Как бы вас назвали? Чокнутым! И еще раз чокнутым, чокнутым, чокнутым! Генофонд? Что еще за генофонд? Прими холодный душ!

И тем не менее в настоящее время США ведут многочисленные военные действия, практически исключая физический контакт с противником. А Microsoft могла бы за одну ночь ликвидировать всю свою материальную собственность. А Fuji больна, больна, больна! А ДНК, как чудовищный бегемот, расположилась в зале суда. А торговля в Интернете (онлайн) стала такой дешевой, что нужно быть полным идиотом, чтобы обратиться к маклеру и дать ему себя облапошить – заплатить за услуги в десять раз больше, чем при совершении

сделки онлайн! Короче, были вы чокнутым – и навсегда им остались!

Ну а если бы вы предсказали в 1980 году, что к 2000 году человечество сможет справиться с глобальной опасностью для окружающей среды вследствие применения атомной энергии, получаемой за счет деления атомного ядра? Они бы снова сказали: чокнутый! И снова были бы правы. Вот вам еще одно условие эффективности в настоящем с прицелом в будущее: нужно стремиться быть неправым!

Каждое предприятие хочет владеть будущим, потому что знает, что, если встретить его, имея подходящую продукцию или услуги, торговля не замедлит проложить путь к его двери, но предприятия открытого типа хотят владеть будущим с гораздо более практической целью, которая постоянно дает себя знать в настоящем. Будущее – это то, что ценится на рынке.

Для большинства американских инвесторов, будь то организации или отдельные люди, отношение рыночной цены акции к чистой прибыли в расчете на одну акцию (P/E, «the price-earnings ratio») еще каких-нибудь двадцать лет назад бывшее золотым стандартом при принятии решений инвестиционного характера, больше не имеет значения в качестве рыночной меры. Отчеты о прибылях делаются в настоящем, но фактически принадлежат к прошедшему времени. Цена акции фигурирует в настоящем, но это преходящая мера, и в P/E соотносится с артефактом истории. В отличие от нее, рыночная капитализация относится ко времени, называемому «настоящее-в-будущем». Она – показатель сегодняшней стоимости предприятия с точки зрения ожидаемых перспектив – завтра, в будущем месяце, будущем году, будущем десятилетии.

Тем не менее, чтобы владеть будущим, предприятия и индивиды должны избегать ловушек, из-за которых они окажутся запертыми в настоящем. Мы каждый день обедаем в одно и то же время потому, что часы говорят нам: пора обедать. Устраиваем совещания каждую среду, делаем квартальные отчеты о прибыли согласно календарю, не имеющему ничего общего с внутренним календарем наших доходов и убытков, и ставим

себе в заслугу, если нам удастся ежедневно отслеживать расходование средств по медиаплану, использование каналов распределения, прогноз сбыта. Повторяющиеся действия стали метрикой наших корпоративных и индивидуальных достижений на протяжении всей жизни – несмотря на то, что в них происходят постоянные, большие и малые, перемены. В сущности, чем меньше мы уверены в будущем, тем более склонны к повторяющимся действиям в настоящем.

Как выбраться из ловушки? Один из способов – спросить себя: что случится, если мы чего-то не сделаем? Грозит ли нам не съеденный вовремя обед проблемами с сахаром в крови или мигренью? Станем ли мы раздражительными и неуравновешенными? Или испытаем хотя бы слабенькое чувство освобождения, которое позволит разглядеть будущее сквозь туманную завесу настоящего?

Что случится, если не созвать совещание? Впадет ли весь отдел в состояние, близкое к истерике? Или ведущие сотрудники заподозрят, что их стали меньше ценить? Да, такая вероятность существует, но возможно и другое: на каком-то участке цепи питания корпорации отмена совещания станет маленьким праздником, толчком для решения производственной загадки с большим стажем.

Смотрите не ошибитесь. Вырваться из ловушки повторяющихся действий – проблема деликатная. Каждый человек старается корректировать свое представление о порядке очень осторожно, чтобы не нервировать тех, кто выше, ниже и сбоку от него в порядке подчиненности. Чувство порядка – как гирскоп. Стоит ему отказать, и все вокруг полетит вверх тормашками. Но одни виды деятельности обязательны, другие – нет. Научиться проводить между ними различие – начало мудрости.

Другой способ вырваться из ловушки, связанный с первым: вместо того, чтобы составлять список по принципу «что делать», составлять его по принципу «почему это необходимо сделать». Подумайте, как каждое действие связано с результатом. Подвергните свою модель расходования времени тщательному анализу. Мало понимать, что вы делаете, – научитесь понимать, зачем вы это делаете, что представляет собой ваше

предприятие, почему вы занялись именно этим бизнесом и на какой результат рассчитываете.

Попробуйте отыскать зоны комфорта и пойти на них в атаку. Если вы ученый, вы постоянно спрашиваете себя: какова природа знания? Вместо этого задайте себе более интересный вопрос: какова природа незнания? Если ваша компания специализируется в перемещении людей из пункта А в пункт Б (Amtrak, авиакомпания, паромная компания), вероятно, вся ваша энергия уходит на то, чтобы решить: насколько комфортно себя чувствует тот, кто пользуется вашим видом транспорта. Вместо этого спросите себя: а как человек чувствует себя и без всяких путешествий? Представьте себя в этой непривычной для вас реальности, и вы наверняка узнаете о себе что-то новое.

Когда журнал становится наркотиком, а машина – спальней? Когда персонажи мультяшки оживают? Пребывая в своей зоне комфорта, вы дадите совершенно очевидные ответы: никогда, никогда и никогда! Зоны комфорта способствуют выработке консервативного мышления – потому-то они и комфортабельны. Тем не менее за их пределами все на свете становится возможным.

Не так давно мы порекомендовали компании Saturn сделать остров Макинак своим заповедным участком – местом, куда можно поехать, если возникнет потребность сбежать от самого себя и хорошенько подумать о будущем. Почему? Да потому что на острове нет автомашин, а автомобили – это смысл существования компании Saturn и его управляющих, принадлежащих к старшему поколению. По той же логике Delta Airlines может устроить убежище для своих менеджеров на подводной лодке, а Newmont Mining – на переоборудованном «С-135» с дозаправкой в воздухе. Мы также посоветовали British Airways сменить название «бизнес-класс» на «биттер-класс» – от слова «bitter» – горький, мучительный. Почему? Да потому что вместо того, чтобы притворяться, будто в их силах сделать удобным то, что изначально сопряжено с неудобствами, лучше бы они научили пассажиров справляться с горечью от необходимости терпеть неудобства полета даже на дорогих сиденьях. Но независимо от того, купит British Airways наше предложение или нет, само его рассмотрение коренным образом меняет

вопрос о путешествии по воздуху, заставляя представить себе и противоположную точку зрения. Иная постановка вопроса – еще один способ атаковать зоны комфорта и отказаться от устоявшихся представлений. Сделайте это – и вы значительно расширите свои возможности. Кроме того, только так – представляя себе все возможные варианты – можно подготовить себя к будущему, в котором любая возможность является неопределенной, а любая неопределенность – возможной.

Как руководить предприятием в настоящем и будущем одновременно? Как не дать себе увязнуть ни в том, ни в другом? Вот парадоксальное решение: разделить ее на небольшие ячейки. Сегментируйте организацию и ее усилия. И главное, как можно плотнее задерните занавес, скрывающий Ложу дураков – чтобы ни единый лучик света не проникал оттуда во все прочие отделы.

Возможно, вы от природы – начальник с инстинктами воспитателя, который хочет сделать умнее и сильнее каждого члена организации, втягивая их в работу Ложы дураков. Но, если ваши «дураки» чего-нибудь стоят, они непременно затеют дискуссию, которая не впишется в историю вашей организации, и Ложка станет вечным источником нестабильности, стоит только там, за занавесом, пролиться первой крови.

Один из способов плотнее задернуть занавес – аутсорсинг, привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем. Так легче уберечь будущее от внутренней политической борьбы, присущей любой организационной структуре. Тогда и работа будет меньше привязана к так называемому принципу совместного учета издержек, при помощи которого большинство компаний распределяют совместные издержки между подразделениями пропорционально доходам. Но, позволяя отнести расходы на прогнозирование на что-то вроде черного бюджета ЦРУ, аутсорсинг острее ставит вопрос о праве интеллектуальной собственности, нарушение которого связано для компании с большим риском. Кто чем владеет? В ЦРУ с этим просто. Агентство владеет интеллектуальной собственностью, и вас тут же посадят, если вы попытаетесь воспользоваться ею у себя в корпорации. Аутсорсинг будущего дает большой простор для применения адвокатской практики.

Другие предприятия отдают будущее на сторону, размещая его на своей территории. Так поступили Artur Andersen и Хегох – и добились большого успеха. Только должна быть уверенность, что новый отдел – самостоятельная единица, а не продолжение «эго» президента. Как там с лестью – особенно при начальственных посещениях? Цветет махровым цветом? Значит, научно-исследовательский отдел создан с какой-то другой целью – никак не для того, чтобы проводить беспристрастные исследования, – и выданный им прогноз будет служить интересам сегодняшней власти, а не отражать стремление к будущему.

Третий и, может быть, самый практичный выход – действительно завязать тесное сотрудничество с каким-нибудь университетом, и пусть он выполняет функции Ложи дураков. Те самые качества, которые придают академическому учреждению такой глупый вид – оторванность от «реальной жизни», груз интеллектуальной и академической традиций, почти богословские вспышки ревности, – позволили университетам продвигаться далеко вперед в деле создания будущего.

«...Потому что вот они мы, не боящиеся следовать за правдой, куда бы она ни привела» – эти слова, принадлежащие Томасу Джефферсону, часто цитируются в основном им в 1819 году Вирджинском университете – и в наибольшей степени выражают дух Ложи дураков, какой вы хотели бы ее видеть, независимо от местонахождения.

С каким университетом вы предпочтете близко сотрудничать, зависит от того, чем вы занимаетесь сегодня и чем хотели бы заниматься завтра. Университет, представляющийся хорошим партнером сегодня, может оказаться плохим партнером завтра. Поэтому нужно следовать за правдой – или, по крайней мере, за тем, что футуролог считает правдой и что гораздо больше походит на вымысел, – куда бы она вас ни завела, даже если прочь через главные ворота. Главное – подготовиться к тому, что эта правда может привести вас в ярость, и прийти в ярость, если этого не случится.

Независимо от того, где сидят ваши «дураки» – в стенах или за стенами организации, – вы пользуетесь их услугами для того, чтобы узаконить в организации мятежный дух. Их работа

состоит в том, чтобы задавать вопросы, нарушающие равновесие и вынуждающие вас вступать в конфронтацию с будущим, где все ваши сегодняшние действия окажутся бесполезными.

Как, например, старение может повлиять на практику продаж за наличные на вашем основном рынке? Вопрос не имеет отношения к сегодняшнему дню, так что не стоит его муссировать. Но он имеет большое значение для дня завтрашнего, потому что завтра в мире будут две большие группы людей: очень старые и очень молодые, и почти никого посередине. Попробуйте привести эти две группы покупателей к общему знаменателю, и у вас получится существо, у которого чуть больше одной груди и чуть меньше одного яичка.

А как насчет суровых ограничений на природные ресурсы? Опять-таки вопрос имеет небольшое отношение к настоящему любой компании. Продукция все равно должна раскупаться, производство и маркетинг – продолжаться. Вовлечь всю организацию в обсуждение тяжелых проблем с окружающей средой – значит внести сумятицу в войска на всех фронтах сразу. Но рост агрессивности бактерий, уменьшающееся количество чистой воды, драматическое истощение природных запасов фосфатов – все это имеет далеко идущие последствия. Как начать планировать на завтра? Как углубиться в изучение будущих возможностей, сохранив верность собственной истории? Потому что в конечном счете нет ничего важнее этого. Заполняя свою Ложу будущего, подбирайте людей, которые не только разбираются в вашем бизнесе, но и понимают смысл вашей деятельности. Запомните: первое говорит о том, что вы делаете; а второе – что вы собой представляете.

Остаться ли General Electric – General Electric, или стать General Electron? Последнее предпочтительнее, так как «электричество» уже не отражает ее деятельность. Сохранится ли в будущем зависимость ее основного источника денег – кредитного дела – от потребительских кредитов. Или, если азартным играм суждено в будущем стать ведущим направлением в области развлечений, компании следует уже сейчас заняться игорным бизнесом – создать систему управления казино, чтобы чистая прибыль так и сыпалась на инвестиционный счет GE Capital?

Это как будто имеет смысл. Теоретически казино удержат на плаву многие предприятия, ныне пребывающие в состоянии летаргического сна в ожидании следующих депозитов, и GE – опять-таки теоретически – получит достаточно большой процент, чтобы на годы и десятилетия вперед сделать акционеров счастливыми. Но если компания решит этим заняться, ей следует «переспать» с Университетом Невады в Лас-Вегасе, единственным в мире, где в основу расписания положен игорный бизнес. Еще нужно будет сблизиться с государственными комиссиями по игорному бизнесу, потому что за долгие годы своей работы эти комиссии привыкли к тому, что их всячески улаживают и благодаря этому многие дела делаются на грани, а то и за гранью законности. Если GE избрет подобный образ действий, это станет значительным отходом ото всего, чем компания занималась в начале своей деятельности в штате Нью-Йорк – и очень маленьким шагом вперед с точки зрения ее основного мифа. Да, Томас Эдисон был отцом электричества – но и азартным игроком, в свое время поставившим все, что у него было, на успех электрификации деловой части Манхэттена. Разделительная полоса между вращением пластин простейшего генератора и вращением шарика на зеленом сукне – широка, как океан, и узка, как горизонт.

Правильный поступок должен вписываться в вашу историю. И если он правильный, в нем соединятся прошлое и будущее. Правильный поступок дает вам возможность быть собой – и не совсем собой. Он служит проверкой вашей интуиции и контринтуиции одновременно. В конце дня он возвращает вас туда, откуда вы начали, и в то же время не совсем туда.

◆ Давайте подумаем...

На правой стороне блокнота напишите какое-нибудь одно предсказание о том, что ждет вашу компанию через 10 лет. Слева напишите ответ, абсолютно противоположный первому. Теперь под каждой из этих крайностей напишите все, что под ними подразумевается, и все

вытекающие отсюда действия. Оставьте между обеими колонками сверху донизу узкое пространство и попытайтесь представить себя в этом коридоре, который и будет представлять собой центральную тенденцию вашего бизнеса. Крайности по обе стороны от него – это пространства, где вы будете работать и жить, чтобы центральная тенденция была четкой, сфокусированной и постоянно привлекала к себе внимание.

◆ Давайте подумаем...

Закончите следующие четыре предположения, но прежде чем начать, прочитайте три правила:

1. Ответы должны быть безапелляционными. Никакие увиливания, выжидания, колебания не допускаются. Если ответ будет похож на начало передовицы, начните сначала.
2. Ответы должны быть вам абсолютно понятными и соответствовать вашей действительности. Если вы не представляете себя в том будущем, которое начнете описывать, значит, вы неправильно представляете будущее.
3. Для каждого ответа понадобится набор действий в пределах ваших возможностей, которые: а) повысят вероятность того, что будущее, описанное в вашем ответе, осуществится, и б) понизят вероятность того, что оно не осуществится. Одного лишь позитива без устранения негатива недостаточно. Вам придется одновременно атаковать негатив и увеличивать векторную силу на позитив.

Теперь предположения.

- ◆ Чтобы добиться успеха в 2008 году, мне нужно...
 - ◆ Чтобы быть счастливым в 2010 году, мне нужно...
 - ◆ Чтобы почувствовать разницу в 2016 году, мне нужно...
 - ◆ В день моего столетнего юбилея я буду...
-

6

ПАРАДОКС РУКОВОДСТВА

*Чтобы вести вперед,
нужно быть внутри истории.*

В декабре 1998 года политический комик Стива Келли (Steve Kelley), впервые напечатанный в San Diego Union-Tribune, почти идеально выразил парадокс руководства в постинформационном мире. Вышедший как раз в то время, когда между Белым домом и Сенатом шли вялые дебаты по вопросу об импичменте Клинтона, комик показывал, как человек с ручкой и журналистским попитром в руках берет интервью у троих, предположительно «средних американцев». Вопрос остался за кадром, зато ответы отличались предельной ясностью.

– Пусть руководит, бандит! – заявляла женщина средних лет.

– Идея – простить прохиндея! – вторил ей белый гражданин постарше.

– Пусть живет, идиот! – изрек мужчина афроамериканского происхождения.

Подставьте вместо подразумеваемого персонажа Билла Гейтса, Джорджа Стейнбрэннера (George Steinbrenner), Руперта Мердока (Rupert Murdoch), Тони Блэра, даже китайского лидера Цзян Цземина, подберите другую группу опрашиваемых: компьютерщиков, бейсбольных болельщиков, читателей газет, британцев или американо-китайских предпринимателей – и, мы подозреваем, ответы будут похожими: «Пусть руководит, бандит!», «Идея – простить прохиндея!», «Пусть живет, идиот!».

Почему? Потому что каждый из опрошенных живет со своим внутренним парадоксом, каждый обладает замечательным свойством быть в одно и то же время логичным и нелогичным в своих поступках и, что еще более важно, каждый шагнул внутрь и впитал собственный набор парадоксов.

Билл Гейтс? Это двуличное, алчущее монополии чудовище, готовое раздавить каблуком любого конкурента, – Министерство юстиции располагает целой кипой подтверждающих это документов. В то же время Билл Гейтс добивается единоличного контроля в интересах потребителей, и этому тоже есть немало подтверждений. Более того, Гейтс чувствует себя довольно уютно в обеих своих ипостасях. Вот почему мы и восхищаемся им, и презираем его, и рассчитываем на него как на мирового лидера в области программного обеспечения.

В качестве основного владельца New York Yankees Джордж Стейнбрэннер сделался такой популярной карикатурой за свои капризы и самомнение, что на любого актера, который бы его сыграл, наверняка посыпались бы приглашения сниматься в комедийных телесериалах с высоким рейтингом. Но в то самое время, когда зрители потешались над вымышленным Стейнбрэннером из шоу Зайнфельда (Seinfeld show), настоящий Стейнбрэннер по кусочкам собрал одну из лучших команд и провел один из лучших сезонов в истории бейсбола. Каждой из этих ролей в отдельности было бы достаточно, чтобы сделать его знаменитостью, но умение совмещать в себе фигляра с проницательным руководителем, запросто манипулирующим звездами бейсбола, вызвали всеобщее восхищение и вывели его на первое место среди владельцев спортивных команд и администраторов.

И так – со всеми остальными примерами. Руперт Мердок столь успешно контролирует все стороны рынка средств массовой информации, что мог бы стать чемпионом среди поборников Первой поправки к Конституции, касающейся свободы слова. Вместе с тем он пресекает любую попытку серьезных дебатов. С одной стороны, он – консерватор до мозга костей, а с другой – его желтые газеты и сеть Fox TV значительно раздвинули границы дурного вкуса. Внешне эти противоречия вы-

глядят непостижимыми, но внутренне – а это-то и имеет значение – они вовсе не бессмысленны.

Цзян Цземин – последний убежденный коммунист, с которым еще кто-то считается в этом мире, и в то же время рьяный поборник капиталистического свободного рынка, даже если его приходится внедрять безжалостными авторитарными методами, включая «суды кенгуру» и большие сроки тюремного заключения для известных демократов и интеллектуалов. Парадокс? Да, и не один. И при этом, насколько можно судить, Цзян Цземин чувствует себя в нем как рыба в воде, так же как лидер партии лейбористов Тони Блэр не испытывает никаких внутренних неудобств от того, что является одним из самых успешных консервативных премьер-министров, каких знала Великобритания.

Южноафриканский лидер Нельсон Мандела вызывает восхищение по нескольким причинам сразу. Его уважают за стоицизм, с каким он выдержал двадцативосьмилетнее тюремное заключение, за спокойную убежденность революционера, а также за то изящество, с каким он после всех испытаний носит костюм, и то, как непринужденно чувствует себя среди мировой политической и экономической элиты. Все это характеризует его как святого. А лидером мирового уровня его делает умение быть не кем-то или кем-то одним, а многими и многими одновременно: революционером в костюме, символом страдания и прощения, эмблемой как оголтелого расизма его страны в прошлом, так и неопределенного с точки зрения расовых отношений будущего.

То же можно сказать и о Билле Клинтоне, и, коли на то пошло, о Хиллари Родем Клинтон. Что восхищает нас в Билле – а у него были рекордные рейтинги в Америке даже в то время, когда грязные подробности его личной жизни заполняли все вечерние газеты, – так это способность быть нравственным и безнравственным одновременно. Он действовал с пользой для американского бюджета – и причинил вред своей жене, делал хорошее и плохое и оставался спокойным в разгар бури. В ней мы восхищаемся способностью сохранять присутствие духа во время той же бури, быть одновременно женой, матерью, политиком и литератором, оскорбленной женщиной

и верной супругой – и при этом не сходить с ума от противоречий, среди которых ей волею судьбы пришлось жить.

В мире, гордившемся своим постоянством, мы считали последовательность наших лидеров важнейшей добродетелью и наказывали их за отклонение от одной-единственной центральной линии. Так, в последние десятилетия века разума мы восхваляли Джона Ф. Кеннеди за политику «новых рубежей» – и отказывались верить в его связи с мафией и махинации с избирательными урнами. Отказывались, потому что это противоречило нашему чувству порядка и торжества добродетели. Точно так же мы наказали Ричарда Никсона за его роль в Уотергейтском деле – взлом пгтаб-квартиры демократов, укрывательство виновных, – и «не заметили», что этот отъявленный, с точки зрения левых, «охотник за красными» провел один из величайших, выдержанных в центристском духе законодательных актов века.

Но тогда – это тогда, а сейчас – это сейчас. В нашем непостоянном мире постоянство лидеров больше не считается добродетелью. Приверженность какой-то одной идеологии – ортодоксально правой, ортодоксально левой или центристской, – не имеет смысла в мире, где одновременно, в ярко выраженной форме существует множество самых разных реальностей. А отсюда вытекает следующий принцип парадоксального мира: сегодня наибольший отклик в массах находят такие свойства лидеров, как высокий уровень внутреннего комфорта при внутренних противоречиях и ярко выраженная способность заполнять собой множество реальностей одновременно. Чем в большей степени наши лидеры пропитались духом парадокса в общественной, деловой и личной жизни, тем выше уровень нашего внутреннего комфорта и тем охотнее мы их слушаем и следуем за ними, как за образцами.

Общественный авторитет Билла Гейтса, Билла Клинтона и даже Уоррена Баффета обусловлен не объяснимостью их поступков, а тем, что их самих нельзя до конца измерить поступками. Все они мирно уживаются со своими парадоксами, а так как это происходит у всех на виду, мы устремляемся к ним, как мотыльки на огонь.

Второй принцип руководства вытекает из первого: поскольку крупные общественные деятели вынуждены существо-

вать в обстановке неопределенности и населять многочисленные реальности, им приходится день за днем руководить, опираясь на факты и в то же время ни на минуту не упускать из виду свет идеала.

Попросите любого крупного руководителя – Джека Уэлча (Jack Welch) из General Electric, тренера баскетболистов Майка Кжижевского (Mike Krzyzewski), Тину Браун (Tina Brown) из нового журнала Talk, того же Билла Клинтона – дать вам статистику, и они дадут... после дождичка в четверг. Дело даже не в том, что все помешались на цифрах и фактах, хотя это несомненно имеет место. Постоянное, день за днем, руководство компаний, спортивной командой, редакцией или другой организацией должно опираться на точные данные. Какова прибыль? Сколько было продано вчера? Сколько товаров не пользовалось спросом? Сколько мы имеем перебежчиков, негодующих читателей, провалившихся стратегий? Руководитель, не располагающий этими данными, не знает свою организацию. Но тот, кто знает только данные, не видит, куда организация идет и почему.

Крупный руководитель должен уметь конкретизировать идеи и иметь четкое представление о том, что их подпитывает, следовательно, он должен бережно обращаться с фактами и в то же время видеть картину в целом и управлять ею. Размеры прибыли? Да, разумеется. Но подумаем и о том, как бы растянуть срок действия гарантийного задатка, чтобы купить побольше акций? Как повысить качество, чтобы стало меньше расторгнутых договоров на поставки нашей продукции? И что нужно сделать в долгосрочной перспективе, чтобы набор фактов, которыми мы будем оперировать потом, отличался от сегодняшнего, потому что любое дело – от руководства страной до развязывания войны и победы над конкурентами в области производства программного обеспечения – представляет собой «уходящую натуру». И если лидер заботится о чем-то одном в ущерб остальному, происходит следующее: эта уходящая натура, это чувство настоящего, основанное на фактах, растворяется в туманном будущем, где по законам вероятности все, что нам известно, будет поставлено с ног на голову. Истина проста: не располагая основанным на идеале видением будущего, лидер нас туда не приведет.

В 1995 году Пьер Омидьяр (Pierre Omidyar) был всего лишь одним из двадцати с чем-то разработчиков программ в Силиконовой долине. Но у Омидьяра была девушка, а у нее – коллекция дозаторов из Феса, которую она хотела пополнить. Омидьяр решил воспользоваться этим обстоятельством. Он начал с того, что открыл в Интернете сайт, при помощи которого коллекционеры дозаторов могли ими обмениваться. Желающих оказалось так много, что Омидьяр подумал: если столько любителей дозаторов, почему не ламп, а если ламп, почему не... ковриков, например, и так далее. В результате появился eBay – крупнейший в киберпространстве онлайн-аукцион, который принес владельцу 3 миллиарда прибыли (во всяком случае, на бумаге), так что Омидьяр стал одним из популярнейших, вызывающих всеобщее восхищение бизнесменов в мире. Что же он такого совершил? Уделил должное внимание фактам и одновременно конкретизировал идею, покорило сердце девушки (в 1999 году состоялась их помолвка) и претворил свой образ будущего в жизнь. «Столько-то долларов – раз!.. Столько-то долларов – два!.. Продано!» И руководство большой компанией в придачу.

С точки зрения крайних правых, Тед Тернер (Ted Turner) – сущий дьявол. Это отчасти вошло в приданое его невесты, «ханойской Джейн» Фонды, а отчасти объясняется тем, что у него и самого язык без костей. Но Тернер раньше других угадал, какую выгоду сулит потенциальное сотрудничество крупнейших телестудий со спортивными командами, особенно если учесть возросший интерес к сводкам мировых новостей. Уделяя внимание фактам на обоих фронтах сразу, он сумел конкретизировать обе идеи и создать империю средств информации. Основываясь на фактах этой империи, он смог превратить Atlanta Braves в империю Национальной лиги. А уделяя внимание всем своим империям, от Braves до Time Warner, где он вице-президент, – Тернер разбогател настолько, что смог выделить миллиард долларов на реализацию своей мечты о своего рода всемирной федерации. Вот вам еще один пример талантливого руководства.

Для друзей и родственников тех, кто погиб в 1998-м при бомбежках посольств Соединенных Штатов в Кении и Танза-

нии, Усама бен Ладен – дьявол во плоти. Подозревают, что это он финансировал военные операции из штаб-квартиры террористов в горах Афганистана. Но, опираясь на факты, бен Ладен нажил огромное состояние на торговле нефтью по договорам с западными нефтяными компаниями, а поняв логику парадокса, использовал эти средства для конкретизации идеи развязывания партизанской войны против промышленно развитых стран Запада, которым он был обязан своим богатством. В результате в глазах тех, кто разделяет его цели, бен Ладен – вызывающий восхищение лидер.

Чем успешнее руководители управляют своими предприятиями на основе фактов, тем больше они подготовлены к тому, чтобы выйти за рамки фактов и выработать свой образ будущего. И чем больше они руководствуются в своей деятельности не фактами, а идеалами, тем скорее мы видим в них людей, достойных того, чтобы вести нас за собой и определять направление. Опять-таки мы ценим в них достоинства, которыми не обладаем сами. Следуя этим принципам, они, как все великие мира сего, помогают нам реализовать свой потенциал.

Третий принцип парадоксального руководства, вытекающий из двух предыдущих, требует умения распознавать и отделять преходящие ценности от долговременных, а также умения сводить их в единое целое.

Когда Houston Astros в разгар бейсбольного сезона 1998 года продала Seattle Mariners несколько своих мелких проектов, чтобы вложить деньги в подающего Рэнди Джонсона (Randy Johnson), руководство команды отдавало себе отчет в том, что сможет пользоваться его услугами только до конца сезона. Они также понимали, что, беря Джонсона, нарушают утвердившиеся в организации принципы социальной справедливости. Команда строилась изнутри, поэтому у игроков была самая низкая зарплата в этом виде спорта. Игроки, тренеры и даже менеджер жили на скудном пайке. В конце сезона, когда Джонсон понял, что может диктовать условия, он уверенно потребовал контракта на треть годовой зарплаты Astros. (Кончилось тем, что Джонсон заключил четырехлетний контракт на 52,4 миллиона долларов с Arizona Diamondbacks.)

Тогда зачем было, идя на огромный риск, пытаться приспособить его к нравам бедной, но успешной франшизы? Потому что долгосрочные интересы команды требовали вызвать к ней интерес и привлечь побольше болельщиков и зрителей, чтобы обеспечить финансирование нового стадиона, одобренного избирателями двумя годами раньше, а эта долгосрочная цель могла быть достигнута только за счет победы в ближайшем будущем. Сиюминутные и долгосрочные интересы столкнулись между собой, и, за счет ломки шаблонов и поправки своих представлений о справедливости, генеральный менеджер Герри Хансикер (Gerry Hunsicker) и другие руководители Astros соединили одно с другим и таким образом позволили команде вписаться в парадокс. Это еще один пример хорошего руководства. И пример мудрого решения, для принятия которого только и требовалось, что мужество. И, что важнее всего, их затея удалась. Astros выиграла решающие матчи, и ее болельщики оплатили строительство нового стадиона.

Это подводит нас к рассмотрению еще одного важного элемента современного руководства. Пожалуй, мы не ошибемся, если скажем, что никогда прежде компании и правительства столько не говорили на языке ценностей и так широко не пользовались понятием «корректность» – в области политики, охраны окружающей среды и других ортодоксиях. И, вероятно, никогда прежде практические результаты их деятельности не очерчивались столь отчетливо и бескомпромиссно: обещано – выполнено – принято – в твердых цифрах. Вопрос, который задает себе каждый руководитель организации в начале и в конце каждого рабочего дня, звучит не «Как там наши основные ценности?» – а «Как там наш основной капитал?».

Чем значительнее ценностная ориентация в мире, тем отчетливее тенденция судить о руководителях исключительно по результатам их деятельности, потому что в мире расколотых реальностей у нас нет другого выбора. Применение какого-нибудь одного критерия не может удовлетворить все системы ценностей, с которыми имеет дело предприятие или правительство, будь то многонациональное предприятие (исламские ценности против индуистских, нудейских, христиан-

ских) или предприятие местного значения (феминистские ценности против семейных, этнических и ценностей защитников окружающей среды). Зато некоторые простые числа подходят практически для всех. Планируемая квартальная прибыль, доля рынка, цена акции... Чем глубже наше ощущение необходимости придерживаться ценностей и политкорректности, тем большее значение приобретают объективные результаты деятельности.

Руководителям нельзя забывать, что они руководят в мире, где практически каждый тоже кем-то или чем-то руководит, иначе говоря, действуют в обстановке избирательной подчиненности.

Всегда находятся люди, своего рода «первопроходцы», которые первыми покупают новые джинсы от Levis, новое оперативное запоминающее устройство, применяют новую теорию оздоровления, – и таким образом создают рынки товаров и идей. Не сумев сохранить этих людей, ощущающих себя лидерами подкатегорий в вашем поле деятельности, вы будете управлять полым предприятием, чем бы оно ни занималось – производством и продажей компьютеров и модных аксессуаров или работками основанной на потреблении системы налогообложения. А потеряв их последователей, вы недалеко уедете.

Руководители имеют большие баксы и большую прессу, но руководство имеет место не только на самом верху. В мире, которым двигают несопоставимые реальности, руководство – это сплошная среда, имеющая место и управляемая на любом сколько-нибудь важном уровне понимания и при любой маломальски важной системе ценностей. Мы говорим «важных» потому, что, возможно, вам и нет дела до того, купит ли какой-нибудь индус или участник движения за выживание ваше изделие или теорию, но если дело все-таки есть, придется осуществлять руководство в специфических условиях этой области.

Еще руководителям следует помнить, что в конечном итоге их будут оценивать не только по их собственным результатам, но и по результатам руководителей среднего звена, которых они назначили, потому что руководство – сплошная среда и в этом смысле слова. Когда история наконец смягчится по отношению к «коварному Дику» Никсону, она примет во внимание

не только его законодательные акты и усилия по установлению отношений с Китаем, но и то, что он привел во власть поколение людей, которые честно исполняли свои обязанности до и после того, как он был изгнан с общественной сцены. Это Каспар Уэйнбергер (Caspar Weinberger), Джордж Шульц (George Shultz), Фрэнк Карлуччи (Frank Carlucci) и Дэниел Патрик Мойниган (Daniel Patrick Moynihan).

При всей склонности масс приписывать своим лидерам мифические черты и благоговеть перед богатством, объект поклонения должен отдавать себе отчет в том, что в сегодняшней Америке никого так не почитают, как героя, и никого так не порицают, как его же, если в момент своего триумфа он не проявил должной скромности.

Успешное проведение и окончание войны в Персидском заливе в 1991 году принесло Америке то, чего ей давно не хватало: двух свежее испеченных военных героев: Нормана Шварцкопфа (Norman Schwarzkopf) и Колина Пауэлла (Colin Powell). Шварцкопф, руководивший боевыми действиями на полях сражений, котировался выше. А сегодня Шварцкопфа никакой радар не обнаружит на общественной сцене, в то время как Пауэлл остается одной из перспективных политических фигур. В чем тут дело?

Не успел развеяться дым сражений, как Шварцкопф снял военную форму и начал подписывать контракты на мемуары и другие подобные мероприятия. То есть проявил недостаточную скромность, увлекшись погоней за золотым тельцом, тогда как Пауэлл продолжал служить.

Летом 1998 года по тренировочным лагерям Национальной футбольной лиги прокатилась весть о молодом четвертьзащитнике, который мог бы соперничать на равных с Джоном Элви (John Elway) и Дэном Марино (Dan Marino) в начале их карьеры. Будет ли Пейтон Мэннинг (Peyton Manning), только что окончивший Университет Теннесси, объявлен «лучшим первогодком»* или его опередит Райан Лиф (Ryan Leaf) из штата Вашингтон? К концу сезона их показатели резко разошлись. Мэннинг стал «лучшим первогодком», а Лиф провел последние

матчи на запасной скамье San Diego Chargers. Но, главное, его задело то, что на это никто не обратил внимания. Попросту говоря, он поспешил с самооценкой. Ему не хватило скромности, меж тем как Мэннинг был сама скромность. И поэтому Мэннинг оказался вне конкуренции.

Вероятно, никогда аксиома о необходимости у героя скромности не подвергалась такому испытанию, как во время бейсбольного сезона 1998 года. Марк МакГвайр и Сэмми Соса (McGwire and Sammy Sosa) постоянно мелькали в заголовках газет в связи со своим противоборством, но остались любимцами публики благодаря скромности, которую они демонстрировали по отношению к болельщикам и друг к другу. К концу сезона они не только побили рекорд Малыша Рута* (Babe Ruth) и утвердили новые образцы личного поведения перед лицом славы, но и одни, без чьей-либо помощи, спасли игру, которая в последние годы казалась на грани самоуничтожения.

Точнее, довели до благополучного конца дело, начатое еще одним образцом скромности, Кэлом Рипкеном (Cal Ripken) из Baltimore Orioles, в предыдущем сезоне, когда он затмил Лу Герига (Lou Gehrig) по сумме очков в нескольких играх подряд.

Акт героизма – дело нескольких минут, а сегодняшнее руководство не гарантировано от завтрашних сюрпризов. Но скромность помогает сделать эти несколько минут более долгими.

Вот еще о чем не должен забывать руководитель. Пока бренд обеспечивает ему значительную долю рынка, его собственная репутация в мире корпораций способна влиять на результаты, которыми оценивают его деятельность. Бренд доводит ваше предложение цены до потребителей, а корпоративная репутация руководителя – то, как вас оценивают другие руководители, – доводит предложение цены компании до поставщиков капитала.

Берегите репутацию – пусть все знают, что у вас большой стаж пребывания на рынке, что вы не бросаете слов на ветер, хорошо понимаете смысл своей деятельности, – и у вас не будет

* Джордж Герман Рут по прозвищу Малыш – знаменитый американский бейсболист первой половины XX века.

* Спортсмен, только что перешедший в профессионалы.

особых проблем с деньгами. Другие руководители будут охотнее рекомендовать остальным иметь с вами дело, поставщики – соглашаться работать с вами на льготных условиях, а крупнейшие организации-инвесторы – покупать ваши акции. Не будете заботиться о своей репутации – и средства массовой информации распространят душераздирающие истории о вдовах и сиротах тех, кто купил ваши акции, а теперь просит у Господа малейший проблеск света в конце туннеля.

Последнее и наиболее важное: руководитель должен понимать, что, поскольку его будут судить по итогам деятельности в цифровом выражении, история его дела и умение создать у слушателей впечатление, как будто они находятся внутри этой истории, будет определяться теми же цифрами.

Эталон современного руководителя – не Эл Данлап (Al Dunlap) по прозвищу «Цепная пила», у которого за душой нет ничего, кроме цифр. Нет, сегодня эталоном руководителя мог бы стать Гомер, потому что он умел и сочинить легенду, и перенести вас во время и место ее действия, где от людей требовалось уцелеть среди парадоксов и несовместимых явлений вымышленного мира – столь похожего на наш.

Все, о чем мы до сих пор говорили – сила, позволяющая жить среди неразрешимых противоречий и охватывать множество реальностей; мудрость, помогающая соединить краткосрочные и долгосрочные ценности; умение находить отклик у руководителей второго уровня; способность находить, обучать и воспитывать последователей; умение не забывать о скромности в миг наивысшего триумфа; ваша репутация в корпоративном мире, – все это должно быть увязано между собой в вашей истории. Если не сделать этого как следует, если история вашего дела не станет подпоркой для каждого вашего разумного решения – в конце концов цифры могут подвести.

Два правила:

1. Никто не требует от руководителя произносить великую речь. Но он обязан держать ее наготове.

2. Рассказывая хорошую историю, великий рассказчик дает вам почувствовать себя ее участником.

Что значит великая история? Вот пять признаков.

- 1) Она должна быть обращена в будущее. Если история посвящена прошлому вашей компании, значит, вы руководите в прошедшем времени, то есть вы и ваша компания официально мертвы. Если история посвящена настоящему, вы находитесь при смерти. История должна быть о том, куда вы идете. Пусть ее содержанием станут открытия. При этом лидер должен донести историю до сведения всех и каждого, чтобы создать будущую метрику, к которой будет стремиться каждый сотрудник.
- 2) При том, что в вашей истории говорится о том, что ждет впереди, она должна включать в себя легендарные цифры и факты из прошлого, которые придают форму настоящему и участвуют в формировании будущего. Пусть в ней фигурирует человек, исключенный из Гарвардского университета, который взял займы 50 миллионов долларов и превратил их в контракт стоимостью 275 миллионов, а тот принес ему состояние стоимостью 60 миллиардов (Билл Гейтс). Или производитель конфет, спасший сирот (Милтон Херши), или два изобретателя секретной формулы безалкогольного напитка, которым запрещено летать одним и тем же самолетом (Coca-Cola). Имеет ли значение правдивость мифа? Не очень большое. Имеет ли значение его убедительность внутри и за пределами организации? Да, причем решающее! Главным является не то, что великая история передает подлинные события, а то, что благодаря ей прошлое, пройдя через настоящее, живет в будущем.

В то же время миф должен говорить правду об организации, воплощенную по возможности в одном слове или выражении, и это выражение – не должно быть сколочено на скорую руку.

Упражнение для генерального директора. Посадите людей, отвечающих за создание истории организации, в комнату

и попросите записать все слова, которые, на их взгляд, наиболее ясно выражают смысл вашей деятельности. Теперь попросите высших руководителей просмотреть их и выбрать те качества, которыми они больше всего гордятся. Теперь, как главный руководитель, из списка, составленного высокими должностными лицами, выберите то, что вам нравится больше всего, и посмотрите, можно ли подставить его во фразу: «Смысл деятельности нашей компании – это...» Например: смысл деятельности General Electric – «превосходное качество». Смысл деятельности Coca-cola – «возможность освежиться». Для компании Disney это – «чувство безопасности». Для Saturn – «уважение». Если слово не звучит абсолютно убедительно, – начните сначала, и не один раз, а столько, сколько понадобится, чтобы отыскать своего рода девиз компании, вокруг которого вы будете создавать свою историю, потому что он выразит обязательство вашего бренда. История всякого крупного предприятия начинается с обозначения обязательства бренда, и всякий выпускаемый компанией продукт есть не что иное, как материальное подтверждение его правдивости.

Как только слово найдено, сделайте так, чтобы его знали и понимали все рабочие и служащие вашей организации. Walt Disney Company – поставщик развлечений, но девиз компании, как отмечалось выше, не развлечение, а чувство безопасности – в том числе от нецензурщины и порнографии в фильмах и сексуальных маньяков – в парках отдыха. Именно это обещание, а не отраслевая принадлежность бизнеса позволяет родителям отпускать детей в парк без сопровождения, или оставлять их дома перед экраном телевизора, или в день рождения ребенка закатиться всей компанией в кино на какой-нибудь диснеевский фильм, не опасаясь возмущения других родителей. Или даже «терять» детей в парке, в том числе буквально. Допустите брак в работе – кассовый провал фильма, отсутствие спроса на продаваемые в парке игрушки, – и со временем вас простят. Но совершите преступление против обязательства бренда – и вас ничто не спасет.

Результаты деятельности руководителя измеряются статистическими данными, но история, которую он рассказывает, должна носить характер анекдота. То, что коллективный ос-

новной капитал Berkshire Hathaway оценивается в 2,4 раза выше ликвидационной стоимости акций, может восприниматься как очередной признак безумия Уолл-стрит, но это во многом объясняется годовыми отчетами компании, которые обычно составляет сам Уоррен Баффет (Warren Buffett). При этом он пользуется разговорным языком и включает в текст анекдоты из собственного опыта и опыта своих коллег. Каждый такой отчет – история Berkshire Hathaway, и, хотя упоминаемые в отчетах фонды и экономическая ситуация от года к году претерпевают изменения, сущность остается прежней, потому что инвестиционные стратегии и решения, о которых докладывает Баффет, всегда сводятся к двум-трем основным принципам.

Это тоже свойство великой истории: она всякий раз должна оставаться одной и той же, потому что она – основа вашей компании. Если история не может противостоять ветрам перемен, это негодная история, а вы – негодный руководитель и негодный рассказчик. История компании – не просто рассказ, но и проверка на профессиональную пригодность.

В великой истории должны быть герой и злодей. Она должна включать в себя элементы мелодрамы, действие, кульминацию и развязку, сюжет, который благодаря силе главной добродетели в конце концов приводит к победе добра над злом. В ней должны быть начало, середина и конец – все то, чему учат на уроках литературы, потому что в конечном счете великая история должна быть великой историей, и ничем иным. Там должна быть своя «правда вымысла», своя логика и внутренняя целостность. Недостаточно, если слушатель воспринимает ее ушами и мозгами – она должна хватать его за сердце и прочие внутренние органы. Чем больше вы пользуетесь тем, о чем, по словам Китса, в избытке обладал Шекспир, – «отрицательной способностью» реально существовать внутри тайны и сомневаться без раздражительности, въедливо докапываться до подлинных фактов и верить каждую деталь доводами рассудка, – тем легче будет слушателям представить себя внутри вашей истории. И последнее предостережение. В истории должна прозвучать не только правда вымысла, но и ваша собственная правда. Пусть она рождается в недрах вашей души, а не в недрах отдела по связям с клиентами.

В чем смысл истории? Что она может дать компании и акционерам? В заключение – два примера.

Майкл Эйснер (Michael Eisner) и Walt Disney Company. Мало кто из руководителей американских предприятий в последние годы положил в карман больше денег, чем Эйснер на посту генерального директора фирмы Disney, и ни у кого не было более удачного платежного дня, чем у Эйснера 3 декабря 1997 года, когда он обналичил акционерные опционы стоимостью 565 миллионов. Тем не менее за месяц до этого обозреватель Business Week назвал Disney «самой плохой с точки зрения управления корпорацией в Америке», и большую часть 1996 года компания плелась в хвосте рынка как по доходам, так и по стоимости акций. Ее акционерный капитал уменьшился за этот год на 3%, а суммарный размер дивидендов – на 9,1%. Почему? Несомненно, отчасти это объясняется циклическими силами, действующими в сфере издательств, ТВ и парков с кинематографической тематикой. Но мы подозреваем, что основная причина крылась в личности самого Эйснера, и прежде всего в том, что он никогда не воспринимал диснеевскую историю изнутри.

Конечно, Майкл Эйснер может поклясться, что служит компании, потому что ему близки взгляды Уолта Диснея. Он будет уверять, что всю жизнь был верен ее главным ценностям, основополагающим принципам компании, выраженным в ее бренде и мифологии, на которой основано обязательство бренда. Но факты говорят иное, и не только финансовые. Проблемы воспитания в компании пущены на самотек. Текучка среди высших должностных лиц напоминает турникет. История самого Эйснера и история компании асинхронны. Он занимает свое место не ради компании, а ради денег. И хотя он фантастически преуспел во втором, положение с акционерным капиталом отражает последствия. Мера руководства – результаты его деятельности, но именно миф приводит в движение числа, создающие метрики, которыми оцениваются результаты.

Второй пример касается Роя Вейджлоса (Roy Vagelos) и компании Merck & Company.

Как рассказывается в книге Майкла Юсима (Michael Useem) «Момент руководства», в 1978 году Вейджлос был начальником

лаборатории в Merck. Как раз в то время сотрудник отдела научных разработок по имени Уильям Кемпбелл (William Campbell) обратил внимание на то, что лекарство против глистов у домашнего скота хорошо действует и против их биологических родственников – паразитов, вызывающих у людей так называемую речную слепоту. Это изнурительное заболевание поразило во всем мире около 20 миллионов человек из беднейших слоев населения. Будучи начальником лаборатории, Вейджлос дал Кемпбеллу добро на работу по развитию мектизана (Mectizan) для людей. Но спустя девять лет, поднявшись до должности директора, Вейджлос принял более жесткое решение. Да, мектизан хорошо помогает при данной болезни, но себестоимость одной таблетки – свыше трех долларов, а лекарство предназначено для рынка, не располагающего достаточными средствами, чтобы окупить производство, не говоря уже о прибыли для компании. Что делать? Вейджлос занялся изучением истории компании, чьи корни уходят на три столетия в прошлое Германии. Оказывается, компания с самого начала провозгласила, что задача разработчиков – не столько в том, чтобы создавать продукцию, которая тотчас займет свою нишу на рынке, сколько в служении человечеству. Разрешив производство мектизана, Вейджлос продемонстрировал бы верность главному мифу Merck, не разрешив – послужил бы краткосрочным интересам компании. Вейджлосу было нетрудно сделать выбор.

Спустя 10 лет, в начале 1997 года, Merck «понесла убытки» в размере 200 миллионов долларов, потраченных на производство и распространение дубликата мектизана. И все-таки выгода оказалась безмерной. Вейджлос остался верен обязательству Merck и провозглашаемому ею ценностям. Он двигался внутри неразрешимого парадокса, финансируя заведомо убыточный продукт. При этом он свел воедино сиюминутные и долгосрочные интересы компании, и это не могло остаться незамеченным. Один автор, работающий в сфере деловой литературы, назвал Вейджлоса «светлым гением» и отметил в нем «черточку идеализма». Но главное, это заметили и оценили инвесторы. В 1998 году основной капитал Merck превысил средний показатель Доу Джонса по промышленности

У американских фирм с высокими технологиями нет проблем с набором служащих во всех уголках земного шара. Например, треть служащих NASA родились на Индийском субконтиненте. Но им гораздо труднее с набором местных служащих. Многие из работающих в Силиконовой долине привязаны не к своей работе или своей компании, а к территории. Вы можете предлагать им любую работу, не связанную с переездом, но вряд ли сможете предложить что-то такое, ради чего они согласились бы уехать. Силиконовая долина стала для них брендом. Точно так же Сан-Франциско, Париж, Сидней и Нью-Йорк стали брендами для большинства жителей. Мир все больше распадается на города-государства – особые образования, достигшие такой критической массы значения, что люди начинают определять себя как жители Силиконовой долины или Сан-Франциско, а не как американцы или калифорнийцы. Их «patri» – то, где они живут, а не где числятся гражданами.

Поскольку массовая реальность дробится на множество индивидуальных реальностей, нации тоже дробятся. Рабочие, некогда верные своему флагу и компании, теперь становятся верны своим неоплеменам: феминисток, «обществам Харли Дэвидсона» (Harley-Davidson neotribes), «обществам Марты Стюарт» (Martha Stewart neotribes), – и эта новая верность прямо пропорциональна их ощущению, что их прежнюю верность недооценили. Глубокая преданность «Обществу белых супрематистов» (Tribe of White Supremacists) вызвана глубоким разочарованием ее членов в том, что якобы обещанная им «белая Америка» стала нацией, разделенной на политические партии и даже на общественные классы. Да, Америка стала страной, сегментированной на множество общностей с разной реальностью, а весь остальной мир берет пример с Америки.

Компании тоже толкуют патриотизм не так, как раньше. Вместо лояльности по отношению к своим работникам, компании верны своему росту, теоретически выгодному всем акционерам, а не только акционерам из служащих компании. Распространяя свою деятельность за пределы родных мест, компании становятся «гражданами мира». Является ли IBM американской или мировой компанией со штаб-квартирой в Америке? Можно ли по-прежнему называть Royal Dutch Petroleum европейской компанией или это мировая компания с еле заметным континентальным акцентом? Считать ли согражданами Форда 292-миллионное население Соединенных Шта-

тов Америки, страны, где Форд родился, или владельцев более миллиарда акций компании Ford во всем мире?

Следовательно, и правительство должно по-новому определять свою роль в связи с миграцией граждан и предприятий в область новых представлений о своей принадлежности. Раньше государство было как бейсбольная команда-противник. Бизнес ударял по мячу – и государство было здесь же, на поле. Между ними шла борьба за базы. На противоборстве двоих (суды по обвинению в нарушении антitrustовского законодательства, вертикальные монополии) строилась экономика. С наступлением Великой депрессии правительство Соединенных Штатов стало напоминать запасной состав. Когда бизнес выбывался из сил, на правительство возлагалась задача стимулировать нацию при помощи искусственно создаваемых рабочих мест, отправки банковских служащих в отпуск и других спасательных операций.

После окончания Второй мировой войны Соединенные Штаты стали контролировать больше половины мирового валового продукта. Предприятия бурно развивались; как было написано в одном рекламном объявлении, в 1950 году можно было торговать на рынке собачьими какашками в бумажном мешке, если бы это кому-нибудь пришло в голову. И правительство покинуло игровую площадку, чтобы, устроившись позади тренировочной базы, осуществлять судейство, добываясь от всех игры по правилам. AT&T распустили. Нормативные акты множилось, пока – это случилось во времена Никсона – не образовали целую гору и она стала сильно тормозить игру, угрожая полной остановкой.

После того как это случилось, и отчасти потому что это случилось, люди и компании стали дистанцироваться от правительства и от чувства национальной принадлежности. Возникло такое явление, как глобализм. Японская модель договора между государством и частным сектором и планирования на много лет вперед в конечном итоге оказалась хуже моделей, основанных на политике невмешательства, потому что невмешательство – это быстрота и гибкость, а в середине девяностых высокая скорость и поворотливость стали качествами, приносящими наибольшую отдачу.

Чего мы больше всего хотим от правительства? Чтобы оно ушло со своего места за тренировочной базой. Чтобы отправилось в ложу прессы и буквально вело счет, потому что предприятиям очень не

хватает статистических данных, необходимых для понимания обстановки. В настоящее время, если не считать переписи населения, государственные статистические службы занимаются в основном сельским хозяйством.

Короче, государству тоже отводится роль в этой пьесе. Чем больше оно собирает и распространяет проверенной информации, тем более эффективной может стать ее помощь компаниям в деле выработки оптимальных решений. Вместо того чтобы путаться у предприятий под ногами, государство должно дать им то, что им нужно, чтобы лучше делать свое дело. Согласившись на эту почетную роль, сделав ее своей наиважнейшей ролью в области экономики, американское правительство окажется во власти своего собственного парадокса: чем государство сильнее, тем незаметнее.

7

ПАРАДОКС ДОСУГА

*Расслабьтесь, черт возьми!
Игра – тяжкая работа.*

Вся история человечества свидетельствует о том, что работа и игра – словно доска, положенная на бревно и образующая детские качели. Когда объем игры, в силу социально-экономических причин или элементарной необходимости выжить, резко сокращался, объем работы столь же резко взмывал вверх. И наоборот, когда расцвет экономики или благоприятные естественные условия позволяли сделать перерыв в работе, время, расходуемое на игру, увеличивалось.

Сегодня даже этот фундаментальный принцип рычага не действует. И то и другое имеет одинаковую тенденцию к росту. Возрастая, они сливаются воедино, а время сна выпадает из уравнения. Чем больше времени нам дается на то, чтобы что-то сделать, тем меньше мы вообще что-то делаем. Чем меньше времени в нашем распоряжении, тем больше мы работаем и играем одновременно, успевая сделать все на свете, и нам все труднее провести грань между работой и отдыхом.

Нарисуйте в блокноте или представьте себе два кружка: один очень большой, а другой очень маленький, и пусть они имеют между собой только одну, малюсенькую точку соприкосновения. Очень большой круг – работа в середине XIX века, очень маленький – игра, а крохотная точка соприкосновения – деревенская ярмарка, одно из очень немногих мест, где люди и работают, и веселятся. В середине XX века люди стали

работать так, что возникла возможность отдыха: оплачиваемый отпуск длиной в неделю, плюс десять свободных дней за свой счет, плюс национальные праздники, – и кружок «игры» стал увеличиваться в размерах. Сегодня он почти сравнялся размерами с кругом «работа», более того – почти полностью переместился внутрь него. Моменты, которые мы раньше однозначно относили либо к работе, либо к отдыху, ныне обладают свойствами и того и другого.

Посмотрите под этим углом на свою собственную жизнь. Отдыхаете ли вы, наблюдая за игрой профессиональных баскетбольных команд? А если взяли с собой на матч клиента? Если играете в баскетбол во время обеденного перерыва в спортзале компании? Или в софтбол в составе команды своей организации? А если по утрам вы первым делом просматриваете в газетах финансовые новости и при этом крутите педали тренажера? Гольф – игра, но можно ли назвать его игрой, если вам приходится отрабатывать удары по мячу по той единственной причине, что новый начальник отдела ставит гольф выше всех прочих развлечений? Или если играете в гольф с заказчиком? А как насчет трехдневной поездки на конференцию по продажам в Мауи? Можно ли сказать, что рабочие часы и часы досуга в точности соответствуют официальному расписанию? Или эти два сегмента растекаются по всей странице и сливаются друг с другом? А как назвать время, проведенное на рабочем месте за изучением отчетов любимых спортивных команд? Или представьте такую картинку: вы пришли домой, включили стерео и, налив себе бокал вина, загружаете файл, который понадобится вам завтра утром на работе.

Ваше хобби – печь. Вы выпекаете вкусную сдобу. Благодаря тому, что у вас на кухне есть устройство громкоговорящей связи, вы можете, не переставая месить тесто, провести трехстороннее совещание не менее эффективно, чем если бы находились в своем рабочем кабинете дома или в центре города. Запишите разговор, пользуясь программой распознавания голоса, и не успеют ваши булочки испечься, как вы получите полную запись делового совещания. Назвать ли это работой во время отдыха? Или отдыхом во время работы? Да какое это имеет значение! Может быть, благодаря параллельным манипуляциям

с тестом, что отнюдь не мешало свободному течению мысли, вы провели совещание даже более эффективно? Вполне возможно – и это подводит нас еще к одному аспекту досуга. Еще недавно ваша карьера могла пострадать, если бы за вами заметили ярко выраженную склонность к игре. Многочисленные чарли родом из старых добрых времен до сих пор чувствуют себя виноватыми, если хорошо проводят время, но в современных организациях не любят угрюмых работогиликов и вообще людей, не умеющих эффективно отдыхать.

Эволюция – процесс естественного отбора, а естественный отбор ныне благоволит к тем, кто умеет делать и то и другое – работать и отдыхать – одновременно. Но в основе естественного отбора лежит не прихоть – у него должна быть первопричина. А первопричина в данном случае до крайности проста: современная цивилизация постоянно испытывает нехватку времени.

Популярность сотовых телефонов частично объясняют элементарной новизной. Ах, этот крохотный телефончик, который можно всюду носить с собой! Но мобильники высвечивают еще одно важное явление: колоссальное напряжение современной жизни. Практически в каждый миг нашей жизни нас – нет, не просят, от нас требуют выполнения двойной обязанности. Было время, когда в самолете мы спасались от своих служебных кабинетов. Теперь мы берем с собой кабинет в виде ноутбука в салон самолета и пользуемся системой GTE Airfone, чтобы вести разговоры с клиентами, находясь на высоте тридцать пять тысяч футов. Добираясь на работу автомобилем из пригорода, люди слушают звуковые книги, в метро и электричках читают и, надев наушники, слушают симфонии, либо мотивационные записи, либо Wallflowers. И даже дома нет спасения. Заходите, включаете микроволновку, входите в сеть AOL*, проверяете электронную почту, просматриваете папку с набором функций: торговля через Интернет, факс, сканер... Решив, наконец, полностью расслабиться, вы смотрите по своему телевизору, устроенному по принципу «окно в окне», два телевизионных шоу одновременно. Много лет назад родители крича-

* AOL – крупнейший американский интернет-провайдер.

ли на детей, чтобы выключили радиоприемник на время приготовления уроков. Как можно учить алгебру под вульгарные звуки рок-н-ролла? Выходит, не зря некоторые из нас не слушались маму с папой? Слушать нескольких человек одновременно больше не является салонным трюком – это один из способов выжить. Может быть, даже главный способ.

Работа и неработа стали не просто неразделимы, но и неотличимы друг от друга.

Если наши отцы и деды были «белыми воротничками», они и на работу отправлялись при белом воротничке, галстук, костюме и, чаще всего, шляпе. Вечером они возвращались домой, вешали шляпу, пальто и костюм, ослабляли узел или совсем развязывали и снимали галстук, сменяли туфли с задранными носом на удобные тапочки. Их детям, внукам и женам сразу становилось ясно: рабочий день окончен. Как у хорошей истории, у работы было начало, середина и конец. А теперь в самолете местной линии Вашингтон – Бостон в любой будничные дни недели больше половины пассажиров одеты как для студенческой вечеринки или продолжительного пикника – и это на Восточном побережье, колыбели американской «пристойности». Даже «белоштыблетным» сотрудникам юридических фирм в таких местах, как Вашингтон или Бостон, разрешается по пятницам ходить в чем попало, хотя кто-нибудь из служащих в возрасте и может в какой-то миг почувствовать себя неловко. Тем не менее тенденция налицо, и ее значение выходит за рамки формы одежды. Суть в том, что все больше стираются различия между работой и неработой.

Для увеличения количества рабочих часов и для удобства тех, у кого длинный рабочий день, фирмы Кремниевой долины перенесли клуб здоровья на корпоративную территорию и перевели корпоративные кафетерии в разряд ресторанов. Идя навстречу пожеланиям женщин и с целью удовлетворить интересы всего личного состава, другие компании перевели детские учреждения на территорию штаб-квартир. Последние предложения по оборудованию офиса в сочетании с классами йоги во время перерыва на кофепитие, а также послеобеденные занятия медитацией, чтобы обеспечить психическое здоровье и мышление нового века в местах, которые раньше были

унылыми бастионами «позвоночников» – тех, кто работал от звонка до звонка. Где теперь работа? Где дом? А где вы спасаетесь и от одного и от другого? Трудно сказать, и чем дальше, тем труднее.

Оторвавшись от корней, от родных городов и многочисленной родни, корпоративные воины Америки находят друзей и развлечения не в барах и церковных общинах, а там, где они проводят больше всего времени и больше всего чувствуют себя дома, – на работе. Даже занятия спортом, получающие все более широкое распространение, способствуют взаимопроникновению коммерции и игры, работы и отдыха. Независимо от того, бегае ли вы трусцой в одиночку или компанией, вы одинаково задыхаетесь. В теннисе конкуренты оказываются по разные стороны сетки и поставлены в отношения противников. Гольф по контрасту требует, чтобы от двух до четырех человек стояли или сидели рядом на протяжении трех-четырех часов в обстановке, где их ничто не отвлекает, кроме групповых пари и от 70 до 120 маховых движений, выполняемых каждым участником игры. Возможно, это заслуга Tiger Woods, что гольф стал одной из популярнейших игр среди широкой публики, но служащих не пришлось подталкивать. Гольф, как вид спорта, пропитан духом сделки.

Игра – это еще и новый режим. Если руководство помешано на гольфе, компания будет устраивать совещания там, где есть площадки для гольфа. Если новый руководитель предпочитает развлекаться на широкую ногу, сворачивайте гольф-клуб: следующая конференция будет проходить в Нью-Йорке или Лас-Вегасе. Его или ее любимый вид отдыха во многом определит окружающую обстановку, а она, в свою очередь, повлияет на развлечения сотрудников.

Сколько времени на работе можно отвести под игру? Как сохранить в людях чувство ответственности и в то же время поощрять развлечения? И как ухитриться это делать в деловом окружении, где субботний пикник, устраиваемый компанией, может задеть чувства ортодоксальных евреев и адвентистов Седьмого дня, а барбекю с алкогольными напитками – оскорбить мусульман и «Южных баптистов»? Когда всякое мероприятие, как бы тщательно оно ни готовилось заранее,

может привести в ярость какую-нибудь из десятков групп, шагающих по корпоративному ландшафту в поисках, на ком бы сорвать раздражение, оттого что они чувствуют себя маргиналами?

Сегодня в сфере работы все эти вопросы носят совершенно конкретный характер, и к каждому «пристегнуто» немало денег. Не рассчитав соотношение работы и игры на выставке-продаже в каком-нибудь курортном городе, выбрав неудачное место для гольфа там, где вы проводите конференцию, вы можете выбросить на ветер десятки тысяч долларов. Менеджеры продаж, играющие в гольф, когда им положено быть на заседании, ничему не научатся и расскажут другим не больше, чем те, кто пьянствует или чей интерес к работе убит чередой однообразных семинаров. Стоит неверно определить физическую структуру вашего главного управления, не почувствовать атмосферу, не обеспечить легкость и доступность структуры, и гнетущее чувство станет почти осязаемым. Люди нуждаются в толке веселья, и чем напряженнее работа, тем больше им нужны положительные эмоции на рабочем месте.

Игра на работе может вызвать досаду – существует весьма тонкая и не всегда заметная грань между шутками, способными стать толчком к творчеству, и обыкновенным зубоскальством. Иногда это мешает. С точки зрения корпоративного распределения времени одна из величайших проблем современной жизни – в какой степени Интернет и доступ к нему на рабочем месте способствует игре – и не просто электронным видам паянса или даже играм на порнографических сайтах – и то и другое есть не что иное, как средство от скуки. Интерактивные сайты идут гораздо дальше этого, создавая условия для развития не только внимания, но и интеллекта, за который компания выплачивает премиальные.

Сделав так, чтобы всякий раз, когда сотрудник забредет в Интернете на сайт с нежелательными играми, на мониторе выскакивало окошечко с предупреждением, вы сэкономите его рабочее время. Но существует опасность, что он воспримет это как знак вашей незаинтересованности в развитии у него нужных качеств. Более того – он может заподозрить, что вы считаете игры в Интернете чем-то вредным, вроде опиума. По-

ступая так, вы создадите вокруг работника ореол мятежника, потому что, как ни контролируй рабочие места, кто-то все равно ухитрится ускользнуть из-под надзора.

Попробуйте применить драконовские меры (говорят, GE вот-вот начнет рассматривать использование компьютера в личных целях в качестве повода для увольнения) – и вы опять-таки сэкономите рабочее время своих подчиненных. Но если отказ от развлечений не встроен в систему корпоративных ценностей и вы настойчиво, день за днем, не вдавливали это сотрудникам, вы выиграете время сегодня и в то же время дадите понять своим служащим и акционерам, что неверно понимаете будущее.

Игра может мешать и даже внушать тревогу, но она же и горы сдвинет. Сделайте игры и развлечения частью корпоративной системы, чтобы этика игры стала такой же неотъемлемой частью вашей деятельности, как служебная этика, и проблемы начнут исчезать, или даже оборачиваться преимуществами. Одна из привлекательных черт Southwest Airlines, часто перенимаемых другими компаниями, такими как Frontier и даже American, заключается в том, что она разрешает летчикам шутить с пассажирами, это делает обстановку чуточку более уютной. Опытные тюремные надзиратели знают, что можно сделать несъедобное блюдо почти съедобным, если разрешить разумную долю юмора – конечно, при соблюдении безопасности.

В попытке обеспечить равновесие между работой и игрой и как одно из подтверждений их неразрывности Mattel Toys оборудовала корпоративный кафетерий сценой, где во время обеда разыгрываются сценки из жизни компании. UMB Financial пошла по другому пути. Признав, что отсутствие элементов игры в обстановке банка тормозит творческую активность инженерно-технических работников, компания начала строить в технологическом центре игровые. Одна комната стилизована под вестерн, другая в виде аквариума, в третьей создается впечатление открытого пространства, четвертая похожа на гробницу. Другие компании строят для своих сотрудников комнаты отдыха, как в детском саду, или палаты, где нет никаких раздражителей, – как в Texas Instruments.

В Avis добрые дела вознаграждаются временем – блоками по 15 минут, которые потом можно присовокупить к отпуску или использовать, тренируя команду вашей дочери по софтболу, – чем не прямая конверсия хорошей работы в возможность хорошей игры?

Много лет назад Standard Oil of California (сегодняшняя Chevron) имела летний лагерь и клуб для своих сотрудников. Со временем возможности компании стали меньше, но в свои лучшие дни она располагала плавательными бассейнами, дорожками для пешех прогулок, площадкой для гольфа и теннисными кортами. В целом клубу удалось соединить игру с семейным образом компании. Правда, в настоящее время это стало невозможным из-за множества влившихся в компанию «племен», но глубоко укоренившееся чувство игры и уважение к ней приближают нас к будущему. Чем великодушнее вы управляете парадоксом работы-игры, тем больше отдача от сотрудников, которые хотят оставаться в компании, в каком бы направлении ее ни повело постоянно меняющееся представление о будущем и, как довелось убедиться Apple, какие бы потери ни поджидали на пути.

Возьмем IBM с ее решением проблемы Интернета. Вместо того чтобы грозить увольнением или вставлять окошки с предупреждениями, IBM до такой степени поощряет игры в Интернете, что ее 30 тысяч научных сотрудников создали порядка двух миллионов веб-сайтов. Таким образом «Биг-Блю»* уголяет жажду игры, и благодаря этому она – спорим? – наверняка обнаружит на стыке игры и работы свой новый бизнес.

Лу Герстнер (Lou Gerstner) заслуживает самых высоких похвал за все, что он сделал для компании, и не в последнюю очередь за то, что за первые шесть лет его пребывания на посту гендиректора цена акции возросла в восемь раз. Но, может быть, главная его заслуга – то, что он превратил угрюмый флагман компьютерного века в развеселое место для работы.

В Армонке, Нью-Йорк, и других местах рассказывают, будто, когда Герстнер возглавил IBM в апреле 1973 года, он пожелал встретиться с как можно большим числом своих служащих,

чтобы понять, почему они выглядят такими измученными. С этой целью Герстнер попросил провести совещание в Центре получения и средств хранения данных в Сан-Хосе, Калифорния. Вскоре после того, как самолет поднялся в воздух, Герстнер позвонил стюардессе и попросил принести ему мартини.

– О, мистер Герстнер, – ответила она, – мы не держим в самолетах компании алкогольные напитки.

– Отлично, – будто бы сказал Герстнер. – Тогда посадите самолет в первом же подходящем месте, и пусть мне доставят бутылку джина и бутылку вермута.

– Но это нарушение правил. У нас так не делается.

– Читайте у меня по губам, – сказал новый генеральный директор. – Посадите. Самолет. Срочно. Пусть. Подвезут. Дополнительно. Маслины.

Было ли это на самом деле? Понятия не имеем, знаем только, что эта история произвела на компанию очистительное действие. И даже если это миф, он в корне изменил всю выработанную за несколько десятилетий корпоративную культуру IBM. Раньше представить вышестоящему органу новую концепцию было все равно что обратиться в Совет Безопасности Организации Объединенных Наций. Неудивительно, что IBM была и так же неэффективна, как Совет Безопасности, по части схватывания сути новых явлений и идей. А эта история с мартини дала работникам компании понять, что перемены не только возможны, но у них есть и конкретный адрес: офис генерального директора.

Мы получили счастливую возможность наблюдать перемены в действии, когда нас пригласили выступить перед несколькими сотнями ведущих научных работников во время торжественного обеда. Слово для проверки нашей храбрости, первый ряд заполнил цвет науки IBM, лауреаты разных премий. Картина была бы еще более устрашающей, не будь кое-кто из небожителей навеселе.

Если бы время действия было полдень, а место – штаб-квартира компании, мы бы встревожились, даже испугались. Пьянство в «Биг-Блю»? Куда мы катимся? Но это происходило не на работе и не в полдень. Это было праздничное действо. Отдых и работа слились воедино, виски и вино подавали

* Прозвище фирмы IBM.

как по случаю годовщины свадьбы. Десятилетий напускной скромности словно и не бывало. Всеми владел дух игры и веселья. Лучшие умы «Биг-Блю» вели себя как все простые смертные под воздействием горячительных напитков, к которым люди пристрастились на заре человечества.

«Господи! – подумали мы. – Компания приобретает человеческий вид!» И еле удержались, чтобы тут же, не сходя с места, не вытащить мобильник и поручить своему брокеру немедленно оформить заказ.

Общее чувство игры – одна из важнейших переменных величин, характеризующих устойчивость корпоративной системы ценностей.

Посетите штаб-квартиру McDonald's в Сан-Диего, и, хотя она немного отличается от их же «Веселой страны» (Funland), невозможно не почувствовать всеобъемлющее чувство игры. Начать с того, что повсюду, на всех рабочих местах и по всей цепи питания, разбросаны безделушки с символикой фирмы. Брелоки с надписью «Приятного аппетита», фигурки поварят, стаканчики, цепочки для ключей и прочие забавные штучки, какие могли выдумать только в McDonald's – для рекламы, в качестве бесплатной нагрузки. И не только брелоки. В залах главного комплекса выставлена самая большая в мире коллекция McPaintings, в которую, помимо работ признанных мастеров, таких как Роберт Раушенберг (Robert Rauschenberg), вошли картины самых разных художников: реалистов, нереалистов и антиреалистов. Здесь же были рисунки на память, в том числе от художников, о которых никто не слышал. Все эти работы объединяло то, что они имели какое-нибудь отношение к McDonald's. Это мог быть портрет Рональда Макдональда, запускающего воздушного змея. Или позолоченная арка – отдаленный намек на наполовину съеденный бигмак. Связь с фирмой – непереносимое условие размещения художественных ценностей.

Из штаб-квартиры McDonald's в Сан-Диего совершив прямой перелет в Brown Brothers Harriman & Co., частную банкирскую фирму со стажем работы 180 лет и штаб-квартирой на Уолл-стрит, в центре Манхэттена. Впечатление такое, будто вы попали не просто в другую часть страны, но и в другую страну,

на другую планету или даже другую галактику. Миф Brown Brothers гласит: это единственный инвестиционный банк, работающий совершенно независимо от Федерального резервного банка (Federal Reserve Bank). Это означает, что Brown Brothers сами устанавливают для себя правила и, в отличие от других инвестиционных банков, совершают операции без какой бы то ни было страховочной сетки. Поэтому они не имеют права на ошибку не только в финансовом, но и во всех других отношениях. А обстановка такова, что если тут и играют, то в «мастерскую дьявола».

Вместо брелоков с надписью «Приятного аппетита» и картинной галереи Brown Brothers получают удовольствие от чувства порядка и структуры, до того убедительного и всеобъемлющего, что они распространяют его и на выходные. Не приходится сомневаться, партнеры Brown Brothers владеют солидными особняками во всех Хэмптонах*, где они находят уют, когда рынки закрыты, и большими парходами, которые их туда доставляют. На этих парходах нет ни пятнышка, и они остаются белоснежными во все время и после плавания, когда их владельцы возвращаются в город, чтобы зарабатывать новые миллионы. И если вас пригласят покататься или отправиться в круиз, помогай вам бог, если на вас окажется модная майка и кроссовки от Air Jordans.

Значит ли это, что McDonald's права, а Brown Brothers неправы? Нет, потому что корпоративная культура и досуг неотделимы от миссии.

Вы повели бы свою дочь и шестерых ее лучших друзей в столовую Brown Brothers в день ее шестилетия? Нет, если вы не извращенец. Для этого больше подходит McDonald's, где каждая торговая точка и головной офис полностью соответствуют системе ценностей компании и ее бренду. Конечно, еда сама по себе имеет большое значение – или хотя бы не должна представлять угрозы для жизни, – но веселье, непринужденность и быстрота обслуживания – вот то, чего мы ожидаем от McDonald's.

Но вы попросили бы официанта, берущего у вас заказ в McDonald's, дать вам совет по части акций? – «Два картофеля фри, коктейль, и что вы думаете о шортинге при помощи

двойного щелчка?» Тоже вряд ли. Как у McDonald's, так и у Brown Brothers – свое чувство юмора, определяемое системой ценностей организации. Нам с вами вряд ли понравилось бы работать в этом инвестиционном банке, но это может привлечь людей именно с таким чувством юмора, для которых порядок и структура – не просто форма досуга, но и освобождение. И, коли на то пошло, именно таким людям мы предпочитаем доверять наши деньги – в отличие от дня рождения дочери.

Развейте у себя правильное чувство юмора, настройтесь на дело, которым вы занимаетесь, и взятое им на себя обязательство, и вы зарядите энергией не только само дело и продукцию, но и сотрудников. Но превратно понятое чувство игры способно подорвать и дело, и работников, и продукт, и миссию.

Мы не хотим ни на кого наезжать и обещаем больше не трогать Kodak, но сейчас вынуждены рассказать о своем посещении штаб-квартиры Eastman Kodak в Рочестере, штат Нью-Йорк. Мы отправились туда, чтобы познакомиться с культурой компании. Какова миссия Kodak? – спрашивали мы работников фирмы на всех уровнях. В чем, по их мнению, его специфика? И постоянно наткнулись на одну и ту же фразу: «Мы стремимся стать компанией, которая создает мгновения Kodak для всех, включая наших родных». Поставим Kodak высший балл за последовательность. «Заявление о миссии» составлено и доведено до сведения работников, сверху донизу. Но что нас действительно поразило, это последовательная стерильность культуры, структуры, дизайна, мышления, атмосферы – всего, что подлежит и не подлежит измерению. Если мгновения Kodak не имеют отношения к веселью, радости, любви, смеху, слезам, – кому они нужны? И как, спрашивали мы самих себя, эта компания может рождать такие мгновения? Из компании, словно пылесосом, высосали игру.

Правительствам на всех уровнях, особенно федеральным, тоже не помешает научиться сочетать игру с работой. В настоящее время они, похоже, исповедуют принцип: «Пусть правительственные структуры будут громоздкими, серыми, безжизненными, и пусть у служащих будут продолжительные отпуска,

чтобы восстановить силы после работы на правительство». Что ж, мы готовы согласиться в том, что касается отпусков. Могильщикам тоже полагается продолжительный отпуск. Но может быть, стоит попробовать другой подход? Создать структуры, которые вдохнут в обстановку жизнь, вместо того чтобы ее выхолащивать. Каждое утро тратить на разминочную игру хотя бы столько времени, сколько тратится на подсчет рейтинга разделителя групп данных (GS-rating). Может быть, тогда правительство с изумлением увидит себя в окружении людей, которым нравится ходить на службу, и каждый час проведенный на работе, будет продуктивнее? Судя по тому, что мы имеем сейчас, стоит попытаться.

Даже длинные, темные коридоры правительственных зданий выглядят как парк отдыха по сравнению с исторически сложившейся деловой культурой Японии. Самурайская служебная этика настолько далека от всякого веселья, что многим японским компаниям пришлось создавать так называемые игровые зоны для своих руководящих работников. В сущности, это обыкновенные бары, а «игра» чаще всего сводится к поощряемой корпорацией пьянке в грандиозных масштабах. Пьянство вместо командной работы, унижение вместо веселья, отсутствие наказаний за антиобщественные поступки – в том числе за появление в пьяном виде перед начальством, что в Соединенных Штатах считается серьезным проступком. Неудивительно и, конечно же, не случайно, что Япония столкнулась с серьезной проблемой алкоголизма среди административных работников. Культура может выдержать пожар, голод, чуму и прочие напасти. Даже под пятой иноземных завоевателей она может веками спать – и не утратить своих главных ценностей. Но без веселья долго не продержится никакая культура.

Еще несколько слов о необходимости добиться гармонии между работой и игрой. Сделайте это – и вы получите новую метрику для контроля параметров и поощрения вашего лучшего подразделения. Несколько лет назад мы изучали организационную культуру в Сент-Луисе, в штаб-квартире бывшей McDonnell Douglas (до слияния с Boeing), и нас вдруг осенило:

а ведь руководящие работники, с которыми мы беседовали, действительно получали удовольствие не от кучи денег за исполнение многомиллионных федеральных заказов – это было второстепенным. Нет, на самом деле им нравилось делать вещи, вокруг которых «столько шума» – в буквальном и переносном смысле! Желая поощрить отличившегося, президент компании не протягивал ему чек, а посылал его на базу Военно-воздушных сил, где проводились испытания. Таким образом, схема игры внутри организации соответствовала корпоративной миссии: производить высококачественную продукцию, производящую сенсацию во всем мире. Звездные моменты игры были связаны нерасторжимыми узами с системой ценностей организации. Гениально!

Эта тенденция – сочетать работу с отдыхом, придавая и тому и другому двойную смысловую нагрузку, – не ограничена рабочим местом и вообще какой бы то ни было деятельностью, связанной с работой. Мы постоянно играем в повседневной жизни – причем азартно, движимые настоятельной потребностью.

С этой целью некоторые предприятия в прошлом создавались вблизи студенческих городков, где одно тесно переплеталось с другим. А к какой категории отнести маленькие предприятия, плодившиеся как грибы в середине семидесятых и сочетавшие автоматы для стирки с барной стойкой (каждый такой комплекс имел название типа «Suds & Duds» – «Пена со шмотками»)? Что это – бар с рядом стиральных машин у стены или прачечная самообслуживания с барными стойками и табуретками для удобства клиентов во время стирально-полоскательного цикла?

Торговые пассажи* теперь открываются на час раньше, чтобы бегущие трусой успели пробежаться по длинным коридорам, прежде чем заняться сапогами и подбором туфель под цвет сумочки. Не сомневайтесь, такая торговля выгодна для обеих сторон. Физкультурники получают защиту от капризов погоды и машин, пассаж получает аудиторию, ждущую, когда откроются магазины.

Но это еще и совмещение жизни-работы с отдыхом – так же как и телевизоры, показывающие передачи CNN, висят на стене над тренажером в лечебнице для страдающих ожирением или свисая с потолка над очередью в кассу в супермаркете. Улучшайте спортивную форму и получайте информацию. Покупайте продукты в бакалее и узнавайте о том, как трудно идет воссоединение Германии, пока ждете своей очереди расплатиться за покупки. В Costco вы увидите закуски, приготавливаемые и раздаваемые тут же в проходах – так что вам на мгновение может показаться, будто вы находитесь на довольно-таки странном коктейле без алкогольных напитков. В Nordstrom, скорее всего где-нибудь на втором этаже, вы увидите, как некто в смокинге исполняет на рояле классические мелодии, чтобы поднять вам настроение. Приманки? Да, конечно. Costco заинтересована в том, чтобы вы пробовали и покупали. Nordstrom при помощи музыки заставляет покупателей расслабиться, они становятся добрее, и их уже не раздражают цены, возрастающие от этажа к этажу. Вот это и есть совмещение работы с развлечениями. Время получает и выдерживает двойную нагрузку.

Инвестиционные и книжные клубы – предприятия, отмеченные наибольшими темпами роста в Америке последнего десятилетия XX века, – служат той же цели. В начале девяностых в стране насчитывалось немногим более семи тысяч инвестиционных клубов, зарегистрированных Национальной ассоциацией инвесторов, а к концу десятилетия их количество увеличилось до тридцати семи тысяч. А кто сосчитает, сколько клубов любителей книг появилось на свет за тот же период времени? В современной Америке нет ни одной торговой точки компании Barnes & Noble, которая бы не выступала спонсором для их клубов. Многие книжные магазины Barnes & Nobles, Borders и другие финансируют клубы книголюбов, работающие каждый вечер, и это лишь верхушка айсберга, проложившего себе дорогу во все американские гостиные.

Бум ли на фондовом рынке девяностых годов свел американцев с ума до такой степени, что они стали искать дружбы коллег-инвесторов? Возможно. Или это одно из неожиданных следствий появления Интернета, что людей снова потянуло

* Торговый пассаж – крытая улица, состоящая из множества различных магазинов и торговых лавок.

к печатной книге? Опять-таки возможно, и вообще, этот интереснейший вопрос сам по себе заслуживает, чтобы о нем написали книгу. Но расцвет инвестиционных клубов и клубов любителей книжной продукции явился также наглядным проявлением тенденции превращать работу в игру, а игру в работу. Иначе почему они подчас так жестко конкурируют между собой и почему на их форумах так много волков и рычащих медведиц?

Даже вдалеке от своего рабочего места мы предаемся развлечениям, напоминающим нашу работу, и чем больше они на нее похожи – фондовые отчеты, отчеты о книгах, инвестиционные решения, поиски тайного смысла, – тем больше нас туда тянет.

Отдых уже не просто отдых. Это и работа, и игра, и общение, и самоутверждение. Наклейка на куртке Национальной футбольной лиги – «Сан-Франциско-49» – дает понять, что один из наших любимых видов отдыха – смотреть на стадионе или по телевизору футбольные матчи, но не только. Главное – она сигнализирует о нашей принадлежности к неоплеменн болельщиков, которых связывает преданность футболу вообще и команде «Сан-Франциско-49» с ее прославившейся на все Западное побережье системой нападения в частности. Такую же роль играют экипировка членов общества Харли Дэвидсона, кепка яхтсмена, парусиновые туфли, рубашка для гольфа, бейсбольная шапочка (уже одно то, является ли она «настоящей» или это одна из дизайнерских версий, обожаемых Моникой Левински и другими, говорит о многом). Равно как и «галочка» на спортивной обуви компании Nike*, кроссовки от Air Jordans, изображение пони на наклейке для мужской одежды от Ральфа Лорена** и многое, многое другое. Такие наклейки на одежде для отдыха несут двойную нагрузку. Они говорят

о нас и вместо нас: и представляют нас друг другу, и свидетельствуют о принадлежности к группе.

Работа уже тоже не совсем работа. Мы играем во время работы и работаем во время игры. И никому это не дается так трудно, как детям.

Еще недавно родителей, которые немилосердно заставляли своих детей добиваться высоких показателей в спорте или каком-нибудь другом виде деятельности, считали в лучшем случае извращенцами, а в худшем – злодеями. При том что кинолента «Сияние»* (Shine) не является точной биографией, она рисует типичный портрет честолюбивого отца, который был одержим стремлением вырастить гениального пианиста, а вместо этого вырастил пациента клиники душевнобольных. Но нам не нужно ходить в кино, чтобы увидеть это распространенное явление своими глазами. В Канаде способных маленьких хоккеистов по достижении десятилетнего возраста отправляют в специальные тренировочные лагеря в каких-нибудь отдаленных уголках страны в надежде, что в будущем они перейдут из юниоров в НХЛ и добьются славы и богатства. Девочки, не достигшие половой зрелости, ездят за сотни, иногда тысячи миль для занятий с тренерами, в задачу которых входит укрепить их тело и в то же время постараться, чтобы внешние проявления зрелости были не слишком заметны. В Теннисной академии Ника Боллеттери (Nick Bollettieri's Tennis Academy) в Брейдентоне, штат Флорида, большая очередь на прием мальчиков и девочек, которые учатся или только-только окончили среднюю школу. Поговорите с лучшими игроками студенческих баскетбольных команд штатов Кентукки, Канзаса и Аризоны и Университета Северной Каролины – и вы услышите, что большинство из них получили приглашение в ту или иную команду еще в шестом, седьмом или восьмом классе, а во время учебы в высшем учебном заведении почти все они участвовали в летних чемпионатах – это примерно 60 матчей подряд и несколько недель в дороге. Неудивительно, что у них почти все время усталый вид.

* Росчерк в логотипе компании Nike символизирует взмах крыла греческой богини Ники.

** Ральф Лорен (Ralph Laugen) – знаменитый американский модельер. Один из его известнейших брендов – «Поло» – включает изображение пони.

* В основу австралийского фильма «Сияние» (Shine), 1996, положена реальная история пианиста Дэвида Хелфготта.

Каждую субботу на каждом поле для игры в американский хоккей можно увидеть родителей, выстроившихся вдоль линии поля, – тех, для кого игра не просто игра. И чем острее борьба, тем больше они горячатся. Неудивительно, что многие из мечущихся по полю детей, похоже, давно разучились улыбаться.

Причина столь бешеной активности очевидна. Коуб Брайант (Kobe Bryant), только что окончивший высшее учебное заведение в Нижнем Мерионе, пригороде Филадельфии (Lower Merion High School, outside Philadelphia), подписал контракт на 3,5 миллиона долларов с Los Angeles Lakers. Позднее контракт был продлен и принес ему 71 миллион долларов. Мартина Хинджис (Martina Hingis) купила, после соревнований по теннису в Германии, новенький «порше», прежде чем достигла возраста, в котором разрешается водить машину. Отдых на достаточно высоком уровне зримо конвертируется в наличные. Но у этого явления есть и изнанка. Это, прежде всего, сексуальные маньяки, охотящиеся за одиночками, неприкаянными мальчиками из канадских хоккейных команд юниоров. Семнадцатилетняя гимнастка Доминик Мокеану (Dominique Moscau) добилась распоряжения суда, которым ее отцу запрещалось подходить к ней ближе чем на пятьсот футов.

Недавно Туринский клуб профессионального американского футбола (Италия) заплатил сумму, эквивалентную 75 тысячам долларов, за право пользоваться услугами мальчика из Неаполя Винченцо Сарно (Vincenzo Sarno), забившего не один десяток голов в матчах юниоров и продемонстрировавшего поразительное мастерство. Ему в то время было 10 лет. Кто он – профи или любитель? Маленькая экономическая единица или маленький мальчик?

Что такое сегодняшняя игра? И что такое сегодняшняя работа? Как они отражаются на судьбах детей, у которых не было детства? И если даже сегодня трудно создать атмосферу игры на рабочем месте – что будет через 20 лет, когда на руководящих постах окажутся эти дети, не знавшие радости?

Расслабьтесь, черт возьми! Может быть, для них это прозвучит как утешение.

◆ Давайте подумаем...

Перечислите все виды деятельности, которые можно отнести к работе и в то же время игре (например, игру в гольф с начальником или ужин с клиентом). Когда закончите, поставьте заглавную букву «Р» рядом с занятиями, которые у вас в компании считаются работой, и строчную «р» рядом с теми, которые вы сами считаете работой. Теперь отметьте заглавной буквой «И» то, что в компании считается игрой, и строчной буквой «и» – те занятия, которые считаете игрой вы сами. Никаких колебаний, пожалуйста. На каждый пункт должен быть четкий ответ: или – или.

Суммируйте все заглавные «Р» и «р».

Преобладающее число заглавных букв скажет, придает ли компания большое значение работе или игре. Преобладающее число строчных букв – придаете ли вы сами значение тому или другому. А разница в счете покажет, насколько ваша система ценностей совпадает или отличается от системы ценностей компании.

Теперь попробуйте ответить на два вопроса.

- ◆ Как вам следует организовать свою работу и игру, чтобы подчиненные оставались частью вашей вселенной?
 - ◆ Как вам следует организовать свою работу и игру, чтобы остаться частью вселенной вашего работодателя?
-

◆ Подведем итоги...

Разделите страницу блокнота на 4 колонки и озаглавьте их: «Без перемен», «Перемены», «События» и «Моменты». Перечислите в левой колонке все, что осталось неизменным в вашей жизни (личной, профессиональной и т. п.) со вчерашнего дня. В следующей колонке – то, что изменилось. Кроме того, попробуйте указать все события, ускорившие наступление перемен. Если событие вызвало не одно,

а несколько изменений, соедините их прямыми линиями. Теперь взгляните в перечень событий и выделите те, которые могут привести к решающим переменам и в следующие дни. Поместите их в колонку «Моменты».

Теперь рассмотрите все пункты, помещенные вами в левую колонку, сквозь призму каждого потенциального момента из тех, что вы записали в правой колонке. Каким образом каждый такой момент мог бы привести к тому, чтобы все события из колонки «Без перемен» переместились в «Перемены»?

III

СЕРИЙНОЕ БУДУЩЕЕ

*Наша действительность –
только наша.*

В части I мы дали вам инструменты, которые должны помочь вам прогнозировать свое будущее. В части II – привели серию парадоксов, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни, чтобы вы, как новый член Совета будущего проверили на них действие этих инструментов. А теперь мы покажем вам инструменты, при помощи которых мы оттачиваем свое видение будущего. Однако прежде чем начать, хотим обратить ваше внимание на один трудный для усвоения факт, касающийся той работы, которую вы собираетесь проделать.

Будущее – история, которую нужно много раз пересказывать заново.

Потому что любое изменение в настоящем или в нашем понимании прошлого делает будущее недействительным. А так как факты настоящего и интерпретация прошлого находятся в постоянном движении, то же самое происходит и с будущим. Каждый миг нашей жизни – частной или корпоративной – проживается в обстановке напряженнейших отношений между прошлым, настоящим и будущим, и все переменные величины в каждом из этих трех времен также постоянно меняются. Поэтому быть предсказателем – значит вновь и вновь пересоздавать свой образ будущего, выработав у себя почти уверенность в том, что каждый из этих образов может в конечном счете оказаться неверным.

В нашей книге «Пятисотлетняя дельта» («500-Year Delta»), написанной в 1997 году, мы предсказали, что через 500 недель Йельский университет обанкротится и сойдет со сцены. Прогноз был основан на сочетании нескольких факторов, включая неудачное местоположение Йеля в центре Нью-Хейвена, его умирающий фонд, затраты, растущие в геометрической прогрессии, историю производственных отношений и крепнущую благодаря поддержке Интернета модель бесплатного образования.

Мы не учли – потому что не знали, – происходивших в это время перемен. Благодаря своему фонду Йель стал одним из крупнейших вкладчиков в смелую затею с участием многих интернет-компаний, таких как eBay. И кажется, всего за одну ночь чистая стоимость университетского портфолио перевалила через миллиард долларов. Таким образом, Йель ни много ни мало переписал свое будущее – и пересоздал его образ в наших глазах.

В общем, обстоятельства меняются, появляется новая информация и меняется будущее. Опыт тоже претерпевает перемены, и нам приходится меняться вместе с ним, пересоздавая и пересказывая на новый лад то, к чему нас подвел предшествующий опыт.

Наглядный пример. В июне 1998 года мы совершили поездку в Японию и перед нами предстала страна, разительно отличавшаяся от наших представлений о ней. Вместо двигателя мировой экономики мы увидели очень слабое государство с населением, разуверившимся в своем будущем. Буквально во всем Япония производила впечатление страны, безнадежно увязшей в своем прошлом. Экономический бум оказался на последнем издыхании. Наш водитель объяснил, что все дело в отсутствии природных ресурсов. Дескать, без них страна неминуемо будет проглочена Китаем, арабами или... он точно не знал, кем именно, но одно он знал твердо: его родина обречена.

Вернувшись в Штаты с этим новым опытом, мы приняли решение. Мы немедленно уходим с рынка, продаем буквально все – а не только то, что давало нам выход на Тихий океан. Вкладываем деньги в CD, рынки денег, краткосрочные от-

крытые счета – и ждем, потому что поездка в Страну восходящего солнца убедила нас в том, что впереди – грандиозный обвал рынка. Слишком долго и слишком многие банки, производства и т. д. неслись во весь опор по просторам азиатской экономики, лидером которой была Япония. На следующий день мы приступили к осуществлению своего замысла, и вот тут-то наше будущее пришло в столкновение с будущим других людей и организаций. Наш опыт столкнулся с чужим опытом.

Продать все, чем мы располагали на быстро растущем рынке? Наши жены подумали, что мы сопли с ума. Продать все, когда дела идут в гору, в гору, еще раз в гору? Брокеры тоже решили, что у нас поехала крыша. В результате вместо того, чтобы выбираться из ненадежного рынка, мы остались в нем, и 31 августа 1998 года, когда средний по отрасли индекс Доу Джонса упал почти на 513 пунктов по сравнению с прошлым месяцем, упустили возможность увеличить собственный капитал нашей компании на 30%.

Мораль? Наша действительность была только нашей, а не чьей-то еще. Наш опыт не совпадал с чужим. Поэтому и наше будущее должно было стать только нашим будущим, и чем точнее и подробнее мы его предсказывали, тем менее точным и не требующим срочных мер его видели другие.

Осознав это, осознаем и другое. Если будущее каждого человека носит уникальный характер, если любая действительность отличается от всякой другой действительности, значит, предсказания в любом случае не являются сутью прогнозирования. В конце концов, предсказания – это ответы на вопросы о будущем. Вопросы – вот что имеет значение, и каждый из нас должен отвечать на них самостоятельно, опираясь на собственное путешествие по миру и самостоятельно сделанный выбор, который и ложится в основу нашей действительности.

В конце концов мы поняли, что роль футуролога – которую вы тоже скоро освоите, – не роль провидца, а, скорее, роль провокатора. Она состоит в том, чтобы представить ряд образов будущего, на которые тот, кто хочет подготовиться к будущему, должен прореагировать. Никто не знает, что нам

принесет будущее, все, что нам дано знать, это – какой образ мышления, какая восприимчивость, какие структуры должны оказаться под рукой, чтобы встретить все то, что обрушится на нас, как горная лавина. И меньше всех готов к наступлению будущего тот, кто пребывает в полной уверенности относительно того, что оно сулит.

Вот почему мы решили начать этот раздел книги с нового понятия: будущее носит не непрерывный, а серийный характер. Вспомните серийное убийство и посмотрите на него с трех точек зрения. С точки зрения жертв, каждый акт убийства – случайное столкновение с силами зла. Сходным образом, с точки зрения читателя, каждое из серии наших представлений о будущем – случайное столкновение с силами вероятности. Но это – с точки зрения жертвы. Для убийцы каждый новый акт насилия – это систематическое столкновение с криминальной возможностью, и точно так же мы подразумеваем, что наши серийные образы будущего будут связаны между собой во времени и пространстве некоей всеобъемлющей логикой; что единственный способ приблизиться к «истине» будущего – систематически ломать и пересоздавать уже достигнутые «истины».

И наконец, взгляните на серийное убийство глазами детектива. Каждое новое убийство добавляет кусочек головоломки, и, следовательно, чем больше убийств, тем выше вероятность, что преступник (реже – преступница) окончательно выдаст себя и его будет легко схватить. Чего хочет детектив? Чтобы убийства прекратились? Или чтобы они продолжались? На одном уровне детектив – мятежник на криминальной сцене, оторванный от всех своих зон комфорта, потому что обязан подозревать всех и каждого – и вновь и вновь подозревать их всякий раз, когда меняются факты в настоящем или понимание прошлого. На другом уровне он – археолог преступления, ищущий решающие моменты (улики), которые помогут ему решить загадку для самого себя. А на третьем, самом глубоком уровне он оказывается зажат между двумя крайними желаниями – чтобы прекратились убийства без разоблачения и чтобы кошмар продолжался вплоть до полного разоблачения, – и только усвоив парадоксальную логику, двигаясь внутри свое-

го парадоксального пространства, он может продолжать действовать.

Представьте себя в роли детектива – это еще одна ипостась предсказателя будущего.

Теперь вернемся к инструментам. Имея в виду новую концепцию серийного будущего, давайте забудем – именно забудем, а не отложим в сторону, – все то, чему научились в «Пяти-сотлетней дельте». Дело не в том, чтобы исправить ошибку в нашем прежнем видении, а в охвате нового комплекса решающих факторов, чтобы снова очутиться на верных позициях. Вместо того чтобы анализировать будущее, разбив историю на блоки по 500 лет, как мы сделали в предыдущей книге, попробуем замахнуться на нечто большее: произвести анализ с точки зрения великих макрокультур, на которые делится человеческий опыт, от первобытной культуры охотников-сборщиков до века неопределенности, рождающегося из внешнего хаоса нашей эпохи. Но тогда нам придется поступить иначе. Возьмем эти макрокультуры и рассмотрим микроэлементы, которые формируют каждую отдельно взятую культуру и являются общими для опыта всех людей.

Наша задача – выявить перемены, пронизывающие эпоху насквозь, влияющие на всех и каждого в данной культуре на постоянной основе, всевозможными способами. Проследивая их со стороны через всю историю, мы могли бы не только создать моментальные снимки каждой культуры, но и установить движущую силу, которая переносила бы все эти микроэлементы в будущее. Изюм всех этих микрочастей будет складываться общая картина новой макрокультуры, которую они порождают и которая порождает их. Анализируя будущее на макро- и микроуровнях, мы хотели создать историю достаточно большую, чтобы в ней поместился каждый человек, и достаточно маленькую, чтобы каждый почувствовал бы себя ее участником.

При этом было очень важно, чтобы, когда мы начали проследивать путь всех этих микроэлементов через каждую макрокультуру, правая колонка помещенной ниже таблицы была пуста. Мы не подгоняли прошлое под сегодняшние представления, а двигались вперед, отталкиваясь от того, что знали и могли узнать о прошлом. И закончив эту работу, позволили векторам

и трендам говорить с нами, вместо того чтобы самим говорить с ними.

Последняя история в качестве иллюстрации, прежде чем мы перейдем к таблице.

В середине девяностых мы выступили с программной речью на ежегодном съезде работников отрасли ценных бумаг. Нашей задачей было рассказать, как основная масса клиентов реагирует на хаотическое состояние рынка ценных бумаг, установившееся после обвала рынка в 1987 году. На повестке дня значился вопрос обслуживания клиентов, но подтекст имел отношение к уменьшению доверия к институциональным консультациям, растущее стремление инвесторов обходиться своими силами, что создавало угрозу для традиционной модели брокерства и инвестиционных банков.

Незадолго до съезда мы ознакомились с данными, согласно которым установленная на тот момент цифра – что-то около 15 миллионов человек – после 1996 года должна была увеличиться до 50 миллионов, и мы положили эти данные в основу своего выступления. Нам показалось логичным предположить, что начиная с 1996 года произойдет общий подъем интереса к накоплению богатства. Возраст, в котором люди начинают всерьез задумываться об уходе на пенсию, примерно равняется 50 годам. Мы построили модель спроса, задав всего один, очень простой вопрос: если кто-то не заинтересован в увеличении недвижимости, во что он, скорее всего, вложит деньги в расчете на прирост? Мы предположили, что основной пик спроса со стороны 50-летних богачей придется на покупку акций без фиксированного дивиденда, и предсказали, что индекс Доу Джонса будет 10 тысяч в среднем по отрасли.

В то время наш прогноз не вызвал особого энтузиазма, но теперь, после того как он сбился, нас часто спрашивают, как мы до этого додумались. В этом-то и заключается секрет успеха футуролога. Мы не задавались вопросом, что будет, если рынок дойдет до 10 тысяч, а затем охотились за переменными, подкрепляющими нашу гипотезу. Мы сказали, что произойдет, если множество людей одновременно начнут готовиться к переломному моменту, когда они перестанут зарабатывать на жизнь, – а потом стали анализировать переменные: откуда

возьмутся сбережения? Станет ли уровень потребления ниже, а внимание к самому себе выше? Планируются ли более крупные сделки? Как только обнаруживалась новая переменная, мы проверяли ее вес относительно других переменных, а потом спрашивали, как она повлияет на индекс Доу Джонса: повысится он или понизится? И если повысится, есть ли убедительные свидетельства того, что эта переменная поможет повысить объем взаимного доверия?

Заставьте переменные отвечать на вопросы, и они всегда дадут нужный ответ. Стоит только им заговорить – и случится чудо! Это-то мы и хотим проделать в этой части книги: показать вам наши переменные, чтобы вы либо пользовались ими, либо нашли свои переменные и дали им говорить с собой. Приступим к таблице.

Мы посвятим объяснению таблицы несколько страниц, а потом пригласим вас включиться в процесс. Но перед этим необходимо определиться с терминами и объяснить, как ими пользоваться. Итак, начнем с важнейших терминов.

Макрокультура: столкновение идеологии с цивилизацией, создающее для всех, живущих внутри нее, четкие пути и способы сосуществования и организации идей в образцы верований. Вся история человечества до сих пор насчитывает пять макрокультур. А именно:

1. Эпоха охоты и сбора плодов, миллионы лет кочевой жизни ради выживания, от возникновения человечества до первых примитивных попыток выращивать урожай и разводить домашний скот. Археологические находки позволяют предположить, что эпоха охотников-сборщиков длилась примерно от 4 000 000 года до н. э. до 2 000 000 года новой эры.
2. Эпоха земледелия, охватывающая период с двух миллионов лет до н. э. приблизительно до 1850 года н. э., когда в развитых странах Западного полушария равновесие между фермой и фабрикой сместилось в пользу последней. Земледельческая эпоха началась с того, что люди научились сеять

	ОХОТ, СБОР ПЛОДОВ	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Философия	Холлизм парадокса	Пантеизм	Механическая причинность	Сложность	Вплывание
Миссия	Выживание	Структура	Сила	Благополучие	Всеобщая взаимосвязь
Главная забота	Выживание	Смысл жизни	Подъем	Качество	Бессмертие
Работа	Группа	Индивидуальный труд	Служба	Знание	Одухотворенность
Ритуал	Охота	Времена года	День	Доступ	Уникальность
Путешествия	Ноги	Естественные средства передвижения	Механическое движение	Реактивное движение	Средства массовой информации
Оружие	Физическая сила	Лицом к лицу	Дальнобойное	Массового уничтожения	Хирургия
Символ статуса	Потомок	Земля	Вещи	Информированность	События
Определяющая деятельность	Охота	Выращивание	Покупки	Понимание	Мечта
Развlecения	Истории	Социализация	Принадлежность	Просмотры	Самоопределение
Принадлежность	Племя	Семья	Иерархия	Сети	Неоплемена
Физическая структура	Шалаш	Ферма	Завод	Офис	Тематический парк
Доминирующий ресурс	Территория	Удобрения	Полезные	Процесс	Интеллектуальная собственность
Доминирующая личность	Вождь	Глава семьи	Собственники	Знаменитость	Рассказчик
Обучение	Инстинкт	Циклы	Обмен опытом	Научный метод	Вероятность
Интеллект	Язык	Грамота	Образование	Творчество	Интуиция
Предсказатель	Шаман	Священник	Идеолог	Экономист	Футуролог

- и сажать, а закончилась, когда восторжествовало понятие инструментов.
3. Век потребления, который без достаточных оснований называют индустриальным веком, начался в веке разума, прочно встал на ноги в середине XIX века и просуществовал до конца Второй мировой войны. В этом веке мы научились торговать и заниматься рекламой. После чего производство и потребление товаров в массовом масштабе впервые в истории человечества стало определяющей экономической деятельностью. В сущности, необходимость совершенствовать производственный процесс была продиктована именно этой целью. Но в конечном итоге эту эпоху породило стремление владеть вещами и покончить с таким порядком, при котором только знать и священнослужители высокого ранга были настоящими собственниками. Главное изобретение века потребления? Комод в конце XVII века. Если бы было некуда убирать и негде надежно хранить вещи, обладание более чем одной парой брюк не имело бы смысла.
 4. Эпоха знаний, наступившая вскоре после окончания Второй мировой войны, стала набирать силу после изобретения вычислительной машины IBM 603 ENIAC в 1946 году и продолжается больше полувека. Раньше, чтобы выполнить большую часть заданий, было достаточно (а иногда и более чем достаточно) окончить высшее учебное заведение. Ко времени расцвета эпохи знаний, университетский диплом и ученая степень стали главным отличием американской жизни, а знания – движущей силой и раздвигательной чертой между сильными и слабыми, богатыми и бедными.
 5. И век неопределенности. Ему предшествовала атомная бомбежка Соединенными Штатами японских городов Хиросимы и Нагасаки, давшая человечеству понять: отныне никто не может быть уверен в своем будущем. Дальше его очертания и направление определили глобальные землетрясения и черные дыры, бросившие вызов самому понятию жизненно важной стабильности. Эпоха знаний научила нас делать открытия и распространять научные

сведения. Открытие квантовой механики возвестило о конце эпохи знаний. Век неопределенности официально вступил в свои права в середине девяностых, когда Мировая паутина набрала критическую массу и связала то, что оказалось не одной, а миллиардами разных реальностей.

Матрицы, конечно, лгут, и наша – не исключение. Проводя четкие границы между макрокультурами, мы предполагаем их замкнутость, чего в действительности, конечно, нет и не может быть. Культура охотников-сборщиков отнюдь не закончилась с расцветом земледелия – скорее, заложила для нее основу, а коллективный опыт охотников-сборщиков и земледельцев, в свою очередь, стал основой для эпохи потребления. Макрокультуры не исчезают. Они сливаются, и, в то время как это слияние меняет их природу, каждая макрокультура присутствует во всех последующих.

◆ Давайте подумаем...

Многие авторы задумывались над способами классифицировать отдельные этапы нашей жизни, исторические эпохи и этапы развития бизнеса. Подобно их теоретическим «стадиям», наши пять эпох – в лучшем случае беглый конспект, концентрированная смесь отваги, удачи, сложности, разложения и неконтролируемых факторов. Тем не менее наша модель позволяет сосредоточиться на идеях и технологиях, лежащих в основе нашего представления о предсказании будущего, и мы полагаем, что построение вами собственной модели даст вам такую же возможность. (Вот вам и парадокс: мы предлагаем дать субъективное описание объективного аналитического процесса!)

Чтобы построить свою модель, возьмите вашу жизнь, бизнес, отношения или любой фрагмент вашего опыта, относительно которого вы хотите предсказать будущее. Разбейте его настоящую, прошлую и будущую историю на минимальное количество переходных стадий, или эпох, и запишите их в блокнот, наверху страницы. Например, отношения могут делиться на стадии увлеченности, ранней близости, вступления в брак, зрелости и т. д.

Ниже или между стадиями перечислите все переменные, которые, по вашему мнению, повлияли или могут повлиять на переход с одной стадии на другую: дети, друзья, работа, здоровье супруга или супруги и т. д. Это будут указательные столбы перемен.

И наконец, зафиксируйте свою цель, связанную с данным фрагментом вашего опыта. (Например, «прочный брак» в вышеприведенном примере.) Чтобы определить вероятность достижения цели, следите за переменными. Если они вдруг резко изменятся, вы можете откорректировать цель или те переменные, которые считаете важными.

Таковы будут горизонтальные микроэлементы нашей таблицы. Теперь займемся вертикальными, начав опять-таки с общей концепции.

Микроэлементы – это вопросы, имеющие наибольшее значение как для людей внутри макрокультуры, так и для понимания людей и эпохи извне. В целом мы насчитали семнадцать таких микроэлементов.

- ◆ Философия: система взглядов, относящихся к природе человека.
- ◆ Миссия: цель и смысл жизни.
- ◆ Главная забота: предмет наибольшей озабоченности масс.
- ◆ Работа: деятельность, приносящая наибольшие результаты в плане выживания.
- ◆ Ритуал: деятельность, в основе которой – мольба о божественном содействии.
- ◆ Путешествия: средства передвижения.
- ◆ Оружие: средства убийства.
- ◆ Символ статуса: знак высшего отличия.
- ◆ Определяющее занятие: деятельность, которой занимаются ведущие общественные деятели.
- ◆ Отдых – деятельность, прямо противоположная работе.
- ◆ Принадлежность: определяющая общественная группа.

- ◆ Физическая структура: определяющий общественный уклад.
- ◆ Доминирующий ресурс: ресурс, наиболее прямо связанный с доминированием.
- ◆ Доминирующая личность: тот, от которого большинство ждет совета, руководства и мудрости.
- ◆ Обучение: основной метод по выработке стимулов и информации и превращения их в действие и понимание.
- ◆ Интеллект: наиболее уважаемое в обществе свойство ума,
- ◆ Предсказатель: человек, славящийся своей способностью предвидеть грядущие события.

И наконец, прежде чем перейти к объяснению таблицы, – некоторые инструкции по ее применению. Ранее мы говорили о таблице как об инструменте – в обоих смыслах этого слова. Прежде всего это инструмент, который должен помочь нам освободиться от прежнего подхода и попробовать иначе организовать мысли. И в то же время это инструмент, неизбежно отражающий наш прошлый опыт, учебу, прозрения и заблуждения. Рассматривайте его в качестве орудия, которым мы пользуемся, чтобы построить серийное будущее. Пользуйтесь таблицей так же, как мы, задавая вопросы о настоящем, пересматривая прошлое и проектируя прошлое и настоящее в будущее. Но не ограничивайте себя нашими ограничениями и не попадитесь в ловушку нашей реальности. Эта таблица – готовое пособие для понимания нами – нашего будущего, но далеко не готовое пособие для вас.

Вы наверняка обратите внимание на отсутствие в таблице такого понятия, как «этика». Точно так же, как и слов «технология», «структура», «война» или «политика». Мы также опустили и другие важные понятия, хотя некоторые из них, возможно, изменили человеческую историю, например «пища». Умберто Эко (Umberto Eco) заявил, будто введение бобовых в рацион людей в Европе в XI веке позволило добиться значительного повышения уровня белков, что привело к демографическому взрыву и – спустя три столетия – к Ренессансу.

Мы опустили эти и другие концепции не потому, что недооцениваем их значение, а потому, что, с нашей точки зрения, они недостаточно связаны с разными путями, которыми отрас-

ли и народы будут двигаться в будущее. Но то, что мы избегаем употреблять эти понятия, еще не значит, что и вы не должны пользоваться ими или какими-либо другими, если они позволяют вам осознать переменные, под воздействием которых меняется ваше непосредственное окружение.

◆ Давайте подумаем...

Перечислите 12 микроэлементов, наиболее важных для вашей жизни, вашего дела или отрасли, в которой вы трудитесь.

Нам хочется верить, что таблица поможет вам понять движение вашей жизни, причем не просто движение, но и то, что происходит в его крайних точках – потому что туда-то и нужно смотреть, если хочешь идти в ногу с будущим, ибо именно там совершается переход в иное качество. Но как только вы поняли это движение, как только обнаружили крайнюю точку, необходимо определить свои векторы движения и не отклоняться от них на пути к будущему. Как обычно, мы снабдим вас упражнениями на каждом этапе этого пути, чтобы вы уточняли и совершенствовали свой образ будущего. Мы также предложим вам каждый раз сравнивать нашу реальность с вашей.

Итак, за работу!

ФИЛОСОФИЯ				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Холизм (философия целостности)	Пантеизм	Механическая причинность	Сложность	?
Наша реальность: впитывание парадокса.				
Ваша реальность _____				

Охотники-сборщики не умели объяснить, что такое дерево или земля, солнце или облачность, рождение или смерть, равно как и все остальное, что формировало их сенсорный и интеллектуальный опыт. А так как им сильно недоставало объяснения, почему то-то и то-то существует, основным вопросом их философии было – почему вообще все существует? Откуда взялось? Проще всего было приписать это действию божественной силы. Как возникла материя? Почему происходят те или иные явления? Потому что их создала и руководит ими единая божественная сила. И все остальное получало то же объяснение.

Земледельцы не менее охотников-сборщиков нуждались в объяснении своей вселенной, но, когда одна эпоха плавно перешла в другую, случилось нечто странное во всех отношениях: жизнь стала разнообразнее, появилось множество других непонятных вещей, и даже языки стали различаться и приводиться в систему. Люди стали заниматься разными видами деятельности в зависимости от смены времен года – сажать, растить, убирать урожай, запасаться на зиму. Многообразнее стал и общественный опыт. На смену кочевым племенам пришло оседлое, относительно стабильное общество. Земля, которой прежде владели сообща, превратилась в феодальные владения, между ними возникли границы. Это повлекло за собой захват земель и войны. Люди, владевшие землей, обрели смысл жизни. Получили развитие ритуалы, отмечавшие важнейшие моменты в жизни людей: рождение, половое созревание и т. д. Вместо единого бога охотников-сборщиков появились боги плодородия, боги урожая, боги войны и домашние боги.

Так на смену холизму пришел пантеизм. А потом, в самом конце эпохи земледелия, произошли две радикальные перемены. Во-первых, в западной культуре стал главенствовать монотеистический бог иудейско-христианской традиции, и из поколения в поколение стали передаваться десять заповедей, а во-вторых, появилась геометрия – как раз вовремя, чтобы Архимед установил первые примитивные понятия причинно-следственной связи. Труды Архимеда легли в основу механической теории вселенной, а та повлекла за собой промышленный переворот. Люди стали придавать необычайно большое значение упорядоченности времени. Физический мир повлек за со-

бой такие отношения, что их стало возможно описать при помощи научных законов и принципов, которые стали чем-то вроде аналога десяти заповедей, и сама механика стала восприниматься почти как философия, даже почти как религия. И все бы хорошо, но, столкнувшись с поведением электронов, механическая теория зашла в тупик.

Трагедия затонувшего «Титаника» в 1912 году стала предвестником краха механической причинности – в запасе у Бога оказалось достаточно сюрпризов, чтобы покарать людей за гордыню, – но истинным могильщиком причинно-следственной связи стал компьютер ENIAC производства компании IBM, который тысячекратно увеличил скорость вычислений на калькуляторе, заменив механические включения электронными. Как оказалось, эра знаний собиралась и дальше основываться на использовании электричества, а оно попросту отказалось сотрудничать с превалирующими понятиями причины и следствия. Когда мир окунулся в нейтрино, антивещество, мезоны, биоматериалы нового поколения и кварки, механические отношения, считавшиеся невозможными, стали, наоборот, обыденными. Найдите нужную щель на нужном искривлении пространства, и даже пресловутый камень Ньютона покатится в гору.

От философии, основанной на причинно-следственных связях, отпочковалась одна, основанная на их противоположности – сложности, до сердцевины которой стремились добраться квантовая физика и механика. Она привела к возникновению новой философской теории, основанной на неразрешимости большей части сложности, поставившей крест на эпохе знаний.

Один маленький пример, прежде чем мы оставим философию. Главным, что сегодня мешает увеличивать скорость компьютеров, является то, что она зависит от поведения электронов. Чем сильнее разгоняются электроны, тем выше скорость компьютера, но и тем больше выделяется теплоты. Не допустить перегрева – сегодня главный вопрос дизайна электронных микросхем, но все-таки самым легким и доступным решением проблемы остается вентилятор. Вставьте его в компьютер, и он превосходно справится с лишним нагреванием. Единственная

проблема – компьютер становится труднее продать – из-за шума. С одной стороны, чем выше скорость, тем выше спрос, а с другой, при этом возникает шум, который отпугнул бы даже первобытного охотника. Сегодня решающая битва в бизнесе ведется не между центральными тенденциями, а между радикальной и консервативной сторонами практически каждой проблемы, всякого продукта, любого соображения. А поскольку это касается не только скорости компьютеров, но и всего на свете, то и возникла философия на основе впитывания парадокса.

(Кстати, Кэлвин Клейн (Calvin Klein) употребляет слово «впитывание» в буквальном смысле. Пока мы писали эту книгу, он создал новый аромат: Contradiction («Противоречие») – «только для мужчин».)

◆ Давайте подумаем...

На странице блокнота, вверху слева, перечислите 5 парадоксов вашей личной или деловой жизни. («Чтобы выразить любовь к матери, мне пришлось поместить ее в дом престарелых, где ей очень не нравится», «Чтобы добиться профессионального роста, мне пришлось поменять работу» и т. д.).

Теперь сделайте средний столбец и рядом с каждым парадоксом отметьте способы, которыми вы пытались решить проблему.

- ◆ Разумное поведение. _____
- ◆ Попытки научиться жить с проблемой. _____
- ◆ Сопротивление. _____

В правой колонке напишите, как вы чувствовали себя после каждого такого решения.

- ◆ Очень хорошо. _____
- ◆ Удовлетворительно. _____
- ◆ Очень плохо. _____

Перечитайте эти записи и вернитесь к таблице в начале этого раздела, графе «Философия», чтобы заполнить пробел в строке «Ваша реальность».

ОРУЖИЕ				
ОХОТА, СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Физическая сила	Лицом к лицу	Дальнобойность	Массовое уничтожение	?
Наша реальность: хирургия				
Ваша реальность: _____				

Нет ничего удивительного в том, что оружие следует за путешествиями. Современные мультфильмы, поставленные по мотивам мифов о Зене, Геркулесе и Конане, смягчают действительность – никто не кусается и не выцарапывает другому глаза; противники даже ведут себя по возможности вежливо. Но в целом они передают историю правильно. Выбор оружия во времена охотников-сборщиков был весьма ограниченным: грубая физическая сила, умение махать дубинкой или сломать противнику челюсть костью либо булыжником.

Воины земледельческой эпохи передвигались на большие расстояния, чем охотники-сборщики, и владели более совершенным оружием – главным образом мечом и его разновидностями. Но им по-прежнему приходилось сражаться лицом к лицу с противником. Постепенно луки со стрелами, катапульты и простейшие ружья расширили пространство. Но поскольку Аристотель и Томас Джефферсон жили с точки зрения средств передвижения в одном и том же мире, первая битва при Фермопилах в 480 году до н. э. и сражение при Антитаме (1862)* велись по одной и той же схеме: две армии сходились на одном плацдарме. И несмотря на то что оружие было разным: в одном случае луки со стрелами, а в другом – огнестрельное оружие, результат зависел от одного и того же – от точности прицела.

* Антитам – приток Потомака, близ которого разыгралось сражение во время Гражданской войны в Америке в 1862 году.

В конце Второй мировой войны рост производства дальноточных орудий – пушек, минометов, морских орудий, ракет «Фау-1» и «Фау-2», воздушных бомбардировщиков – привел к возникновению оружия массового уничтожения. После того как ракеты стали вылетать из стартовых шахт, самолеты – подниматься на высоту 50 тысяч футов над уровнем моря, а атомные субмарины – двигаться глубоко под водой, оружие приобрело безличный (убивает всех без разбору) и в то же время чрезвычайно личный (всех – значит и меня) характер.

И тогда, подобно тому как ритуалы в век неопределенности стали свидетельствовать о своеобразии и неповторимости, оружие также приобрело черты уникальности. Для нового поколения оружия точечного удара война в Персидском заливе 1991 года явилась тем же, чем Гражданская война в Испании для германской военной машины, – чем-то вроде испытаний, в обоих случаях чрезвычайно успешных и зрелищных. Не каждая ракета класса «томагавк» ухнула в багдадскую дымовую трубу с такой точностью, как о том заявляли американские военные, но все же попаданий оказалось достаточно для того, чтобы послужить оправданием концепции, и для того, чтобы потом, после бомбежки Ирака и Югославии, оправдать сами попытки оправдания.

Прямо сейчас начинается осуществление Плана Абилина, имеющего целью соединить 37 американских университетов посредством Интернета-2, в результате чего хирург, специалист по операциям на желчном пузыре, находясь в здании Union Station в Вашингтоне, округ Колумбия, может принимать участие в операции, происходящей в Колумбусе, штат Огайо. По существу, он ничем не отличается от оператора ракеты «томагавк», виртуально присутствующего на поле боя и на огромном расстоянии уничтожающего Информационный центр в Белграде. Так же как и от террориста, участвующего, посредством скрытой активации, в заражении отравляющими веществами водопроводной системы Нью-Йорка, Токио, Парижа или Иерусалима. Чем точнее становится оружие, тем большую неуверенность в будущем мы ощущаем. Не всякое оперативное вмешательство лечит болезни.

◆ Давайте подумаем...

Жизнь подсказывает, что вышеописанный Абилинский проект представляет собой переломный момент в развитии хирургических инструментов, потому что хирург, выполняющий на большом расстоянии от больного операцию на желчном пузыре, сочетает орудие смерти с орудием жизни. После того как вы решите, какой вид оружия является для вас главным, запишите переломные моменты, которые дают вам знать, что предсказанное вами будущее наступило.

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Племя	Семья	Иерархия	Сети	?
Наша реальность: неоплемена.				
Ваша реальность: _____				

Человеческая история большей частью представляет собой движение к социализации и принадлежности к группе, следовательно, она во многом движется прочь от племенного обособления, или трайбализма. Эпоха земледелия заменила принадлежность к племени принадлежностью к семье, в том числе Божьей семье. Объединения, которые раньше никогда не классифицировались – жена-муж, родитель-ребенок, тетя-дядя, дедушка-внук, кузены, – стали определять не только кровное родство, но и кто ты такой, к какой группе принадлежишь и кого, в каких формах, обязан почитать. В индустриальном веке концепция семьи распространилась на рабочее место и общество в целом. В Америке не было титулованных аристократов, лордов и леди, но там были низший класс, средний класс и другие

классы и подклассы, вплоть до «четырехсот», представлявших собой сливки сливок нью-йоркского общества конца XIX века. Почему 400? Да потому что именно столько представителей элиты могло поместиться в бальном зале миссис Джон Джейкоб Астор в Манхэттене (Mrs. Jacob Astor's Manhattan ballroom).

Эпоха знаний взяла эти иерархии, выровняла их и превратила в кружки: женские, кружки утренней молитвы и изучения Библии, молодых чернокожих специалистов и, наконец – после того, как весь мир опутали провода, – киберсети. Со временем фокус каждой сети становился все резче, а вид, который охватывала и проецировала сеть, – всё более замкнутым и самодостаточным (журнал участников движения за выживание, ток-шоу на радио, кибермагазины для участников сети, журналы Cigar и Cap Julusa для молодых продавцов ценных бумаг). Сети стали создавать свою собственную реальность, а их участники оформились в неоплемена.

Подобно племенам, существовавшим 3 миллиона лет назад, и племенам каменного века, сохранившимся до наших дней, неоплемена различаются своей символикой. Это и наклейки на одежду, и экстравагантные штаны «гип-гип-ура!», и рубашки от Turnbull & Asser, и кольцо в носу, и заклепка на языке у поклонников хеви-метал, и расистская татуировка для племени «Белая арийская нация» (White Aryan Nation). В древности племенам приходилось создавать свою реальность, так как они жили большей частью в условиях крайней изоляции. Сегодняшние неоплемена навязывают свою реальность, уклоняясь от выполнения общепринятых требований и от иных версий реальности. На практике эти различия незаметны, но есть одна большая разница. В прошлом люди объединялись в племена, чтобы выжить, и если кого-то изгнали из племени, это почти стопроцентно означало смерть. В наши дни последствия выхода из неоплемена определяют степень преданности и серьезностью коллективно совершенных преступлений. Например, для группы Пресвитерианской церкви процедура приема и исключения из членов очень проста: стоит только сказать «верую» в одно воскресенье и не явиться в следующее. А, скажем, с «Ку-Клукс-Кланом»

или Crips* дела обстоят совершенно иначе, потому что их членов связывают между собой преступные тайны, которые уходящий может раскрыть. Более того, говорят, будто для вступления в Crips нужно кого-нибудь убить.

Тем не менее выйти из группировки все-таки можно, и мы выходим, иногда с помощью Федеральной программы охраны свидетелей, но чаще – выбросив наклейки или сменив кольцо в носу на сумочку от Коко Шанель. Даже тату снимается лазером. Дети своего времени, с его культом оригинальности и исключительности, мы принадлежим к неоплеменю, лишь пока оно работает на наш имидж, помогая нам стать тем, чем нам хочется быть здесь и сейчас, – потому что в конечном счете племя для нас, а не мы для племени. Сменив имидж, мы находим новую группу поддержки (от производства товаров, сделанных по нашему заказу, до чатов знакомств в Интернете), под стать общей реальности, которую мы в данный момент считаем своей. Расхождения между работающими в одной организации не имеют отношения к расе или этнической принадлежности. Неоплемена и постоянно меняющийся диапазон преданности – вот что не оставляет предприятию другого выбора, как только вобрать в себя и многообразие реальностей тоже.

◆ Давайте подумаем...

Перечислите все неоплемена, существующие внутри самой крупной, отчетливо выраженной группы, с которой вы имеете дело на работе, будь то филиал предприятия, отдел, полк, правление, что угодно. Рядом с каждым племенем поставьте стрелку, указывающую вверх, вниз или вбок, чтобы показать, что неоплемя увеличивается, уменьшается или остается неизменным по причине его относительной важности для данного места работы. Потом задайте себе вопрос: что вы и/или компания

* The Crips – одна из крупнейших и наиболее известных банд в Соединенных Штатах, занимающихся убийствами, вооруженными ограблениями и распространением наркотиков.

сделали в последнее время, чтобы приобщить каждую группировку к корпоративным ценностям. И наконец, запишите, к какой группировке принадлежите вы сами.

ПУТЕШЕСТВИЯ				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Ноги	Естественные средства передвижения	Механическое движение	Реактивное движение	?
Наша реальность: средства массовой информации.				
Ваша реальность _____				

Конан Варвар – первый Конан – мог преодолевать лишь незначительные расстояния в день – столько, сколько позволяли его ноги. Во времена Аристотеля человечество научилось пользоваться естественными средствами передвижения. За два тысячелетия, прошедшие до того момента, когда эпоха земледелия подошла к концу, изменилось немного. Жизнь Томаса Джефферсона почти не отличалась от жизни Аристотеля. Он все еще преодолевал за день только те небольшие расстояния, какие позволяли сила ветра, течение реки или выючное животное.

Поезда, а затем автомобили и самолеты все это изменили, причем за очень короткое время. В 1879 году, когда Томас Эдисон изобрел электрическую лампочку (что спустя десять лет привело к созданию компании General Electric), человек уже мог покрывать за день расстояние, скажем, от Нью-Йорка до Чикаго. По прошествии еще 35 лет, к тому времени, когда Томас Уотсон (Thomas Watson) ушел из компании National Cash Register, чтобы спасти Computing-Tabulating-Recording Company и со временем превратить ее в IBM, расстояние, преодолеваемое за день самыми отважными, уже зависело от возмож-

ностей самолета. Еще немного – и механическое движение эпохи потребления сменится реактивным движением, и путешествия, с уменьшением размеров комплектующих, станут кругосветными. Ракеты еще меньших размеров понесут избранных за пределы Земли и ее атмосферной оболочки. Впервые человечество превысило свою способность к адаптации. Расстройство биоритмов в связи с перелетом через несколько часовых поясов привело к появлению заболевания, ставшего для «перелетного воинства» предпринимателей объективным условием, проверкой на профессиональную пригодность.

А сегодня? Сегодня мы вообще без каких бы то ни было средств передвижения можем путешествовать так далеко, как позволяет длина волны в Интернете, причем не выходя из дома. Вместо болезней, связанных с нарушениями биоритмов, путешествующее воинство века неопределенности зарабатывает свои «Пурпурные сердца»* ценой кистевого туннельного синдрома. Чем дальше мы уносимся, чем шире забрасываем сеть, тем глубже забираемся внутрь себя и в другие известные места, чтобы зализывать раны.

◆ Давайте подумаем...

Прикиньте, сколько миль вы проделали пешком (бег рысцей засчитывается) за последние 10 лет. Сколько проехали на машине за последний год? Сколько налетали самолетом за прошлый месяц? И наконец, сколько миль пропутешествовали вчера по Интернету? (Забудьте о спутниковой связи, достаточно будет электронного почтового трафика от точки к точке.)

Потом подсчитайте стоимость одной мили (примерно четыре пары туфель в год, при стоимости одной пары около 75 долларов) и время в часах, израсходованное на одну милю (около 87 600 часов за 10 лет, 8 760 за год, 720 за месяц).

Теперь подсчитайте отношение времени ожидания для каждого способа передвижения (стояние на перекрестках, у светофоров и в дорожных

* Медаль «Пурпурное сердце» (за ранение в ходе боевых действий).

пробках, отложенные и отмененные полеты, накладки при входе в систему и т. д.) к соответствующему промежутку времени. Кто сказал, что мир не меняется к лучшему?

ФИЗИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Шалаш	Ферма	Завод	Офис	?
Наша реальность: тематический парк отдыха.				
Ваша реальность _____				

Что бы это ни было – шалаш, ферма или завод, – определяющая физическая структура всегда соответствовала физической реальности. Когда производство сменилось манипуляциями со знаниями, определяющей физической структурой сделался офис, и в качестве структуры он уже стал чем-то иным: частично местом для работы, частично для политики, частично для обработки документации и частично для всякой всячины. Век неопределенности еще больше отделил физическую структуру от физической жизни. Сегодня определяющей структурой для людей, чья определяющая деятельность – мечта, стала сказка, ставшая бльью, – тематический парк отдыха. Disney, конечно, самый яркий пример. Сборники легенд и мифов, превращенные в увлекательные поездки; EPCOT*, где целые нации и культуры уменьшены до павильонных размеров, где текут маленькие речки, а в сверкающих чистотой ресторанчиках можно пить чистойшую воду; где есть даже Селебрейшн, новый диснеевский город, в котором настоящие люди живут в насто-

* EPCOT – второй тематический парк компании Disney, расположенный в окрестностях Орlando, Флорида, и посвященный международной культуре и технологическим новинкам.

ящих домах и лелеют надежду, что их дети никогда не попробуют настоящих наркотиков, а дочери не забеременеют по-настоящему до самой свадьбы. Но Disney – только самый яркий образец. Существует еще тематический парк в виде ресторана (Hard Rock Cafe), тематический парк в виде пассажа (Mall of America), практически спасший компанию Northwest Airlines; кстати, только что поступило предложение сделать Миннеаполис торговым тематическим парком Америки).

Мы ездим в Нью-Йорк не только потому, что это самый большой и на редкость гостеприимный город Америки, но и потому, что это тематический парк финансовой власти, демонстрация денежных отношений во всех странах мира. Поезжайте в Детройт, и вы попадете в тематический парк Плохих Парней. Можете даже купить майку с надписью: «Я такой плохой, что меня отправили на каникулы в Детройт». В каждом из этих городов идет реальная жизнь, и реальные люди работают, едят, спят, любят, ненавидят и умирают. Но нам нужны их иллюзии, подобно тому как поклонникам телевизионного «Шоу Трумэна» нужна иллюзия, а не реальность Трумэна, угодившего в ловушку, из которой, казалось, было невозможно выбраться. Только в век неопределенности определяющая физическая структура может так откровенно быть тем, чем она не является.

◆ Давайте подумаем...

Напишите под названием каждого города, какой тематический парк он собой представляет. Наши ответы будут приведены ниже.

- ◆ Сан-Франциско
- ◆ Гонолулу
- ◆ Амстердам
- ◆ Франкфурт
- ◆ Сингапур

Наши ответы:

проблема – компьютер становится труднее продать – из-за шума. С одной стороны, чем выше скорость, тем выше спрос, а с другой, при этом возникает шум, который отпугнул бы даже первобытного охотника. Сегодня решающая битва в бизнесе ведется не между центральными тенденциями, а между радикальной и консервативной сторонами практически каждой проблемы, всякого продукта, любого соображения. А поскольку это касается не только скорости компьютеров, но и всего на свете, то и возникла философия на основе впитывания парадокса.

(Кстати, Кэлвин Клейн (Calvin Klein) употребляет слово «впитывание» в буквальном смысле. Пока мы писали эту книгу, он создал новый аромат: Contradiction («Противоречие») – «только для мужчин».)

◆ Давайте подумаем...

На странице блокнота, вверху слева, перечислите 5 парадоксов вашей личной или деловой жизни. («Чтобы выразить любовь к матери, мне пришлось поместить ее в дом престарелых, где ей очень не нравится», «Чтобы добиться профессионального роста, мне пришлось поменять работу» и т. д.).

Теперь сделайте средний столбец и рядом с каждым парадоксом отметьте способы, которыми вы пытались решить проблему.

- ◆ Разумное поведение. _____
- ◆ Попытки научиться жить с проблемой. _____
- ◆ Сопротивление. _____

В правой колонке напишите, как вы чувствовали себя после каждого такого решения.

- ◆ Очень хорошо. _____
- ◆ Удовлетворительно. _____
- ◆ Очень плохо. _____

Перечитайте эти записи и вернитесь к таблице в начале этого раздела, графе «Философия», чтобы заполнить пробел в строке «Ваша реальность».

ОРУЖИЕ				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Физическая сила	Лицом к лицу	Дальнобойность	Массовое уничтожение	?
Наша реальность: хирургия.				
Ваша реальность: _____				

Нет ничего удивительного в том, что оружие следует за путешествиями. Современные мультфильмы, поставленные по мотивам мифов о Зене, Геркулесе и Конане, смягчают действительность – никто не кусается и не выцарапывает другому глаза; противники даже ведут себя по возможности вежливо. Но в целом они передают историю правильно. Выбор оружия во времена охотников-сборщиков был весьма ограниченным: грубая физическая сила, умение махать дубинкой или сломать противнику челюсть костью либо булыжником.

Воины земледельческой эпохи передвигались на большие расстояния, чем охотники-сборщики, и владели более совершенным оружием – главным образом мечом и его разновидностями. Но им по-прежнему приходилось сражаться лицом к лицу с противником. Постепенно луки со стрелами, катапульты и простейшие ружья расширили пространство. Но поскольку Аристотель и Томас Джефферсон жили с точки зрения средств передвижения в одном и том же мире, первая битва при Фермопилах в 480 году до н. э. и сражение при Антитаме (1862)* велись по одной и той же схеме: две армии сходились на одном плацдарме. И несмотря на то что оружие было разным: в одном случае луки со стрелами, а в другом – огнестрельное оружие, результат зависел от одного и того же – от точности прицела.

* Антитам – приток Потомака, близ которого разыгралось сражение во время Гражданской войны в Америке в 1862 году.

Проект Сола Кэтчера (Soul Catcher) показал, что, подсоединив к зрительному нерву кремниевый чип, можно всю жизнь запечатлевать на пленку проходящие перед глазами картины. То же самое относится к запахам, вкусу, осязанию и ощущениям. По существу, тотальная память становится тотальной действительностью. Пойдем чуточку дальше. Поместим всю эту память, все сохранившееся сознание в человеческое тело «хозяина». Ну и кто же мы есть? Чужая память, захватившая чье-то тело, или продолжение себя в другом человеческом организме? Если верно последнее, и если мы получим возможность вновь и вновь перезагружаться из века в век, наслаивая одно сознание на другое, можно ли говорить о том, что мы вырвались из плена смертной оболочки и достигли бессмертия?

Еще интереснее: что, если мы всего лишь подвергнемся клонированию – и сохраним на века свою память, клеточную структуру, ДНК и все прочее? Невозможно? С биологической точки зрения – да, если вы считаете, что человеческий уровень сложности намного превосходит уровень сложности мышей или даже овец и крупного рогатого скота. (Здесь уместно отметить, что структура ДНК человека и папоротника совпадают на 97%). А с точки зрения закона? Правящие структуры передовых научных кругов активно возражают против человеческого клонирования. И мы почти уверены, что во все своды законов скоро будут включены соответствующие запреты. Но что может красноречивее свидетельствовать о том, что сегодня главная забота человечества – бессмертие, – если не попытки объявить его вне закона?

И так везде и во всем. Мы живем в постоянном двойном напряжении, зажатые, во-первых, между настоящим и будущим, а во-вторых, между крайностями коллективных устремлений. Одна сторона требует объявить бессмертие вне закона, а другая – дать ему зеленую улицу. Одна утверждает, что мы можем узнать жизнь после смерти только посредством всеобщего спиритуализма, минуя специфическое понятие о Боге, другая – что только благодаря определенному сектантству мы можем обрести наш духовный дом. Кто прав? Никто не знает. Крайности двигают споры и очерчивают центральные тенденции для

всех нас, так что, только двигаясь внутри этих споров и усваивая противоречия, можно приблизиться к пониманию, куда мы идем.

◆ Давайте подумаем...

Перечислите шесть основных видов продукции и/или услуг, производимых вашим предприятием. Предположите на минуту, что мы правы и бессмертие становится главной заботой века неопределенности. Как это может сказаться на позициях и/или рынке для этих шести главных видов продукции и/или услуг?

Теперь заполните сектор «ваша реальность» в начале этого раздела, и, если она отличается от нашей, выполните то же упражнение с вашей главной озабоченностью.

И наконец, проделайте то же самое с вашим продуктом. Каковы шесть главных качеств, которые вы принесли на рынок? Как озабоченность бессмертием – или тем, что вы сами выберете, – меняет для вас рынок?

ДОМИНИРУЮЩАЯ ЛИЧНОСТЬ				
ОХОТА, СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Вождь	Глава семьи	Собственники	Знаменитость	?
Наша реальность: рассказчик.				
Ваша реальность: _____				

Племя платит дань вождю, потому что он осуществляет связующую роль и потому что именно с ним и его помощниками ведут переговоры представители других племен. В эпоху земледелия роль вождя играл глава племени, называемого семьей –

независимо от того, было ли это объединением по крови, монархией, включавшей в себя не только королевскую семью, но и подданных до самого ничтожного крепостного, или семьей Бога, во главе которой стоял Папа (греческий эквивалент слова «father»).

С приходом и расцветом века потребления установилось господство крупных собственников, потому что они принадлежали к верхушке иерархии, производившей собственность, служившую для потребителей мерой своего положения в обществе. Иногда это были «бароны-разбойники», иногда «бароны-помещики», иногда – главы киностудий. Главное – и в этом коммунисты были абсолютно правы – их господство было основано на владении средствами производства, независимо от выпускаемой продукции, будь то губные гармоники, автомобили от Stutz Bearcat, кукуруза или мюзиклы Басби Беркли (Busby Berkeley).

Объединение актеров (United Artists) стало первым отчетливым предвестником сейсмического сдвига, ожидавшего класс собственников и всю макрокультуру, основанную на потреблении. Образованное в 1919 году звездами немого кино Чарли Чаплином, Мери Пикфорд, Дугласом Фербенксом-старшим и режиссером Д. У. Гриффитом (D. W. Griffith), объединение решило покончить с произволом владельцев киностудий и взять под свой контроль производство и распространение фильмов, а также распределение прибыли. Так начался грандиозный передел власти в Голливуде, который продолжается по сей день и вышел далеко за пределы мира кино. Звезды так называемого золотого века Голливуда все еще принадлежали студиям с потрохами. В середине восьмидесятых звезды стали сами выбирать проекты, получать свою долю прибыли, выдвигать требования и осуществлять художественный контроль над выпускаемой продукцией. Таким образом, представители новой макрокультуры, из которых одни посвящали зрелищам свой досуг (зрители), а другие самовыражались через творчество, стали существовать в полнейшем согласии.

То же произошло и в спорте. Главным стал знаменитый игрок, а не владелец команды. Майкл Джордан осуществлял вир-

туальный контроль над всей франшизой Chicago Bull. Это Джордан назначал тренера, с Джорданом консультировались о продажах, Джордан приносил команде фанатов-болельщиков, доллары за телевизионные показы, и он же подписывал чек при заключении сделок, словом, распоряжался всем до такой степени, что когда он наконец удалился на покой, вся компания ударилась в панику, вплоть до того, что некоторые задавались вопросом: переживет ли это Национальная баскетбольная ассоциация?

Увлечение знаменитостями перекинулось на другие области. Питер Линч (Peter Lynch) и Уоррен Баффет (Warren Buffett) распространили культ звезды на финансовую сферу. Ли Якокка и позднее Росс Перо и Стив Форбс стали не просто знаменитостями, но и бизнесменами – участниками президентской гонки, Колин Пауэлл – не только прославленным воином, но и загадочным кандидатом в президенты*.

Знаменитость существует не в вакууме. Она сидит на вершине горы, составленной из мифов о ее деяниях, или добывается славы, известности, оригинальности тем, что воплощает в жизнь сценарий, в котором возвышается над серыми масса-ми. Таким образом, на заре века неопределенности господство вновь переходит в другие руки – руки рассказчика.

Это он, рассказчик, владеет интеллектуальной собственностью. Это он придает форму нашим мечтам, придумывает сюжеты, в которые включены обязательства наших брендов. Он раскрывает перед всем миром системы наших вер, чтобы мир увидел, услышал и уверовал. Он, рассказчик, убедительнее всех притворяется логичным в нашем иррациональном мире. Недавно мы спросили одного из ведущих американских инвесторов, вкладывающих деньги в новые производства, какой самый важный критерий обеспечения финансовой поддержки новичка. Умение написать толковый бизнес-план, ответил он и пояснил, что имеет в виду способность выдавать не соответствующие действительности пункты плана за

* Колин Пауэлл (р. 1937) – государственный секретарь США (2001–2004). Предполагалось его участие в президентских выборах 1996, но он неожиданно снял свою кандидатуру.

подлинные. Так что и деньги в первую очередь достанутся рассказчику.

Главная задача рассказчика – вообразить такое будущее, в котором неизвестны как проблемы, так и решения. И чем лучше у них это получается, тем больше они дестабилизируют то, чего не видят, и, стало быть, тем меньше вероятность того, что прогноз сбудется. Здесь кроется парадокс, применимый к чьей угодно жизни: мерой общественного положения служит не численность племени, не высота пирамиды собственников, на вершине которой вы сидите, не число людей, знающих ваше имя и торговую марку. Истинное превосходство измеряется богатством воображения и способностью выдумать совершенно несбыточную историю.

◆ Давайте подумаем...

Забудьте все ваши прошлые связи, всю историю, всех нянь, монахов, учителей, к которым вы когда-то обращались за советом и руководством. Начиная вот с этого самого момента – назовите пять человек, пользующихся авторитетом в той общности, к которой вы сейчас принадлежите. Запишите их ниже, оставив пробелы в скобках.

_____ ()
 _____ ()
 _____ ()
 _____ ()
 _____ ()
 _____ ()

Теперь впишите в скобках варианты, которые лучше всего характеризуют каждого из этих пяти человек:

- ◆ начальник;
- ◆ глава семьи (в широком смысле);
- ◆ собственник;
- ◆ знаменитость;
- ◆ рассказчик.

МИССИЯ				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Выживание	Структура	Сила	Благополучие	?
Наша реальность: всеобщая взаимосвязь.				
Ваша реальность: _____				

Миссия охотников-сборщиков была очень простой и одновременно очень трудной. Их индивидуальный выбор всегда определялся элементарной потребностью выжить. Пережить голод, выстоять в борьбе с четырьмя стихиями*, уцелеть после схватки с большими зверями и после нашествия маленьких, победить другие кочевые племена в борьбе за охотничьи угодья и поля сражений.

Земледельцы, создав концепцию общества, создали и концепцию структуры и сделали ее смыслом своей жизни. От физических структур, создаваемых в качестве жилья для оседлых семей и для защиты урожая от грызунов и прочих форм разрушения, понятие структуры расширилось и стало охватывать деревни, города и в конце концов национальные государства.

Потребители расширили концепцию структуры в индустриальном веке до структуры силы: от физической, чтобы управлять заводом, до политической силы, ее аналога. Таким образом, эпоха потребления дала нам не только стальных и железнодорожных королей, но и Меттерниха, сделавшего акцент на политическом «равновесии сил». Век знаний не утратил интереса к силе, но под влиянием Зигмунда Фрейда, Бенджамина Спока и многих других начал связывать силу с физическим и психологическим развитием. Теперь люди полагают своей миссией быть здоровыми благодаря профилактике болезней. Охрана здоровья потребовала таких усилий, что расходы на медицину быстро стали доминирующей частью политико-экономического ландшафта.

* Четыре стихии – вода, земля, воздух и огонь.

Всеобщая взаимосвязанность века неопределенности сделала в этой области шаг вперед и шаг назад. Взаимосвязанность позволяет нам справляться с парадоксами, иначе мы погрузились бы в грусть или отчаяние. Она помогает нам оставаться собой и не собой в одно и то же время. Для IBM это означает так активно, как только можно, участвовать в развитии вычислительной техники, производя компьютеры, представляющие технологию вот уже двух поколений. Благодаря взаимосвязанности компании могут исследовать свои конечные точки и работать на периферии, концентрируя ресурсы в центре. Они имеют возможность заниматься стратегическим планированием, отдавая себе отчет в том, что все виды их продукции через десять лет либо устареют, либо их выпуск освоит кто-то другой; но, зная это, они вынуждены продолжать это делать, если есть надежда избежать такой участи.

Возвращаясь к матрице два на два, которую мы ввели в части I, – всеобщая взаимосвязанность позволяет компаниям платить людям в Ложе дураков и при этом понимать, что, действуя эффективно, те кончат заговором против сегодняшней компании.

◆ Давайте подумаем...

Слева на странице запишите те самые пять парадоксов, которые вы перечислили на с. 226.

Оставьте между ними место. Теперь отметьте две реальности, в которых вы должны одновременно находиться, чтобы оперировать на самом краю каждого парадокса.

Чтобы поместить маму в дом престарелых, где ей совсем не нравится, мне пришлось повести себя как:

- ◆ любящий сын или любящая дочь;
- ◆ хладнокровный прагматик.

Возможно, вы обнаружите, что взаимосвязанность уже стала вашей миссией.

РАБОТА				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Групповая работа	Индивидуальный труд	Служба	Знания	?
Наша реальность: одухотворенность.				
Ваша реальность: _____				

Охотники-сборщики трудились группами, потому что этого требовали условия жизни. Кто-то должен был выследить зверя. Кто-то – подогнать его к охотникам. На долю других выпадало освежать тушу и сложить в одно место кости, шкуру и все прочее, что могло пригодиться. Остальные собирали орехи, плоды и ягоды, чтобы поддерживать соплеменников в перерывах между удачными охотами. Выживание в качестве главной заботы порождало зависимость от группы. В эпоху земледелия групповой характер труда остался сезонной необходимостью при посеве и особенно уборке урожая, а также во время войны и серьезного конфликта. Но в обычное время стабильные условия и вынужденная изоляция фермера породила символ труженика-одиночки, будь то одинокий пионер, прокладывающий путь для будущих поселенцев («Посторонись!» – крикнул Дэниел Бун) или грубый, надеющийся только на себя фермер, которого играл Джимми Стюарт в киноэпопее о Гражданской войне «Шенандоа».

Не короли информации в эпоху знаний, а промышленники века потребления придумали концепцию экономики услуг. Во всяком случае, с точки зрения рабочего, работа была службой. Служили Богу, который требовал предъявить доказательство трудолюбия как пропуск в Царство Божие. Служили фабрикантам и мастерам, служили часам, искусственно разделившим день на две смены, – так было удобнее для производства. Служили стране в качестве солдат, налогоплательщиков, избирателей и выполняя другие гражданские обязанности.

В эпоху знаний цена рабочего стала определяться не мускульной силой, выносливостью, готовностью выполнить любое задание, индивидуальной стойкостью, а способностью усваивать и накапливать знания. Главная игра эпохи знаний нашла воплощение в телевикторине Алекса Требека (Alex Trebek). Набор поверхностных знаний («Назовите всех премьер-министров Великобритании за 500 долларов. Алекс») или – позднее – умение писать компьютерные коды щедро вознаграждались во время какого-нибудь эффектного действия. И в викторине, и в работе программиста за незнание приходилось тут же, на месте, расплачиваться, что было и накладно, и весьма болезненно. И нельзя было повторить попытку на следующей неделе, или на следующей работе, или в следующей получку.

Как и следовало ожидать, в эпоху, тяготеющую к бессмертию и делающую свой выбор, исходя из взаимосвязанности, для людей века неопределенности работа стала носить одухотворенный характер. Сегодня компании предпочитают принимать на работу тех, кто смотрит на работу как на дело своей жизни, чьи сердце, душа и тело сливаются воедино в тот момент, когда нужно потрудиться на благо единого корпоративного целого. Эти люди всегда на месте – делают ваш сайт или выполняют важное задание из области права. Они конструируют ваши молекулы и анализируют вашу систему учета. Запутанные проблемы для них – волшебный эликсир, ненайденные решения владеют их мозгом во сне и наяву, независимо от того, где они работают: на сборочном конвейере или в отделе материально-технического обеспечения. Если бы они знали, в чем корень проблемы, она потеряла бы для них всякую привлекательность, если бы знали решение, духовное начало также исчезло бы. Жизнь для них – путешествие в область тайны, вечная загадка придает жизни ее главный смысл. Чем больше они работают, тем глубже погружаются в тайну и тем одухотвореннее становится их работа. Такие люди всегда на переднем крае того, что движет вашим бизнесом. Они – ваше будущее. И в то же время у вас, как у руководителя, нет таких средств, чтобы как следует оценить их вклад. Присутствие одухотворенных работников на жизненно важном острие вашего дела делает и вашу жизнь одухотворенной.

Как отличить «чокнутого» от пророка, если между ними подчас не заметно ни малейшей разницы? Есть один способ – помнить, что чем дальше от середины, тем лучше или хуже идеи. Помните, Джордж Лукас после «Звездных войн» поставил «Говарда-утку»? Первая картина была делом рук пророка, вторая – «чокнутого», а между тем их создал один и тот же человек. В век неопределенности служить середине не имеет смысла. Серединой управляют крайности. Ценности на рабочем месте создаются благодаря умению одновременно функционировать в крайних точках и между ними – и прекрасно чувствовать себя по обе стороны уравнения, в обоих диапазонах возможностей.

◆ Давайте подумаем...

Запишите фамилии трех человек из вашего отдела или компании, представляющих наибольшую ценность с точки зрения краткосрочных результатов. Потом запишите фамилии тех, кто наиболее ценен с точки зрения долгосрочных результатов.

Оцените этих людей на духовном континууме по десятибалльной шкале, где один балл ставится за наименее духовный повод для деятельности, а 10 – за наиболее духовный. Сделайте то же самое для континуума «чокнутых».

Теперь сопоставьте количество баллов за «духовность» и за «чокнутость» для каждой группы. Результаты вам ничего не говорят?

РИТУАЛ				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Охота	Времена года	День	Доступ	?
Наша реальность: уникальность.				
Ваша реальность: _____				

Когда юноша, едва достигший половой зрелости, мажет лицо кровью первого убитого им оленя, он принимает участие в старом как мир ритуале охоты. Так же как и новоявленный гангстер, когда делает надрез на пальце и смешивает свою кровь с кровью других членов шайки. Посредством ритуала мы утверждаем свою связь с чем-то очень важным для данной общности. Ритуалы пронизывают всю человеческую историю; они могут видоизменяться, но никогда полностью не исчезают. Ритуальная пляска охотников сменяется пляской в честь времен года, когда урожай зерновых становится важнее сбора грибов. Нагромождение камней в память о кровавой бойне сменяется культовой постройкой Стонхендж, которая, при всем своем мрачном величии, есть не что иное, как сезонная метрика, показывающая, когда нужно сеять и собирать урожай.

Приспосабливаясь к нуждам фабричного или заводского производства, люди века потребления разделили день на части и связали их со своей функциональной деятельностью. Бриться по утрам, отбивать время прихода на работу и ухода с работы, есть по звонку и по звонку же уходить с работы домой, отдыхать в воскресенье, когда завод не работает, брать отпуск, когда завод закрывается на профилактику бойлеров. Таким образом, сам день становится ритуалом, отражающим новый, механический взгляд на жизнь. С повышением роли знаний люди стали устраивать ритуалы не в честь богов, в знак признания их власти, а в честь самих себя, своего доступа к ритуальным постройкам и символам знания и качества. Звук, похожий на «та-да», издаваемый компьютером, был своего рода маленьким ритуалом – поздравлением с получением доступа к Интернету. Знаменитости отмечали свою принадлежность к элите танцами ночью напролет с курением «травки» в клубах, где вышибалы не подпускали к ним на пушечный выстрел «всякую шушеру». Диплом об окончании престижного колледжа ценился, потому что открывал заветные двери и давал выпускникам доступ к тем, от кого зависело получение работы, позволявшей надеяться на получение гранта, – а его отсутствие перекрывало доступ туда другим, не «избранным».

И вдруг знания получили повсеместное распространение, доступ к ним стал всеобщим, сети, подобные «Планете Голли-

вуд», обещали сделать всякого туриста лучшим другом Арнольда Шварценеггера, и каждый оказался связан с каждым. С утверждением культуры всеобщности ритуалы приобрели противоположное значение: вместо принадлежности к группе они стали свидетельствовать о вашей уникальности. Спорт обязан звездными моментами не команде, а отдельно взятому герою, умеющему побеждать, сколь бы ни были малы шансы на успех. Так, благодаря Кэлу Рипкену, команда Tiger Woods победила на некогда пропитанных духом расизма соревнованиях Master's golf championship, причем уже на первом году их выступления в лиге профессионалов. Популярная документалистика превозносит одинокого любителя приключений, сражающегося против стихий: «Идеальная буря» (The Perfect Storm), «Исчезновение» (Int Thin Air). Путешествия с приключениями – на Га-лапагосские острова, в сельву, на Аляску, к горному хребту Брукс – распространили ритуальную сферу на наш досуг, и теперь чем экзотичнее местность, чем труднее попасть туда, и чем больше опасностей ожидает вас на месте, тем лучше. Как блистательно показал Джон Кракауэр (Jon Krakauer) в «Исчезновении» (Int Thin Air), подступы к вершине горы Эверест, территория, крайне негостеприимная по отношению к человеку, превратилась в свалку использованных кислородных баллонов и других средств выживания.

Ничто, пожалуй, так не льстит самолюбию в век неопределенности, как личный сайт в Интернете. Это ли не храм уникальности! Но он же и прекрасно иллюстрирует парадокс погони за уникальностью, потому что сайт обязан меняться и в то же время оставаться неизменным. Дайте ему застояться, не обновляйте его на постоянной основе – и туда никто не придет. Обновите его до неузнаваемости – и посетитель усомнится, туда ли он попал.

◆ Давайте подумаем...

Если вы еще не разработали дизайн своего сайта, сделайте это сейчас. Что вы расскажете посетителям о себе? Какие элементы, визуальные

и текстовые, собираетесь использовать, чтобы сделать его – и себя – уникальным? Что вы собираетесь часто менять, а что будет оставаться неизменным?

СИМВОЛ СТАТУСА				
ОХОТА, СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Потомство	Земля	Вещи	Осведомленность	?
Наша реальность: события.				
Ваша реальность: _____				

Редкости всегда высоко ценятся, но особенно – если в сознании людей они соединяются с их глубочайшими чаяниями и потребностями культуры. Охотники-сборщики были вынуждены объединяться в группы для того, чтобы выжить, иначе они полностью оказались бы во власти зверей – существ гораздо сильнее их и лучше приспособленных для схватки. Поэтому многочисленное потомство – мера долголетия и мужской производительности, а также наиболее легкий и практичный способ создания группы – служило признаком высокого статуса.

Эра земледелия изменила такой порядок вещей, потому что занятия сельским хозяйством, прежде всего, требовали плодородной, орошаемой земли. Без земли, будь он силен как бык и окружен многочисленным потомством, человек был бы отрезан от главного источника средств к существованию. А с землей даже тщедушный импотент становился уважаемым человеком.

Люди века потребления стали определять общественное положение собственностью не на землю, а на вещи, производимые в массовом порядке на заводах и фабриках. «Побеждает тот, у кого больше игрушек», – гласит наклейка на бампере, но к тому времени, когда такая наклейка стала символом стату-

са, центр внимания людей века знаний переместился далеко за пределы вещей и товаров. Вещи и товары были у всех, а, как убедился на горьком опыте Шерман МакКой из книги Тома Вульфа «Костры амбиций» (The Bonfire of the Vanities), обладание вещами не защищает от превратностей судьбы. Века, сделавший предметом поклонения знания, стал придавать особое значение информированности во всех областях жизни, касалось ли это сложных научных вопросов, умения манипулировать информацией или умения ориентироваться в киберпространстве. Но благоговейное отношение к знаниям могло держаться лишь до тех пор, пока они оставались редкостью, а когда каждый третий умеет писать компьютерные коды или работает в сфере технического обслуживания, обширными познаниями уже никого не удивишь.

Статус вновь сместился, на сей раз в сторону событий, потому что особенные события и уникальные моменты – та самая область, куда устремляются люди, придающие особым событиям и уникальным моментам статус ритуалов. Десятки тысяч американцев сохранили первые страницы своих газет или даже целые спортивные рубрики наутро после того, как Марк МакГвайр (Mark McGwire) побил свой прежний рекорд страны по бейсболу (62), забив 70 мячей, – хотя понимали, что сама популярность момента снижает потенциальную ценность сувенира. Публика рвется на концерты Лоллапалузы – искусственные сенсации в мире рок-музыки, так же как рвались на искусственные сенсации в мире политики – унк-энды Клинтонов в эпоху их ренессанса и четырнадцать официальных инаугурационных приемов, отлично зная, что первая супружеская пара в лучшем случае подарит им мимолетный взгляд, если вообще появится. Организуйте в наши дни международное турне «Роллинг стоунз» – это вызовет восторженную реакцию ностальгирующих масс; отправьте в международное турне «U-2»* – и ничего особенного не произойдет. Но пусть «Стоунз» высадутся из «U-2» в районе Великих пирамид в момент наступления нового тысяче-

* «U-2» – американский самолет-разведчик, сбитый 1 мая 1960 года в районе Свердловска.

летия, и вы создадите сенсацию, присутствовать при которой – показатель высочайшего статуса, даже несмотря на то, что единственное настоящее празднование Нового года происходит каждый год на Таймс-сквер в Нью-Йорке и доступно для каждого, кому удастся выползти из бара и влиться в толпу на улице. Истинно сенсационное событие не кроится из цельного куска, оно вырастает из мелочей, набрав критическую массу. Но только подстроенные сенсации получают освещение в прессе, необходимое для того, чтобы стать определяющими событиями, а присутствие при определяющих событиях мгновенно повышает ваш статус до небес. Таким образом, впитывание парадокса влечет за собой повышение статуса.

◆ Давайте подумаем...

Расставьте следующие пункты по ранжиру от одного до семи (или больше, если захотите что-нибудь добавить) в зависимости от их значения для статуса работника вашей организации:

- ◆ размеры офиса;
- ◆ местоположение офиса;
- ◆ зарплата, заработки, привилегии и т. п.;
- ◆ титул, звание;
- ◆ количество подчиненных;
- ◆ присутствие во время важнейших корпоративных событий (отставка правления, заседание Совета будущего и т. д.);
- ◆ какой университет или какую школу вы окончили;
- ◆ прочее _____

Теперь сделайте то же самое для своей семьи (в широком смысле). В пункте о «присутствии» подставьте вместо «корпоративных» «семейные» события. Например – похороны патриарха, свадьба, воссоединение семьи и пр.

Заполните пробел в строке «ваша реальность».

ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Охота	Выращивание	Покупки	Понимание	?
Наша реальность: мечта.				
Ваша реальность: _____				

Ничто так полно не характеризовало жизнь первобытных людей, как охота, особенно если помимо охоты на зверей включить в это понятие охоту за дикими фруктами и овощами, а также пищей, отнятой у других людей. Если ваша главная работа – выжить, вы стараетесь выжить любой ценой.

Потом собственноручно выращенный урожай и домашний скот утолили голод, и на смену охоте и кровопролитию пришло разведение. Домашних животных спаривали таким образом, чтобы улучшить генетику, хотя первое представление о ДНК зародилось спустя миллионы лет. «Муж» в современном понимании появился тоже. Моногамия была общественной удобством, даже общественной необходимостью для людей, живущих в условиях изоляции, потому что теоретически укрепляла их связь для повседневной жизни, но она также служила для улучшения породы. При выборе партнеров ценились сила, красота, выносливость и даже ум. Люди старались рожать детей с такими же качествами, чтобы потом они помогли родителям работать на ферме или проповедовать Евангелие, в то время как благодаря брачному союзу их кровь текла дальше, в будущее.

Люди века потребления оценивали себя покупательной способностью. Производство освоило выпуск товаров массового потребления, и обладание вещами стало мерилем человеческого достоинства. Суммарное производство товаров, выраженное через понятие «валовой национальный продукт», стало мерилем национального достоинства. Эпоха знаний привела к дематериализации эпохи потребления. Вещи – как игрушки – еще имели значение, но чаша весов в общественном

сознании стала клониться в сторону понимания. Невещественное стало цениться дороже вещественного, интеллектуальный капитал заменил физический в качестве главной меры ценности. Но в один прекрасный день Фрэнк Гери (Frank Gehry), архитектор, спроектировавший новый Музей Гугенхайма в Бильбао, Испания, со слезами на глазах пожаловался, что все, о чем он раньше мог только мечтать, теперь можно построить. И он был прав: мечты сами по себе заменили понимание.

Оказалось, что быть бездельником – вполне нормально, даже здорово! «Ах, он всего лишь мечтатель, гоняется за журавлем в небе!» – больше не укор или обвинение. Вместо того чтобы применять к мечтателям административные программы, обучающие логически мыслить, умные компании стали приглашать их в Совет будущего или Ложу дураков, чтобы они мечтали о корпоративном будущем. Потому что, если и проблема и решение неизвестны, мечта – не самое худшее, с чего можно начать.

Определяющей деятельностью предыдущей эпохи была реклама. Ее задачей было преобразовать творческий импульс в коммерческий, конвертировать его в доллары, фунты стерлингов, марки и гульденны. Киностудия Dreamworks SKG (от слова «dream» – мечта. – *Прим. пер.*) стала символом определяющей деятельности века неопределенности, и это правильно, потому что ее способность приносить прибыль все еще остается неопределенной. А мечты стали определяющей деятельностью нашего времени, несмотря на то что по всем канонам это трудно назвать деятельностью.

◆ Давайте подумаем...

Отложите книгу, найдите тихое местечко, закройте дверь и позвольте себе пофантазировать. Что бы, по-вашему, самое лучшее, могло случиться в компании? В вашей карьере? Когда нафантазируетесь, откройте глаза и запишите последовательные шаги, которые могут привести к осуществлению этих фантазий? При каких условиях можно сделать первый шаг?

Потом повторите те же действия относительно наихудшего сценария для вашей компании и вашей карьеры. В век неопределенности кошмары сбываются с такой же легкостью, как и мечты. Ваша задача как руководителя компании и/или хозяина своей судьбы – быть готовым к любому развитию событий, любым крайностям.

Наше понимание важности мечтаний, между прочим, убедило нас в том, что Стивен Спилберг станет тотемом нарождающегося нового мира. А какой тотем получился бы из вас, в вашей определяющей деятельности?

РАЗВЛЕЧЕНИЯ				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Сказки	Социализация	Принадлежность	Просмотры	?
Наша реальность: самоопределение.				
Ваша реальность: _____				

На всем протяжении человеческой истории эволюция развлечений на 99,99% определялась обычаем собираться вместе. Охотники-сборщики развлекались – и продолжают развлекаться в примитивных племенах Новой Гвинеи и в тропических лесах на берегах Амазонки – тем, что рассказывали разные истории, устно или при помощи петроглифов. И мы, конечно, развлекаемся таким же образом. Потребность рассказывать и слушать глубоко коренится в человеческой душе. Но по мере того как культуры становились сложнее, усложнялись и развлечения. Люди эпохи земледелия придумали такой вид отдыха, как социализация. Танцы в амбаре, женские посиделки с совместным изготовлением стеганых одеял, даже еще более утилитарные «постройки амбаров» у современных амманитов* –

* Амманиты – секта американских менонитов, последователей епископа Аммана.

все это собрания членов общины, обычно пребывавших в состоянии разобщенности. В индустриальном веке люди потянулись в города, разобщенность стала представлять меньшую проблему, чем одиночество тех, кого нужда согнала с насиженного места. Люди эпохи потребления, привычные, по роду своей деятельности, к механистическим решениям, стали создавать клубы, объединения и ритуалы приема в члены общества. Одних собраний стало мало. Принадлежность к общественным объединениям – клубу «Львов», клубу «Лосей», клубу «Ротари», Ассоциации молодых христиан и Ассоциации молодых христианок – стала повальной. Вместе с изобретением социализации «земледельцы» придумали игру. «Потребители» пошли дальше и придумали правила: правила для бокса маркиза Квинсбери (Marquis of Queensberry) правила для бейсбола Абнера Даблдея (Abner Doubleday), правила Джеймса Найсмита (James Naismith), – а потом создали ассоциации, чтобы они следили за соблюдением правил.

Телевидение в каком-то смысле изменило этот порядок, но не только оно. В послевоенные годы основным видом отдыха сделались пассивные просмотры. Несмотря на показы фильмов по телевизору, люди продолжали ходить в кино. С появлением видеоманитонов распространилось и «домашнее кино». Однако ничто не развивалось так стремительно и так уверенно не утверждало себя в мировом пантеоне развлечений, как посещение музеев. «Лувр», «Прадо», Музей искусств «Метрополитен» (the Metropolitan Museum of Art) в Нью-Йорке некогда были прихотью богатых бездельников, теперь они стали святыми местами, объектами массового паломничества. Палата представителей на 104-м Конгрессе под руководством Ньюта Джингрича (Newt Gingrich) сделала много ошибок, но ни одна не сравнится с попыткой распустить правительство, когда толпы людей стали ломиться на выставку Вермеера в Национальной галерее искусств. Развлечения побивают политику, а голландские мастера выше грубой силы.

В постиндустриальный, постинформационный век принадлежность к группе и зрелища уступили место самоопределению. Определение, кто мы такие – подражатели чемпиону Европы по

велосипедным гонкам, или фаны NASCAR, или киберсёрферы, или кто-нибудь еще, – в наибольшей степени соответствует нашему чувству реальности – это и есть самое интересное развлечение. Каждый из нас может найти такое «я», каким мы бы хотели стать, каждому под силу подкрепить свое открытие с помощью средств массовой информации, которым вы предпочтете доверить собственный образ.

Поэтому самыми высокооплачиваемыми людьми в бизнесе скоро будут умеющие сделать так, чтобы руководитель почувствовал в них продолжение себя. То есть те, для кого одно удовольствие – заполнять собой разные реальности, оставаясь в согласии с корпоративным целым. Фондовые опционы сотрудников отлично служат этой цели, особенно если они с гарантией.

Так в чем же дело, приятель?

◆ Давайте подумаем...

На левой стороне страницы обозначьте главную на вашем предприятии линию производства товаров или услуг. На правой стороне перечислите пять видов развлечений, которые у вас ассоциируются с каждой эпохой, подставляя, где нужно, вместо нашей реальности вашу. Теперь в пространстве между колонками запишите покомпактнее, с сокращениями, способы, при помощи которых вы могли бы найти рынок сбыта для вашей продукции или услуг в каждой эпохе. Когда закончите, расставьте их по ранжиру с точки зрения того, насколько каждый из них близок к способу, при помощи которого вы находите для них рынок в настоящее время (даже если в роли продукта или услуги выступаете вы сами). Повторяйте это почаще с другой продукцией и услугами, важными для вашего бизнеса.

И наконец, спросите себя, та ли это продукция и те ли услуги и подходят ли они для данной эпохи.

ДОМИНИРУЮЩИЙ РЕСУРС				
ОХОТА СБОР	ЗЕМЛЕДЕЛИЕ	ПОТРЕБЛЕНИЕ	ЗНАНИЯ	НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Территория	Плодородие	Ископаемые	Процесс	?
Наша реальность: интеллектуальная собственность.				
Ваша реальность: _____				

Для охотников-сборщиков самое большое значение имела территория, на которой водились звери и произрастали съедобные плоды. Иначе они умирали от голода или переходили на другое место. Земледельцы нуждались в плодородной земле. У них было много семян, они могли засеять поле и снять урожай, которого хватило бы на одно, два или даже десять времен года. Но когда земля истощалась, они тоже умирали от голода или переходили на другое место. Возможно, финикияне не знали теорий севооборота, но они знали, где добыть гуано и доставить его фермерам, звавшим, что такое севооборот, и поэтому именно Финикия, а не Фермерский Пояс, на повороте истории стала средоточием экономического могущества. Фабрики и заводы нуждались в сырье, без него они тоже умирали от голода вместе со всеми, кому нужна была их продукция.

В эпоху знаний главным ресурсом стало управление процессом. Промышленники умели производить продукцию, но они производили ее партиями. Работники умственного труда рационализировали процессы: завод производил продукцию, ее направляли в канал распределения, вспомогательные службы – реклама, управление торговой маркой, специалисты по связи с клиентами – добивались того, что товар начинал контролировать рынок. Главным ресурсом было не сырье, из которого изготавливалась продукция, а процесс, благодаря которому он доминировал на рынке.

Пожалуй, самым ярким проявлением управления процессом была вьетнамская война – безупречно начатая кампания,

которая тем не менее провалилась с треском. Американские военные почти сразу же извлекли из нее урок. Спустя двадцать лет после падения Сайгона остальное общество тоже наконец поняло, в чем дело.

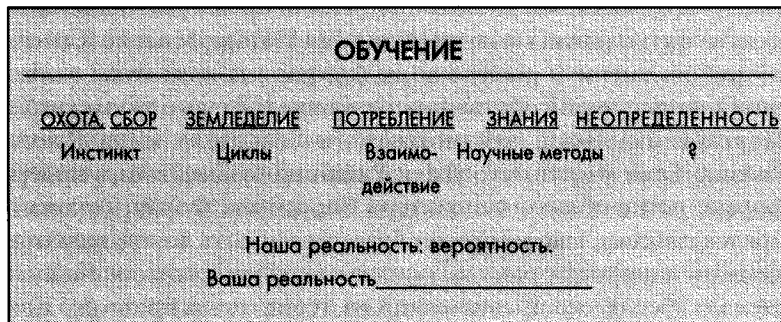
Сегодня распределительные каналы стали размытыми; товары есть всюду, и все они дублируются. Самые успешные компании в наибольшей степени подверглись дематериализации, и доминирующим продуктом стала – приятный парадокс – интеллектуальная собственность. Что вам больше по душе: производить компьютеры или располагать мозгами, которые заставляют компьютеры работать? Dell проголосовала за второе, и точно так же Ford ставит на первое место интеллектуальное содержание своих автомобилей, а не производство механических мозгов или других частей.

Идею подхватили специалисты по разводам и их клиенты. Когда Ванда Кланси (Vanda Clancy) затеяла скандальный развод со своим мужем, писателем Томом Кланси (Tom Clancy), она потребовала не просто половину семейного имущества, хотя и этого оказалось достаточно, чтобы предложить высокую цену за футбольную команду Minnesota Vikings. Миссис Кланси потребовала еще и равную долю будущего дохода мужа от его интеллектуальной собственности в виде бывшего выпускника Морской академии, неоднократного спасителя мира Джека Райана. Если учесть, что Джек Райан на бумаге, или в киберформе, или в облике киноактера Харрисона Форда, согласно предсказаниям, еще много лет будет приносить доход, выражающийся в цифрах с шестью или семью нулями, миссис Кланси сделала абсолютно правильный ход, и она имела право его сделать. В век фантазий, тематических парков, средств массовой информации и внутренней одухотворенности вещей самой большой ценностью обладает интеллектуальная собственность не с наибольшим интеллектуальным содержанием, а с самой увлекательной сюжетной линией. Включая бренд с самой удачной историей, потому что в конечном счете бренд есть не что иное, как история и артефакт заложенного в него обязательства.

◆ Давайте подумаем...

Нарисуйте поперек страницы три секторных диаграммы. (Можете нарисовать их для себя самого или для своей семьи.) Во всех трех секторных диаграммах вы попытаетесь распределить настоящую стоимость (не стоимость по книгам) почти готовой продукции, интеллектуальной собственности, процессов, сырья, помещения завода и все прочее, что подходит для вашей реальности, но каждая диаграмма будет представлять разный период времени. В диаграмме слева представьте, как это могло выглядеть десять лет назад. В средней диаграмме сделайте то же самое для сегодняшнего дня. В диаграмме справа представьте, как это будет выглядеть через десять лет.

Если доля интеллектуальной собственности не растет, может быть, наша реальность отличается от вашей? Или ваше предприятие живет в прошлой эпохе?



Охотники-сборщики выживали только благодаря своим инстинктам, и, значит, главной целью обучения для них было оттачивание инстинктов. Для фермеров разница между успехом и неудачей обуславливалась знанием годового цикла: что когда сеять или жать, где и когда зимовать скоту. В мире техники успех сопутствует тем, кто знает, как что работает и как одна часть сцепляется с другой. Какая система причинно-следственных связей приводит в движение двигатель внутреннего сгорания,

а какая – заставляет работать гидроэлектростанцию. Поскольку научные открытия основываются на процессе, эпоха знаний выдвинула на передний план обучения научный метод. В эру хаоса нужно учить теорию вероятности – как рассчитывать шансы.

Не в меньшей степени, чем от испытания и погрешности, научный метод зависит от определенности. Изменение А на оси абсцисс стопроцентно влечет за собой изменение В и нулевое изменение С. У хаоса своя наука. Вместо определенности причины и следствия вы имеете определенность их неопределенности. Почему? Потому что в основе любой вероятности лежит допущение, что противоположное тоже верно. Может быть, его вероятность равна 10%, может быть, 40%, 70%. Но, главное, она существует, и пока вы ее не рассчитаете, пока не признаете наличие парадокса, причем немедленно, вероятность вашего успеха за столом руководителя предприятия столь же велика, сколь вероятность успеха за игорным столом Texas Hold 'Em в Вегасе. В каждом из этих случаев – во время партии в покер и при заключении сделки – возможность выигрыша определяет риск потерпеть неудачу, а не уверенность в результате. Если бы было точно известно, чем закончится любая сделка, было бы незачем потеть, а когда незачем потеть – угадайте что? Никто не захотел бы играть. Отсюда второй парадокс в качестве пищи для размышления, с последующим использованием в вашей истории: в мире хаоса только неопределенность влечет за собой определенность потерь и обретений.

◆ Давайте подумаем...

Разделите страницу на 4 колонки и пронумеруйте их слева направо.

В колонке 1 обозначьте любую сделку, над которой вы сейчас работаете, и перечислите все переменные, которые, по вашему мнению, могут повлиять на результат сделки.

В колонке 2 напишите 100% вверху и 0% внизу. Потом возьмите все переменные из колонки 1 и расположите их в порядке убывания вероятности.

В колонке 3 напишите наиболее вероятную, на ваш взгляд, переменную и поместите на самый верх колонки, в ячейку 100%. Теперь

по-новому расположите вероятности наступления всех остальных переменных с учетом стопроцентной вероятности наступления первой переменной.

В колонке 4 возьмите переменную, чье наступление вы сочли в колонке 2 наименее вероятной, и сделайте ее стопроцентным фактором. Опять произведите соответствующую перестановку переменных.

Повторите это упражнение со всеми переменными, перечисленными вами в колонке 1, и вы будете готовы держать под контролем свое будущее, а не оно будет держать под контролем вас.

ПРЕДСКАЗАТЕЛЬ				
<u>ОХОТА СБОР</u>	<u>ЗЕМЛЕДЕЛИЕ</u>	<u>ПОТРЕБЛЕНИЕ</u>	<u>ЗНАНИЯ</u>	<u>НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ</u>
Шаман	Священник	Идеолог	Экономист	?
Наша реальность: футуролог.				
Ваша реальность: _____				

Предсказатель будущего, определяющий макрокультуру, прошел большой путь от шамана, который гадал на костях, до священника, который читал Библию; от священника до идеолога, который читал доктрину; от идеолога до экономиста, который читал цифры, и от экономиста до футуролога, которому приходится вновь и вновь проделывать все эти вещи, только в отличие от шамана, священника, идеолога или экономиста он не может позволить себе уверенность в том, что его предсказание верно.

Еще одно соображение, относящееся к матрице, которую мы только что проанализировали. Вся история человечества была наслоениями опыта в поисках наилучших путей достижения постоянно меняющихся целей, нагромождением информации для принятия решений относительно принимающих все новые и новые очертания проблем, и непрерывным процессом обучения, который всегда приводил к уничтожению данной макрокультуры.

Охотники-сборщики самоликвидировались, когда научились выращивать урожай и разводить скот. Здравствуйтесь, фермеры! Прощайте, мастера дубинки! Земледельцы оказались такими специалистами по части изготовления инструментов, что смогли построить фабрики и заводы для удовлетворения своей жажды обладания вещами. Потребители оставили нам понятие механической причинно-следственной связи, заложив, таким образом, основы научного метода. Вера в абсолютные принципы помогла нам обнаружить фундаментальную нестабильность вселенной и лежащий в ее основе хаос. Сегодня все ведет себя не так, как «положено»: ни профессиональная карьера, ни пространство, ни время, ни воспроизведение – ничто. Все содержит в себе свою потенциальную противоположность.

Подобно тому, как ранние макрокультуры учились выслеживать зверя, убивать и сеять, сегодня мы вынуждены учиться управлять парадоксом своей частной и профессиональной жизни. И подобно тому, как раньше процветали те, кто научится лучше всех выслеживать и убивать зверя или бросать семена в самую плодородную почву, так сегодня будут процветать те индивиды и организации, которые научатся лучше других управлять парадоксом. Прежние макрокультуры досовершенствовались до самоуничтожения – нас ждет то же самое. Причем в тот самый момент, когда мы окончательно реформируем социальные, политические, религиозные, родственные, экономические и структурные элементы нашей макрокультуры, позволившие нам добиться гармонии с окружающей нас неопределенностью. Это парадокс, но это – жизнь.

ИНТЕЛЛЕКТ				
<u>ОХОТА СБОР</u>	<u>ЗЕМЛЕДЕЛИЕ</u>	<u>ПОТРЕБЛЕНИЕ</u>	<u>ЗНАНИЯ</u>	<u>НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ</u>
Язык	Грамота	Образование	Творчество	?
Наша реальность: интуиция.				
Ваша реальность: _____				

Охотники-сборщики додумались до концепции инструмента и до первых, примитивных понятий семьи и крова. Но их высшим интеллектуальным достижением стал язык – люди начали говорить, да так с тех пор и не могут остановиться. В эпоху земледелия язык получил абстрактное выражение в виде символов, которые затем трансформировались в буквы и цифры. Теперь языка уже стало недостаточно. Чтобы добиться успеха, нужно было научиться грамоте. Человек должен был знать код, чтобы научиться считать и давать названия вещам. Эпоха потребления ввела образование. Чтобы стать полноценным членом потребительского общества, нужно было усвоить концепцию выражения труда в стоимости и концепцию нравственного выбора. Демократизация образования привела к возникновению новой ситуации: Эйнштейны, как выяснилось, распространены весьма неравномерно и не рождаются от передачи аристократических генов. Каждый человек ценен сам по себе, потому что каждый способен создать нечто такое, что станет объектом изучения для других. Так на смену образованию пришло творчество, как высшее проявление умственных способностей. Дело не в количестве дипломов и не в их качестве, а в гибкости ума, позволяющей играть с тем, чему ты научился.

Сегодня творчество все еще высоко ценится, в решающих вопросах даже больше, чем раньше. Тот, кто не хочет жить по чужому сценарию, должен стать творцом своего будущего. Чтобы написать свою историю, человек должен изучить все тенденции своей жизни, понять, куда он хочет идти, найти верную дорогу и прикинуть, какие понадобятся корректировки курса и что его ждет в точке назначения. Чем не труд автора романов или сценариста? Правда, есть важное различие. Всю работу приходится делать постоянно и на ходу. Нужно не столько придерживаться маршрута, сколько верить в свою способность интуитивно разрешать противоречия между многочисленными силами, тенденциями и переменными – все они влияют на вектор нашего движения. Таким образом, не только способность человека к творчеству, но и интуитивная способность к интеграции говорит о его подлинном отличии от остальных людей.

Будучи предсказателем собственного будущего, вы скоро убедитесь, что интуитивный подход к пониманию не всегда помогает завоевывать друзей. Интуиция носит бесписьменный характер. Она сопротивляется словесному выражению и даже доводам рассудка, поэтому футурологам зачастую трудно логически обосновать свое предвидение. У некоторых интуиция развита так сильно, что левое полушарие их головного мозга может рассказать анекдот, которого правое никогда не слышало. Чудаки и фантазеры рождаются на полях интуитивного разума.

Пусть вас утешит мысль, что вы находитесь в хорошей компании. Роман Джорджа Оруэлла «1984», «Заводной апельсин» Энтони Бёрджесса и «Звездные войны» Джорджа Лукаса были делом не просто творческого гения – они были интуитивными догадками о будущем. Каждый наблюдал за основными тенденциями своего времени. Каждый признал неизбежность человечности, интегрировал свой опыт и выдал субъективный прогноз, который невозможно подтвердить, разве что тогда, когда уже будет слишком поздно.

И еще одно утешение. Пока интуиция развивалась как средство молчаливой выработки решений, науки сами стали такими же туманными и необъяснимыми: физика субкварковых частиц, космология большого взрыва, теоретическая математика. Все они не имеют никакого отношения к объективной действительности. Мы склонны считать, что отход человеческого интеллекта от поддающихся количественному определению жестких законов разума позволил освобожденной науке двигаться туда, куда никакой разум еще не заглядывал.

Чем больше мы знаем, тем меньше полагаемся на эмпирическое знание.

◆ Давайте подумаем...

Представьте себя водителем, приближающимся к кольцевой транспортной развязке на скорости 25 миль в час. Слева от вас другой автомобиль собирается въехать на тот же перекресток с той же скоростью. По вашим прикидкам, оба вы находитесь на расстоянии двадцать ярдов

от кольца и попадете на место соответствующего въезда в один и тот же миг. И вы, и другой водитель знаете: для большинства людей призыв «держитесь правой стороны» подразумевает доминирование того, кто находится справа.

Перечислите ниже все возможные мысли, которые придут вам и другому водителю в голову за следующие несколько секунд. (И, делая это, радуйтесь тому обстоятельству, что решения, принятые за 99,9999 и так далее процента этого времени, будут правильными.)

Теперь возьмите любой недавний час из офисного календаря и перечислите все интуитивные суждения, которые вам потребовалось сделать за тот же промежуток времени.

◆ Подведем итоги...

На этом экзамене вам нужно будет составить таблицу наподобие той, большой, что приведена в начале этого раздела, правда не обращая внимания на микроэлементы и макрокультуры. На левом поле таблицы должны быть перечислены независимые переменные, способные вызвать самые большие перемены в вашей жизни. Переменные справа – это вещи и явления, которые изменяются, неважно в какую сторону. Назовите переменные слева «показателями», а справа – «последствиями». Возможно, придется развернуть блокнот широкой стороной к себе, так как вам понадобится много места между этими двумя колонками.

Теперь заполните поле справа. К примеру, если вы – дистрибьютор в области производства стали, можно предположить, что в числе независимых переменных, способных вызвать перемены в вашей отрасли, окажутся: изменения отношения веса различных предметов к их размерам; расстояние, по превышении которого перевозки становятся нерентабельными, и экономика цепи снабжения. А также трудности с набором рабочих-энтузиастов и, возможно, радикальные перемены в сфере металлургии вообще – перемены, обусловившие моральный износ того, что, казалось, никогда не устареет.

Перечислив показатели, перейдите в верхнюю часть таблицы и произвольно разбейте вашу отрасль, компанию или жизнь, если вас зани-

мают частные вопросы, на 4 эпохи, которые разделят пространство между «показателями» и «последствиями». Можете воспользоваться четырьмя эпохами и двенадцатью микроэлементами из рассматриваемых ранее в этом разделе, если сочтете их еще действительными.

Теперь определите общий период времени, охватывающий эти четыре эпохи, и отметьте это в самой верхней части таблицы. (Наш совет: сделайте этот период времени равным истории существования вашей отрасли, компании или жизни.) Обратите внимание: последствия, с которыми вы будете иметь дело на правом поле, должны простираться так далеко вперед, как ваша отрасль/компания/жизнь – назад. Ваша задача как руководителя – не просто выполнять сегодняшние задания, но и предсказывать задания, которые будут важны в ближайшем и отдаленном будущем, хотя, если вы заняты в отрасли, возникшей только вчера (скажем, купля-продажа через Интернет), вы, фигурально говоря, сможете заглянуть только в завтрашний день, не далее.

Период времени = x лет	Период времени = x лет
Epoch 1	Epoch 2 Epoch 3 Epoch 4
Показатели	Последствия
A.	A.
B.	B.
C.	C.
и т. д.	и т. д.

Заполните таблицу, чтобы показать, как каждая независимая переменная, или показатель, усложнилась за то время, которое вы для нее определили. Если взять сталь из предыдущего примера (даже плохо разбираясь в этом предмете), то, когда дело дойдет до процесса, это будут печи из обожженного кирпича, бессемеровские печи, конгломератная фабрика и наконец завод по выпуску тонколистовой стали.

Теперь перейдем к последствиям и зададим один и тот же простой вопрос по каждому микроэлементу: что будет дальше?

После того как вы ответите по каждому микроэлементу, у вас получится примерно двенадцати трендов, и все они ведут в будущее. Ваша задача – соединить все это при помощи интуиции. Изучите их переклестывания. Обратите внимание на скорость и широту. А потом – вперед! – выдайте одну смелую догадку относительно будущего.

Попробуем в качестве примера еще раз обратиться к стали. Как мы видим, освоение гигантской комплексной технологии в шестидесятые годы привело к гигантскому скачку в деле вывоза стали за рубеж. Мы поразмыслили над стоимостью основного капитала отрасли в семидесятые и продолжили идти по той же технологической дорожной карте, которая привела к значительному росту в восьмидесятые, который затем затормозился из-за широкого распространения этой технологии в девяностые годы, одновременно с глобализацией распределения. Ну что – будем возводить сталелитейный завод на будущей неделе? Нет. Будем создавать веб-сайт, который бы собирал излишки металла во всех концах света и делал упор на доставке? Возможно. Но это – сталь, это – наша реальность, с точки зрения которой мы решаем проблемы стальной индустрии. Ваша реальность может подсказать вам совсем другое смелое решение.

Таков вкратце мыслительный процесс. Если вы готовы напряженно думать, у вас получится. А проделав это однажды, совсем необязательно повторять каждые шесть, восемь или десять месяцев, или какой там у вас на производстве или в вашей жизни ритм перемен. Ваш вывод изменится не потому, что вы сами изменились. Вы – все тот же или та же. Вывод станет другим потому, что изменился предмет вашего рассмотрения. В этом смысле серийная футурология схожа с наблюдением за ростом ребенка.

И последнее. Назовите вашу правую колонку «Эпоха...».

IV

ПАРАДОКС ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ

*Ваша действительность –
только наша.*

Если вы читаете эту книгу в самолете местной авиалинии, или у себя дома, вечером, сидя на кровати и прислонившись к подушке, или в шезлонге, на палубе океанского лайнера, – мужайтесь! Три миллиарда человек на земле, или половина всех, ныне живущих, стремятся к той же сиюминутной реальности, к тому образу жизни, который вы ведете в настоящий момент. Но каждый из этих трех миллиардов человек интерпретирует вашу реальность по-своему – с точки зрения своего отдельного опыта. Отсюда – парадокс «объективной действительности»: ее не существует как таковой, во всяком случае, коллективной. Сегодня каждый человек на планете Земля обладает потенциалом связи с любым другим человеком, и в то же время каждый из нас населяет свой собственный мир и владеет рыночным сегментом на одного человека.

На протяжении всей книги мы говорили о том, что с точки зрения вашей жизни, вашей реальности это означает необходимость:

- ◆ подключиться к глобальным метафорам, на которые все отдельные миры реагируют сходным образом;
- ◆ раздробить вашу организацию, чтобы она отражала раздробленный мир, в котором вам приходится действовать;
- ◆ идти туда, где находятся эти отдельные миры, а не ждать, чтобы они сами устремились к вам;

- ◆ хранить постоянство в главном и быть непостоянными во второстепенных вещах. Нельзя от рынка к рынку менять продукт, потому что в этом случае вам ничего не удастся продать. Вместо этого нужно выбрасывать на разные рынки один и тот же продукт, но пусть его значение на других рынках станет немного другим – и в то же время продукт будет одним и тем же на всех рынках.

Zip-дисковод позволяет работникам средств массовой информации хранить и быстро воспроизводить мультимедийные изображения. Таково его значение на данном рынке, для данной категории людей. А для матери он представляет собой нечто иное: средство хранения компьютерных игр для – а иногда и от – детей. Для фотографа это – сейф для его фототеки. Упомяните Zip-дисковод в разговоре с каждым из этих людей, и все они поймут, что вы имеете в виду. Может быть, даже смогут его нарисовать, и рисунки будут более или менее похожи. Но описанный ими товар будет восприниматься ими по-разному.

Это – часть занятий бизнесом в иррациональном мире. Другая часть заключается в готовности признать, что ваше самое глубокое и важное убеждение – да хотя бы только что высказанное – может в конце концов оказаться неверным или по крайней мере не более верным, чем противоположное. Реальность в мире без реальностей состоит в том, что два совершенно несовместимых между собой вывода могут существовать и существуют одновременно, и каждый из них является в равной мере истинным и ложным. Отсюда следует: чем больше вы цените что-либо по той причине, что оно еще ни разу не оказалось неверным, тем выше для вас вероятность убедиться в том, что противоположное суждение так же верно и вполне допустимо.

* * *

В окружавшем нас еще недавно мире разума и здравого смысла увлекались опросами общественного мнения и проведением стандартных тестов «в пределах допустимой погрешности» («плюс-минус столько-то процентов»), – как будто правильным мог быть только один ответ, а все, что не укладывалось в про-

крустово ложе линейной истины, было неверно. Сегодня, чтобы выжить и добиться успеха в профессиональной и частной жизни, мы вынуждены стоять на противоположных позициях. Мы должны действовать по обе стороны «пределов допустимой погрешности», потому что только так мы сможем увидеть их изнутри и усвоить главный парадокс, перед которым нас поставил иррациональный мир.

Сегодня, чтобы добиться желаемого результата в будущем, нужно уметь его представить. Вот почему мы готовы считать рассказчика главной фигурой нашего общества. В конце концов, это наша действительность, и мы толкуем о нашем индивидуальном будущем, не чем-нибудь еще. Но, создав в воображении образ будущего, объявив его своим главным амбициозным стремлением, мы должны быть готовы таким образом приспособить и переделать нашу собственную реальность, чтобы она оказалась в том же русле и способствовала достижению избранного нами будущего.

Что это значит? Давайте предположим, что ваше сегодняшнее амбициозное желание – стать генеральным директором. Что для этого нужно? Ну, конечно, опыт управленческой работы. Если такового нет, нужно срочно его приобрести. Опять же нельзя не знать основных принципов учета. И конечно, ваша вселенная средств массовой информации должна развиваться в том же направлении. Вы можете любить журнал People, но для претендента на должность генерального директора People – часть мнимой реальности. Отложите его в сторону. Возьмите лучше Business Week. Он охватывает как раз ту реальность, которую вы для себя избрали. Пора делать дело и говорить по делу.

Вам также придется научиться отсекал вещи, не относящиеся к данному желанию. Вы хотите к концу десятилетия стать гендиректором? Отлично! Нужно только понимать, что тем самым вы исключили для себя возможность стать министром, или образцовым мужем, или образцовым отцом, или образцовой матерью. Конечно, вы можете быть хорошим супругом или родителем, но не образцовым. И, если вы еще не женаты, советуем при вступлении в брак предупредить вашего жениха или невесту, что они не станут главным приоритетом вашей жизни. И еще вам предстоит научиться жить в двух мирах сразу.

Много лет назад шел экспериментальный фильм, построенный вокруг французской поговорки, которая гласит: чтобы что-то изменилось, оно должно стать другим и в то же время остаться прежним. Для иллюстрации этого положения режиссер показал, как на протяжении многих лет, от фильма к фильму, менялось лицо Спенсера Трейси, отраженное в зеркале. (Потом эта смена отражений стала для Спенсера Трейси стержнем всей его карьеры киноактера.) Зрители видели, как старится Трейси, и, главное, знали, что Трейси этого не видит.

То же самое происходит со всеми нами. Непрерывность повседневного существования заслоняет от нас мельчайшие изменения, но, накапливаясь, они вызывают крупные изменения, отражающие наши годы, старение в том числе. Только пристально взглядевшись в себя, вы можете решить, что нужно предпринять, чтобы хорошо выглядеть, чем пожертвовать ради хорошего самочувствия и что немедленно взять под свой контроль, пока не произошла катастрофа. Иногда это причиняет душевные страдания, неизбежно вытекающие из врожденного противоречия – быть таким-то и любить это, даже становясь другим без обещания каких-либо преимуществ.

Чтобы добиться удовлетворительного результата в будущем, вам также предстоит решить, во что вы верите, в большом и малом. Верите ли вы в Бога? В демократию? В торжество человеческой воли? В конечную победу добра над злом? Сами по себе ответы на эти вопросы не так уж и важны: главное – люди перестанут нервничать из-за неопределенности. Чтобы корпорация добилась успеха в мире расколотых и бесконечных реальностей, в ней должна быть четкая система общих верований и она должна начинаться наверху. То есть начинаться с вас – такого, каким вы хотите стать.

Второй аргумент в пользу необходимости разобраться с тем, во что вы верите, носит более личный характер. Какие бы честолюбивые замыслы вас ни обуревали, единственный способ преуспеть, это окружить себя людьми, заинтересованными в вашем успехе, а люди будут заинтересованы в вашем успехе только в том случае, если разделяют ваши убеждения. С детьми эта связь прослеживается особенно четко. В большинстве случаев, повзрослев, они становятся такими, какими

их хотели видеть родители, близкие родственники, братья, сестры и друзья. Но так же обстоят дела и с подчиненными. Округлите себя людьми, которые не верят в то, что вы станете тем, кем хотите стать, и вы вряд ли добьетесь успеха.

Вам предстоит решить и менее масштабные вопросы. Верите ли вы в командную работу? Или чувствуете себя неуютно, работая вместе с другими? Если в настоящем вы добиваетесь наилучших результатов в одиночку и в то же время хотите стать генеральным директором, вам придется либо измениться, либо сменить объект честолюбивых устремлений. Выбор за вами, но совместить одно с другим невозможно.

Еще две вещи, которые вам нужно сделать, чтобы синхронизировать вашу реальность с амбицией. Вы должны рассказать себе историю о том, кем вы хотите стать, и рассказывать ее вновь и вновь, до тех пор, пока свято не уверуете в нее, чтобы не осталось ни тени сомнения. Только в этом случае вам удастся соединить в одно целое настоящее и будущее время и начать жить в настоящем времени, да так, чтобы получать от этого удовольствие. И ни в коем случае не бойтесь неудач.

Билл Клинтон знал, что станет президентом Соединенных Штатов, задолго до того, как это поняли остальные. Еще пребывая в неизвестности где-то в Арканзасе, с матерью-алкоголичкой, он представлял себя предводителем Свободного Мира. Стивен Спилберг мог стать кем угодно, но он знал, что станет великим кинорежиссером, еще до того, как узнал о себе что-то другое, и повторял это вновь и вновь, беззвучно, как и должны рассказываться великие истории. Мадонна представила себя знаменитой роковой женщиной и работала над этим образом многие годы, и наконец ее мечта осуществилась. Точно так же Ричард Холбрук (Richard Holbrooke) представил себя дипломатом, Джон Элви (John Elway) – великим четвертьзащитником, а Джаспер Джонс (Jasper Johns) – великим художником, не знаящим, что такое голод, – с той самой минуты, когда впервые взял в руки кисточку. А поскольку все эти люди знали, чего хотят, поскольку они очень ясно представляли свое будущее и таким образом заставляли будущее жить в настоящем, они привели свои реальности в соответствие с тем, чего хотели достичь. Неудача

для них никогда не была неудачей, а всего лишь еще одним шагом на пути к успеху.

Рон Говард (Ron Howard) в настоящее время не может похвастаться особыми успехами. В детстве он был знаменитым мальчиком-звездой, а феноменально успешные звездные дети почти по определению терпят поражение на сцене взрослой жизни. Почему же сегодня Ронни Говарда так уважают? Потому что с тех самых пор, когда он начал выступать в популярных знаменитых телевизионных шоу, он хотел снимать великие фильмы – и вполне осознанно сотворил реальность, которая послужила этой цели. Он был хорошим человеком, избегал ловушек ранней славы, близко сходил с людьми, которые могли ему помочь, и делал все, что было нужно, для достижения цели. А Маколей Калкин (Macaulay Culkin) убил свои юные годы на ссоры с родителями и стал карикатурой на стареющую звезду. Говард же тем временем учился писать сценарии и манипулировать освещением. Каждый из них создал собственную реальность, но спорим – только один из них сейчас доволен той реальностью, которую имеет.

И последнее. Будьте терпеливы, мечтая о славе и богатстве. Усвойте парадокс признания: вполне возможно, что вы добьетесь известности не за то, чего заслужили, а за то, чего не заслужили. Верьте богам, их конечной справедливости. Сегодняшний мир так взаимосвязан, что, если вы действительно хорошо делаете свое дело, слава придет. А придет слава – придет и богатство. Но гоняться в первую очередь за славой и богатством – неправильно по самой природе вещей.

Что еще можно сделать, чтобы преуспеть? В самом начале книги мы привели четыре правила. Заканчивая книгу, давайте снова приведем их в форме вопросов, сопровождая каждый вопрос последним упражнением. Как всегда, советуем отвечать на вопросы и выполнять упражнения максимально честно и со столькими подробностями, сколько понадобится. Когда мы делаем эти упражнения в компаниях, иногда уходит до двух лет на то, чтобы проработать все пласты заблуждений и попыток обмана, которые предпринимают организации, столкнувшись лицом к лицу со своим будущим. Если же они делают это добросовестно, дело нередко кончается составлением плана на 500 лет вперед. За ваш пятисотлетний план!

Знаете ли вы, что вы собой представляете? Первый Дельфийский оракул говорит то же, что и первое правило в книге Суньцзы (Sun-tzu) «Искусство войны»: «Познай себя!» Какие абсолютно неизменные черты вашего характера навсегда останутся священными и не подлежащими пересмотру? Идентифицировать их – тяжкий труд, но они – ваш прочный фундамент и ваш якорь; чем яснее вы их представляете, тем лучше знаете самого себя. Чарльз Линдберг (Charles Lindbergh) перемахнул через Атлантический океан не потому, что это было легко, а потому, что знал себя и знал, на что он способен. Зная это, он сочинил собственный миф и посвятил себя будущему авиации. Вспомним упражнение, которое вы уже выполняли в части I (с. 28), где мы просили вас привести ваши мифические истины. Вот это и значит – знать самого себя: знать не только факты, но и истины, порождаемые системой ваших убеждений, самое ядро вашего характера.

Отступление. Проводя опрос генеральных директоров, мы обнаружили, что в тяжелые времена они инстинктивно начинали заниматься тем, с чего когда-то начинали. Иначе говоря, возвращались к главному в себе, и точно так же поступают все, перед тем как двинуться вперед.

◆ Давайте подумаем...

Подумайте о своей жизни с точки зрения должности. И не просто должности, а той, которую вы хотите занять и уже видите себя кандидатом на эту должность. Попробуйте написать резюме, которое бы убедило тех, от кого это зависит, назначить вас на эту должность. Постарайтесь ничего не упустить: раса, национальность, пол, место рождения, образование – пусть каждый отдельный пункт делает вас идеальным кандидатом на должность вашей жизни. Не забудьте включить сюда то, во что вы верите, во что верят люди, с которыми вы общаетесь, и в какой информационной вселенной вы обитаете.

Знаете ли вы, куда хотите прийти? Это – вопрос стратегического планирования, точка перехода от настоящего к будущему. Великие компании и великие генеральные директора уважают свое прошлое и всегда четко знают, кто они по самой своей сути. Соса никогда не забывает, что начинала с торговли патентованными лекарствами, Мариотты (the Marriotts) помнят о том, что три поколения назад держали киоск по продаже «шипучки» из корнеплодов в центре Вашингтона, округ Колумбия. Но великие компании и великие директора знают также, куда они хотят двигаться в дальнейшем, и берут с собой в дорогу своих сотрудников. В 99 случаях из ста служащие в таких компаниях принимают правильные решения, потому что знают, в каком направлении нужно идти. Это освобождает руководство, давая ему возможность заняться более важными вопросами – например, проверкой выполнения обязательства бренда.

Великие компании и великие директора отдают себе отчет в том, что единственный способ двигаться вперед, из настоящего в будущее – верность тем ценностям, которые выдержали испытание временем. Убеждения – это эпицентр урагана как в корпоративной, так и в частной жизни. Все остальное может измениться и, конечно, изменится. Мариотт не просто бросил свой киоск по продаже «шипучки» – он вообще вот уже двадцать лет занимается совсем другим видом бизнеса. Но это все та же компания, потому что ценности остались прежними. Так и с вашим предприятием или карьерой. Пусть они окажутся во власти больших перемен – ваша глубинная система убеждений должна оставаться неизменной.

◆ Давайте подумаем...

Составьте резюме человека, каким вы хотите стать через столько-то лет, и не забудьте обозначить «столько-то» конкретной цифрой. (Вы могли бы воспользоваться одним из ответов, приведенных вами в части II, глава 5, «Парадокс действия», но только в том случае, если ваш образ будущего остался прежним.) Опять-таки ответ должен быть точным и исчерпывающим. Расу, национальность, место рождения можно

не трогать, а вот с полом сложнее, но... пойдём дальше. Кокие большие и малые таланты вы включите в свое резюме? Какие новые взгляды следует предусмотрительно придержать при себе, а какие – включить в резюме? Совместимы ли они с главными убеждениями, составляющими вашу сущность? Каким станет ваше информационное поле? Что вы будете читать? А ваши знакомые? Во что они будут верить и чему им нужно будет верить относительно вас?

После того как вы таким образом охарактеризуете ту личность, которой стремитесь стать, в демографическом и духовном плане, с точки зрения образования, знакомств и средств информации, к услугам которых собираетесь прибегать, возьмите это резюме и сравните его по всем пунктам с составленным вами всего лишь несколько страниц назад. Где-то в промежутке и пролегал ваш путь к вашему будущему «я».

Теперь возьмите цветной карандаш или фломастер и отметьте совпадающие характеристики. Эти пункты должны отражать ваши главные убеждения. Если не отражают, переделайте все сначала.

Умеете ли вы распознавать свои решающие моменты? Приходится ли вам выходить за пределы своей отрасли, чтобы их найти?

Приведем пример того, как был упущен решающий момент. Когда Элтон Джон отдал последний долг принцессе Ди на ее похоронах в Вестминстерском аббатстве, это был первый случай, когда откровенный гей исполнил рок-н-ролл на похоронах члена королевской семьи и переломный момент для демифологизации самой монархии. Э, да они такие же, как и мы! В этот момент Британская корона получила шанс написать историю своего будущего. Вместо этого королева Елизавета попросила закрыть двери аббатства, и таким образом предоставила другим писать будущее – свое и своей династии. Перед решающими моментами не стоит захлопывать двери – даже особам королевской крови.

Теперь приведем пример того, как переломный момент был распознан и использован. Когда впервые удалось построить современный реактивный самолет – «Боинг-777» – без опытного образца, это стало переломным моментом не только для самолетостроения, но и для развития архитектуры и конструирования. Архитектор Фрэнк Гери, автор проекта нового Музея

Гугенхейма в Бильбао, Испания, именно так это и расценил. Подобно чертежам «боинга», его отсканированный чертеж музеем был заложен в компьютер. Компьютер сам сделал недостающие рисунки, и благодаря этому чертежу Гери стал знаменитым.

Переломные моменты могут быть запланированы – как те, что носят глубоко личный характер, так и относящиеся к бизнесу. Для актрисы решающим моментом может стать ее первая роль, для предприятия – первый год, когда оно сделало первый миллион или миллиард долларов (точная цифра не имеет значения). А случаются и такие, что попросту застигают вас врасплох, и вам остается только изумляться – гении знают, что это такое. Бывают исторические моменты, ставящие все с ног на голову. Открытие Коперником движения во Вселенной. Создание Конституции Соединенных Штатов Америки. Десять заповедей. Расщепление атома. Появление Интернета. Каждое из этих событий предоставило человечеству выбор: продолжать двигаться, как до сих пор, или искать новых путей. В каждом случае все будет зависеть от сделанного каждым выбором.

Составьте собственный перечень поворотных моментов истории (это ли не «большая игра в гостиной»), но помните: гениальность проявляется не в том, чтобы суметь проанализировать переломные моменты истории, а в умении распознать свои решающие моменты, несущие как добро, так и зло.

Еще одно предостережение. Ранее мы советовали вам быть осторожными со славой и богатством. А теперь посоветуем проявлять терпение по отношению к моментам, которые, по вашему мнению, вы можете организовывать сами. Если вы не стали вице-президентом или первой скрипкой в день X или год Y, это не значит, что и не станете. Дайте себе еще пару лет. У будущего свое представление о времени.

◆ Давайте подумаем...

Перечислите семь поворотных моментов, благодаря которым вы добились сегодняшнего успеха. Теперь изучите свое резюме относительно

будущего, составленное вами в последнем упражнении, и перечислите семь паворотных моментов, необходимых, чтобы ваши мечты сбылись. Проведите временную линию между сегодняшним днем и любой будущей датой, которую вы выберете для воплощения своей амбиции, и расположите эти семь поворотных моментов на отрезке времени между точками А и В. Сделайте на полях три пометки: «Все даты плюс-минус два года», «Какие непредвиденные события, достаточно важные, чтобы изменить траекторию моего пути, произошли с тех пор, как я в последний раз обращался к этой временной линии?» и «Случились ли какие-нибудь исторические события, сделавшие мое амбициозное желание неосуществимым с тех пор, как я в последний раз обращался к этой временной линии?». Теперь ваше будущее может быть распланировано по дням.

Обладаете ли вы задатками бунтаря? Вы должны постоянно возмущаться как существующими порядками, так и собственным исполнением. Не проявив в себе радикала в какой-либо области, вы останетесь всего лишь еще одной пешкой, в чем нет ничего плохого, если к этому и сводятся ваши амбиции. Если же вы метите высоко, метьте высоко все время. Станьте великим или ступайте домой. Умейте защищать свои интересы, причем заново, – всякий раз, когда они изменятся (а они изменятся, не сомневайтесь). Только дайте другим составить для вас повестку дня – и они заодно устроят ваше будущее, в котором отведут вам довольно жалкую роль.

Бунтарский подход означает открытие новых доктрин, придумывание новых тактик. Различия, а не сходства делают жизнь интересной. Различия создают исключительных людей, которым тесно в толпе. Но быть другим – означает, в частности, и то, что вам нравится проигрывать, нравится быть изгоем, бросать в лицо миру новые идеи, на которые он не купится, но вы получите удовольствие от сознания своей правоты, потому что в глубине души вы уверены: идея честная и абсолютно соответствует вашей реальности. Это тоже часть верности

самому себе, о которой мы говорили. Мир хочет, чтобы вы жили в настоящем, не в будущем. Если вам нужно, чтобы вас любили, вы подчинитесь. Но если вам этого недостаточно, читайте «Одиночество бегуна на длинные дистанции».

«Всегда существуют две партии, – писал Ральф Уолдо Эмерсон (Ralph Waldo Emerson), – «партия прошлого и партия будущего, установившийся порядок и движение». Выбор за вами: прошлое или будущее, установившийся порядок или движение. Но тому, кто действительно предпочитает движение, кто хочет жить и преуспевать в будущем, понадобятся задатки бунтаря, чтобы оказаться там.

◆ Давайте подумаем...

Дайте четкую характеристику себе самому – такому, каким вы хотите стать, или своей компании, какой вы хотите видеть ее в будущем. Если вы дочитали до этого места, значит, уже решили, кто вы такой. Вы уже знаете, куда идти. Запланировали необходимые поворотные моменты. В упражнении в конце части II, глава 1, «Парадокс цены», вы даже определили свою наличную цену (прежде чем продолжать чтение, вернитесь назад и перечитайте это упражнение). Теперь мы предлагаем вам решить, чем вы хотите отличаться от других и в чем быть уникальным в будущем – не до такой степени отличаться и быть не настолько уникальным, чтобы стать посмешищем, но достаточно, чтобы выдержать бремя славы, когда человечество будет толпиться у вашего порога.

- ◆ Мое дело _____
- ◆ Смысл моей деятельности _____
- ◆ Мой бренд _____

И последнее, но исключительно важное:

- ◆ Чтобы свести в одно целое мой бизнес, смысл моей жизни и мой бренд и выгодно поместить в них капитал, мне нужно предпринять следующие шаги.
-

Добрые намерения хороши, но для достижения цели нужны хорошие поступки.

Оставляем вас наедине с последним упражнением, которое вам нужно выполнить. Если вы успешно справились с предыдущими, можете его пропустить. За вами никто не следит, никто не ставит вам отметки, а если бы и ставил, вы – единственный, кто это увидит.

Что же касается нас, то пришло время нам последовать собственному совету. Мы проконсультировались с Советом будущего, посидели в Ложе дураков и выслушали правду. Мы полагаем, что почти верно представляем себе будущее, а это значит, что пора разорвать на мелкие клочки все наши предположения и начать сначала. Нам было приятно писать эту книгу. В ней представлено все, чему мы научились в результате полувекowego делового сотрудничества. И мы надеемся, что, когда сор уляжется, мы снова окажемся правы. А пока – спасибо за компанию. Встретимся в новой книге. Удачи!

◆ Выпускной экзамен

Без отметок, без ограничений во времени и, если сдавать его честно, довольно-таки трудный.

Напишите себе письмо. В нем расскажите, кто вы такой и кем постепенно становитесь. Можете придать рассказу черты литературного произведения, но годится и обычное письмо. В последнем случае возьмите листок бумаги, разделите на две части и разбейте левую колонку на четыре графы: «Кто я», «Я собираюсь...», «Мои переломные моменты...», «У меня есть задатки...».

В начале части I мы просили вас ответить на те же вопросы и давали на каждый не более 60 секунд. Можете взять и посмотреть. Но на этот раз оставьте часы в сторону. Вам дается столько времени, сколько нужно.

Чтобы помочь вам предпринять более глубокое исследование вашей будущей реальности, даем образец, сплав наших собственных реальностей.

Вы уже знаете, как не угодить в нашу ловушку. Воспользуйтесь образцом только затем, чтобы подхлестнуть собственное мышление.

Кто я

- ◆ отец
- ◆ муж
- ◆ старший начальник
- ◆ умеренно религиозный человек + счастливый парень
- ◆ в меру богатый человек
- ◆ интересный человек
- ◆ писатель

Я собираюсь...

- ◆ выйти на пенсию и поселиться в Санта-Фе
- ◆ заняться консультацией
- ◆ написать заметку
- ◆ преподавать
- ◆ стать соавтором
- ◆ стать дедушкой
- ◆ больше никогда не носить костюмы

Мои переломные моменты

- ◆ широкая рекламная кампания
- ◆ удачный квартал
- ◆ успех на биржевом рынке
- ◆ мой юбилей
- ◆ свадьба дочери
- ◆ знакомство с этой книгой

У меня есть задатки...

- ◆ агрессора
- ◆ тренера
- ◆ дрейферного судна
- ◆ нациста времени
- ◆ реакционера

Когда закончите, сверху справа напишите: «Я буду...» Мы снова частично заполнили пробелы, основываясь на нашей совместной реальности.

Я буду...

- ◆ один, без коллег
- ◆ счастлив
- ◆ культурен
- ◆ религиозен
- ◆ здоров, насколько это в моей власти

Это была наша реальность. Теперь найдите укромное местечко, сделайте глубокий вдох и создайте свою. Обратите внимание, что мы добавили в правой колонке два новых раздела, которые сможете заполнить только вы сами: «Мои внутренние конфликты», «Мне придется...».

В первом случае вам придется устранить несовместимости по всем пунктам, которые вы включили. Если вы говорите, что собираетесь получить приз Киноакадемии, а потом пишете, что имеете задатки одинокого волка, значит, вы испытываете внутренний конфликт, с которым необходимо справиться. Чтобы завоевать «Оскар», нужно лебезить перед верхами киноиндустрии, причем до такой степени, что вы уже не сможете ostаваться человеком, «полагающимся только на себя самого». Сходным образом, как уже отмечалось, вы не можете поставить на первое место семью и в то же время стремиться к карьере генерального директора вашей компании. Эти вещи просто несовместимы, а жизнь – это выбор.

Во втором разделе, «Мне придется...», спрашивайте себя и отвечайте на вопросы. Какие пункты из графы «Я буду...» вы знаете, как выполнить? Что из этого вы сможете сделать уже сейчас? В каком пункте вам понадобится помощь при изучении или претворении в жизнь? В чем вам понадобится сотрудничество с кем-то еще? Знаете ли вы этого «кого-то

еще»? Какие шаги вы должны предпринять? Хватит ли у вас сил? Желания? Пороха?

О'кей? Вот окончательный шаблон:

Кто я <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Я буду <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Я собираюсь <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Мои внутренние конфликты <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Мои переломные моменты <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Мне придется <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
У меня есть задатки <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

И наконец, вопрос в настоящем времени (будущем, выраженном в настоящем). Всего одно слово, на которое нужно написать ответ:

«Я – ...»

Помните: чем более вы готовы к тому, что можете не достичь цели, тем скорее путешествие окажется успешным.

Еще одии парадокс.

**Уотс Уокер, Джим Тэйлор,
при участии Говарда Минса**

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПРОРОКА

*Девять парадоксов,
которые изменят ваше будущее*

Перевод с англ. В. А. Ноздриной

Художественное оформление: *Е. Амитон*

Редактор *Л. Миронова*

Корректор *О. Иванова*

Верстка *Е. Щербакова*

Охраняется законом РФ об авторском праве.
Воспроизведение всей книги или любой ее части
воспрещается без письменного разрешения издателя.

Любые попытки нарушения закона
будут преследоваться в судебном порядке.

По вопросам оптовых закупок обращаться
по тел./факс (495)788-72-10
или на e-mail: info@pokolenie.ru

ООО «Издательство «Поколение»
127549, Москва, ул. Пришвина, 8/2.
Тел./факс (495)788-72-10
www.pokolenie.ru

Подписано в печать 21.07.07 г.
Формат 60×90/16. Гарнитура «NewBaskerville».
Печать офсетная. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 18.
Тираж 5000 экз. Заказ № 4897

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14