

# Йонас Риддерстрале, Кьелл Нордстрем. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества

## Предисловие

Обернитесь. Посмотрите вокруг. Что вы видите? Рынок всемогущ, но демонстранты продолжают протестовать против глобализации. Сводный индекс NASDAQ рухнул. Страшная тень катастрофы нависла надо всем. Слезоточивый газ стоит в воздухе Сиэтла, Гетеборга и Генуи. Фондовые рынки испарились. Документальные мыльные оперы заполнили наши гостиные. Корпорации вроде АВВ и Enron вывернуты наизнанку. Короче: кирпичи и пули, мыльные пузыри, бен Ладен, Большой Брат и боссы прогнали до костей.

Ни лого.

Ни логики.

Ни методов.

Ни морали.

Ни веселья.

Ни фанка.

Таков аккомпанемент караоке-капитализма.

Наша цель проста: провести вас по трущобам бизнеса и общества, а равно и по просторам коммерческого вдохновения. В основе этого путешествия лежит понимание того, что, хотим мы этого или нет, мы граждане мира, в котором доминируют рынки. Мы окружены рыночным безумием и живем в обществе, смысл которого составляют деньги, свобода не всегда означает счастье, а технические возможности необязательно приводят к прибылям. Книга “Караоке-капитализм” была задумана во времена, когда всем нам было не до веселья. Пусть так, “Караоке-капитализм” вспыхивает, как факел, освещая самые мрачные углы капитализма в поисках вдохновения.

Несколько лет назад не слишком демократический лидер одной республики бывшего СССР заявил во всеуслышание: “Вчера моя страна раскачивалась на краю пропасти. Сегодня мы сделали гигантский скачок вперед”. Как прав он был.

Невзирая на опасности, мы призываем всех вас совершить прыжок в будущее. Что бы ни было, не закрывайте глаза. Подобный шаг непросто. При переходе из одного мира в другой необходимы квантовые скачки.

“Трудные времена дают вам смелость мыслить о неммыслимом”, — сказал глава Intel Энди Гроув. Неммыслимое ранее становится сегодня возможным. Вот лишь некоторые приметы нашего времени:

- лучший рэппер — белый,
- лучший гольфист — черный,
- Франция обвиняет США в надменности,
- Дания направляет мини-субмарину на войну в пустыне.

В эти странные, прекрасные и тревожные времена, когда возможно все, единственное, чего нужно бояться, — это самого страха.

“Караоке-капитализм” — это книга звучащих во мраке идей и различных взглядов. Это книга о людях — менеджменте для человечества, о личностях, готовых схватить микрофон и заставить услышать себя. Книга показывает, что изучение и проявление своей индивидуальности, отличие от других, лежит в самом сердце современного предприятия и современной жизни. Теперь мы все — личности. Выбор за нами. А равно и ответственность — за нашу собственную жизнь и жизнь других. Свобода сопровождается обязательствами. Книга написана в жанре репортажа. Мы пишем о том, что видим, слышим и читаем, а не о том, что бы нам хотелось видеть. Перед тем как выписать рецепт, необходимо описать состояние больного. Мы не говорим о том, что происходящее сегодня является правильным или неправильным, плохим или хорошим. Мы просто говорим, что это происходит. Означает ли это, что нам нравится все, чему мы являемся свидетелями? Нет. Или же нам все не

нравится? Снова нет. Есть разница между посланием и посланником. “Ничто ни хорошо, ни плохо, лишь разум делает его таким”, — заметил Уильям Шекспир. Важно, чтобы люди могли сами составить мнение о претерпеваемых ими изменениях и будущем, каким они хотели бы его видеть. Истина может сделать вас свободным\* (\* И познаете истину, и истина сделает вас свободными. Иоанн, 8:32), но прежде всего она может достать вас.

Традиционные бизнес-книги отличаются вертикальным анализом. Вы имеете хорошо очерченную проблему и начинаете бурение. Рано или поздно вы натываетесь на слой интеллектуальной нефти и пытаетесь выкачать ее в свой резервуар. Напротив, с интеллектуальной и экологической точек зрения, наш подход более мягок (так что вы не рискуете выпачкать башмаки в воспламеняющейся жидкости). “Караоке-капитализм” есть попытка горизонтального анализа, объединения изменений в разных областях жизни в единое полотно нашего суматошного времени.

В музыке все вертится вокруг сочинения нового и следования традиции. Чтобы создать нашу мозаику, мы истратили 5 тысяч желтых клейких листочков. Новые идеи = прежние идеи в новом сочетании. Подобная горизонтальная перспектива была важна для нас, поскольку в мире быстрых изменений и информационной перегрузки легко потерять представление о целостной картине. Три вопроса направляли наши поиски. Что произошло с тех пор, как мы написали предыдущую книгу “Бизнес в стиле фанк”? Почему это произошло? Каковы последствия происшедшего для общества, организаций и индивидуумов во всем мире? Наша первостепенная цель — посредством книги “Караоке капитализм” побудить людей задуматься, а не указывать, о чем именно им думать. Великие вопросы открывают двери, а ответы обычно закрывают их. Вторая цель — вооружить людей самым совершенным конкурентным оружием нашего времени — знанием. Если нам это удалось, то книга становится частично руководством по выживанию, частично — инструкцией по путешествию автостопом по бизнес-галактике. Эта книга — нечто вроде самоучителя, отличающаяся от других тем, что мы попытались построить мост между внешней и внутренней средой. Чтобы понять, как создать достойную жизнь, преуспеть в работе и построить конкурентоспособную организацию, необходимо иметь представление о том, как мир функционирует.

The Clash однажды спели: “Узнай свои права”. В эпоху индивидуализма мы должны не просто знать наши права, мы обязаны их использовать.

Конечно, создание “Караоке-капитализма” не является блестящим актом индивидуализма. Наше исполнение сопровождал скорее живой ансамбль, чем фонограмма.

Стюарт Крейнер из Suntop Media в очередной раз помог нам отточить литературный стиль.

Мы чрезвычайно благодарны за всю его помощь. Без тебя ничего бы не получилось. Ян Лapidот, Ричард Стагг и другие издатели по всему миру внесли свой ценный вклад.

Спасибо! Бритт-Мари Хесселбак, Каролин Густавсон, Сара Газелиус со SpeakersNet плюс глобальное племя замечательных людей с других интернет-форумов каждый день делают свое полезное дело, помогая нам и нашим клиентам. Мы необычайно признательны за вашу помощь. Коллеги и друзья из CASL, ПВ и Стокгольмской школы экономики являются для нас источником постоянного вдохновения. Художники Йонас Окерлунд и Робин Сиве создали фото на обложке книги — наша благодарность за прекрасную работу. Жаклин Аскер сделала изумительные слайды для наших выступлений. Кристер Янссон и Катарина Лapidот ответственны за дизайн книги. Они настоящие профессионалы.

Не в последнюю очередь мы многим обязаны всем руководителям, журналистам, архитекторам, исследователям, художникам и другим интересным людям, кто общался с нами и слушал нас, писал нам письма последние несколько лет. Если бы не вы, эта книга едва ли увидела бы свет.

Наслаждайтесь путешествием.

Йонас Риддерстрале и Кьелл Нордстрем

Стокгольм, октябрь 2003 года

**Бесконечные соло**

В мире караоке—капитализма индивидуальный выбор бесконечен. Но не бесплатно. Вы платите либо способностями, либо наличными. В караоке-клубе страны, компании и отдельные люди сталкиваются с неизбежным выбором: копировать других или создавать свое собственное будущее. Пользуясь бенчмаркингом\* и лучшими методами, вы станете всего лишь одним из многих. Не подражайте — изобретайте.

---

\* Бенчмаркинг - метод контроля; особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов.

---

Музыка выбора

Братья и сестры, вы имеете право сохранять молчание. Вы можете не отвечать на вопросы. Понятно?

Все, что вы скажете или не скажете, сделаете или не сделаете, может быть использовано против вас по новому закону о коммерции.

Понятно?

Вы имеете право посоветоваться с кем-либо перед тем как начнете говорить или действовать. Если вы не можете позволить себе консультанта, будете отвечать на обвинения сами.

Понятно?

Теперь, когда вы знаете и понимаете ваши права, после того как мы их объяснили, готовы ли вы продолжать вести бизнес как обычно или хотите заново продумать вопросы и ответы?

Времена меняются, к лучшему или худшему, мы можем использовать свои права или злоупотребить ими. Мы можем быть сами по себе, но мы не одиноки.

В этот самый момент индийский IT-предприниматель пакует вещи для возвращения домой после плодотворного визита в Силиконовую долину; испанская женщина говорит мужу, что не хочет иметь детей; граффити-художник выводит слова “рэп” и “хип-хоп” на стене здания XIX века в центре Петербурга; британский подросток, не желающий платить дополнительные 300 EBRO за сэндвич и пиво, резервирует билет стоимостью 10 EBRO на рейс компании EasyJet; пожилая норвежская чета покупает летний дом в Таиланде.

Остановитесь и прислушайтесь к разнообразию голосов. Барочная ясность церковного песнопения ушла в историю. Забудьте про хор. Грандиозные марши государственных духовых оркестров стали тише. Корпоративные гимны с их конформистскими заверениями, в преданности умолкли. Теперь каждый из нас сам себе солист.

Я. Вы. Сегодня, как никогда прежде. Он и она, но уже больше не мы. Лейтмотивом нашего времени является эклектическое звучание индивидуализма. Наш мир шагнул от библейской Мадонны к “Lady Madonna” в исполнении Beatles и далее к собственно Мадонне — этому ироничному хамелеону. От мы к я. Самовыражайтесь!

Новый ритм ведет нас в самых невероятных направлениях — из Bollywood через Buena Vista Social Club\* к Бритни Спирс. Он индивидуален, как мы. Уникален, как ДНК или отпечатки пальцев.

Будь то создательница Гарри Поттера Дж. К. Роулинг, гольфистка Анника Соренстам, Нельсон Мандела, суперархитекторы Фрэнк Гери и Тойо Ито или даже наш старый знакомый Билл Гейтс, индивидуумы создают и изменяют мир. После коллапса коммунизма, подъема и падения dot.коммунизма и допросов с пристрастием, учиняемых время от времени капитализму, доминирующим — “измом” на земле остался индивидуализм.

По всему миру люди начинают использовать свое право на самовыражение.

Индивидуализм не ведает границ. Включая смерть. Пока мы пишем это, Фрэнк Синатра планирует свое неожиданное возвращение на сцену. Пять лет спустя после того как красанчик из Хобокена\*\*\* ушел из жизни, он возвращается с десятью концертами в нью-йоркском Radio City Music Hall. Голубоглазый старина Фрэнки появится на большом экране в сопровождении живого оркестра из 40 музыкантов. Публика ожидает, что за нью-йоркскими выступлениями последует между-

\* PianetBollywood.com — Интернет-сайт, посвященный индийскому кино и музыке. Buena Vista Social Club – афро-кубинский музыкальный проект.

\*\* В оригинале игра слов: dot.communism=dot.com+communism

\*\*\* Район для малообеспеченных семей.

---

народное турне. Как недавно заметили в британской прессе, в наши дни “смерть не является убедительным оправданием отсутствия гастролей”. Получается, что юный Фрэнки был абсолютно, совершенно, на 100% прав\*. Теперь мы можем все делать по-своему.

Недавно мы ощутили это у себя на родине. Мы были в ночном клубе. Клуб вполне соответствовал нашим стереотипным представлениям о ночных клубах: мрачный полумрак, интерьер в темных тонах, дрожащий от звуков музыки пол и дорогая выпивка.

Мы танцевали. Потом к нам присоединилась одна наша знакомая.

Быть мертвым — слабое оправдание, чтобы не устраивать гастролей.

Спустя какое-то время мы обнаружили, что ритм ее и наших движений слегка не совпадает.

Мы едва ли были похожи на Джона Траволту в “Лихорадке субботнего вечера”\*\* — наш танец был скорее эпилептическим, нежели эклектичным — но в данном случае было очевидно, что она с энтузиазмом танцует под другой ритм.

---

\* Песня Синатры “Я всегда все делал по-своему”.

\*\* Saturday Night Fever

---

Затем мы заметили, что вместо того, чтобы внимать музыке ночного клуба, она нацепила свой собственный MP3-плеер, из которого на максимальной громкости гремели ее любимые песни.

Добро пожаловать в эпоху индивидуализма

Индивидуализм, каким мы его знаем, родился 31 октября 1517 года. Мартин Лютер пригвоздил свои 95 тезисов к двери Церкви Всех Святых дворца Виттенберг. Это событие стало началом протестантской Реформации, сыгравшей столь важную роль в развитии капитализма. Взамен прерогативы Церкви на толкование Библии Лютер наделил этим правом каждого человека в отдельности. Он заново изобрел христианство. Спустя каких-то 500 лет капитализм заново обретает себя. Люди теперь свободны в интерпретации любой информации на свой лад. Появление таких просвещенных личностей будет означать для общества и организаций то же, что зарождение протестанства означало для католической Церкви. На свет появился Номо Faber — человек — творец себя самого. Приготовьтесь ко второй Реформации.

Не так давно в скандинавском филиале крупной американской мультинациональной компании получили e-mail из штаб-квартиры. Невзирая на суровую зиму, один из руководителей компании собрался почтить их визитом. Был также приложен список требований. Прибывающая американка хотела иметь гостиничный номер с белыми обоями. Она также требовала наличие роз, лилий, скатертей, портьер, свечей и диванов — все это белого цвета. В белой комнате ей был необходим CD-плеер и собрание латиноамериканских и рок-н-блюз исполнителей, а также видеомагнитофон. В качестве напитков она запросила минеральную воду (исключительно марки Evian) и Snapples (лимон, малина и холодный чай). В дополнение ей был необходим столик для макияжа и побольше фруктов — но только манго, папайя, зеленый грейпфрут (без косточек), дыни и арбузы. Наконец, она желала иметь шоколадное печенье, пирожные и ванильное мороженое. Посетитель не ожидал номера уровня гонок Формулы 1. Но кому же это все могло понадобиться? Этим постояльцем была никто иная как — Дженнифер Лопес — поп-дива латиноамериканского рок-н-блюза и восходящая суперзвезда кинематографа.

Теперь давайте отвлекусь от любви г-жи Лопес к ванильному мороженому в зимнюю пору и поразмыслим вот о чем: как бы вы поступили, если бы глава отдела исследований, лучший продавец, лучший дизайнер или кто-либо еще в вашей компании прислал подобный список? Возможно, они его уже составляют. В будущем многие из них совершенно точно сделают это. Если нет, налицо явный риск, что вы наняли не тех людей. Индивидуализм uber alles.

Компании начинают это понимать. Новейшая модель Volkswagen Phaeton оснащена индивидуальными климатическими зонами. Водитель может быть в пустыне, а пассажиры — в Патагонии. Вам решать. Unit-linked savings дают нам возможность быть своими личными инвест-менеджерами. Вскоре мы можем стать клиентами “персональной медицины”, в которой каждый пациент будет получать персонифицированное лечение, базирующееся на генетической к лекарствам. В испанском конгломерате Мопага каждый сотрудник имеет право голоса по всем рабочим вопросам и при выборе СЕО\*. Сегодня все принимает индивидуальный характер. Открытый мир требует открытых систем и открытой архитектуры. Возьмите лист бумаги и напишите слова “открытый” и “прозрачный”. Поместите лист над вашей кроватью и смотрите на эти слова каждое утро и каждый вечер. Запечатлейте их у себя в голове. Противодействуйте этому на свой страх и риск.

Выбирать вам

Эти истории выглядят странными, но в них сокрыта важная мысль. Танцуете ли вы в своём собственном ритме или заставляете, как Дженифер Лопез, танцевать других, индивидуализм является триумфом выбора над контролем и победой тщательного отбора над случайностью. За короткое время мы прошли длинный путь. Не так давно наша жизнь в основном зависела от случая. Был шанс, что вы родитесь и вырастаете в Восточной Германии. Шанс, что вы облысеете к 30 годам. Шанс, что ваша грудь никогда не станет большой. Шанс, что вы закончите свою жизнь, работая в шахте, поле, в лесу, на море, где угодно. И с этим почти ничего нельзя было поделать. Недостаток выбора упрощал ситуацию, но также наповал убивал возможности и надежду.

Сегодня игры в рулетку закончились. Мы свободны. Для все большего числа людей в Западном мире и в других местах жизнь формируется посредством выбора. Фактически этот процесс может начаться еще до вашего рождения. Раньше был лишь один способ забеременеть. Сегодня их почти 20. У вас есть выбор отправиться в Лондон, Лаос или Лос-Анджелес. Вы можете произвести трансплантацию волос. На этой неделе вы можете быть рыжим и кудрявым, а на следующей — заплести венки из косичек. Множеством различных ухищрений вы можете сформировать свой внешний облик. Вы можете выбирать, работать ли в Sun, Siebel, Siemens или где-нибудь еще. И работал, вам, возможно, захочется сменить пол. Вы обладаете свободой знать, идти, делать и быть кем угодно. Вы располагаете властью выбора и возможностью отказаться от него в семидневный срок.\*

Выбор всесилен. Мэры Парижа и Берлина открыто признались в гомосексуализме.

Недолюбливающий геев рэп-звезда Эминем и знаменитый гей Элтон Джон поют дуэтом.

Японский премьер-министр — слегка смахивающий на Людвига ван Бетховена (или Кейта Ричардса?) мужчина средних лет — фанат heavy metal.

Индивидуализм набирает ход, как катящийся с горы камень. Возьмем, к примеру, Джерри Холл. После расставания с Миком Дджаггером она немедленно нашла себе нового бой-френда. Его имя Пол Аллен. Он — один из двоих основателей Microsoft, который, как утверждают, до 40 лет жил со своей матерью. Для мисс Холл это, может быть, пустяшный шаг, но когда мы все уходим от Rolling Stones к битам, от человека, который написал Sympathy for the Devil, к лучшему другу Уильяма Генри Гейтса III, уместно говорить о гигантском скачке в масштабах человечества. Джерри более неподвластна никому.

Удовлетворение — следствие выбора.

---

\* Во многих Западных странах существует правило, по которому купленный товар может быть возвращен в магазин в течение недели.

---

Удовлетворение - следствие выбора.

Нас больше ничто не сдерживает. Все зависит от нас, нас самих и только нас самих.

Дайте нам микрофоны, и мы можем мгновенно превратиться в супергероев развлекательного шоу. Возможность сотворения нового облика является фактом современной жизни. Выбор за нами. Перерождение возможно. Мы живем в космополитичном караоке клубе с невероятным выбором из 1958 песен и 1966 стилей жизни. Мы можем применять нашу новообретенную

власть и самовыражаться как никогда ранее. Мы можем быть кем и чем угодно. Личности, выпрыгивающие, как черт из коробки. Реалити-шоу из реальных людей. Итак, дамы и господа, решайтесь. Что вы хотите изменить на этой неделе — супруга, рубашку, себя или носки? В мире караоке капитализма выбор ошеломляет. Личный выбор является Святым Граалем рыночных сил. Подумайте об этом. Спрос есть всего лишь отражение миллионов и миллионов индивидуальных решений. А рыночные силы есть наиболее могущественная вера нашего времени. Потребление стало актом вероисповедания. “Я совершаю покупки, значит я существую”, — сказала американская актриса Барбара Крюгер. Личные предпочтения, в эру коллективизма объединенные друг с другом, теперь расходятся в разные стороны. Компромисс стоит на грани исчезновения. Типичный потребитель или нормальный коллега нынче стали вымирающими видами. Свобода приводит к фрагментации.

Способности, страхи и деньги

А теперь — плохая новость. Караоке-клуб открыт не для всех. Вход гарантирован лишь ярчайшим звездам. Элвис все еще там. Владельцы имеют право отказать в доступе. Даже в мире выбора слово за деньгами, фактически, они заявляют о себе громче, чем когда-либо. На самом деле, нашу жизнь по-прежнему определяет наличность. Свобода, доступная суперкапиталисту Джорджу Соросу, основателю CNN Теду Тернеру, поп-звездам Джастину Тимберлейку и Робби Уильямсу, намного больше, нежели та, которой располагает бедная, одинокая иммигрантка, мать шестерых детей, живущая в трущобах одной из наших великих метрополий.

Дензнаки смазывают колеса (и часто владеют ими). Чтобы стать мэром Нью-Йорка, Майкл Блумберг выложил из своего кармана по \$92 за голос. Чтобы стать мэром крупнейшего города величайшей “демократии” планеты Земля, потребовалось всего \$69 млн. Премьер-министр Италии Сильвио Берлускони владеет медиа-империей. Он может быть уверен, что по крайней мере в Италии пресса будет на его стороне.

В караоке-клубе заправляют знаменитости, и господствует капитал. Или, как выразился однажды еще один нью-йоркер Вуди Аллен:

“Деньги лучше, чем бедность, хотя бы из финансовых соображений”. Мы освободили деньги от физических окон прошлого. До того как вы прочтете это предложение, громадные суммы денег совершат путешествие из одной страны мира в другую. В офисах больших компаний или инвестбанков лондонского Сити и Уолл-стрит нет места сантиментам по поводу исчезновения расстояний. Капиталисты не совершают паломничеств на могилу географии. Вместо этого они весело отплясывают вокруг ее надгробия.

Выбор можно купить за традиционную наличность за счет обладания полезными способностями. Наши жизни во все большей мере определяются компетенциями или отсутствием таковых. Компетенции принимают разные формы — можно быть великим спортсменом певцом, танцором, художником или поваром. Не поймите неправильно. Инвестиции в знания оборачиваются надежным и часто наивысшим доходом. Но чтобы присоединиться к племени талантливых, диплома престижного университета недостаточно, хотя он и нужен.

Деньги говорят.

Разрыв в недельном заработке между выпускниками школ и колледжей за последние 20 лет вырос с 28% до 43%.

Чтобы понять значение компетентной личности, рассмотрим Microsoft. Компания акционировалась в 1986 году. За первый день акции подорожали с \$21 до \$28 за штуку. Держатели акций первого выпуска (15 лет), с поправкой на допэмиссии, имеют их сегодня по цене \$10000 за штуку. Это все равно что купить велосипед, а впоследствии обменять его на ВМ 74. Генри Форд в свое время пожертвовал частью своих доходов в пользу установления дневной ставки в \$5. Билл Гейтс использовал для этого опционы. К настоящему моменту Microsoft породила более 20 тысяч сотрудников-миллионеров.

Отсутствие образования может стать смертным приговором, тогда как уникальный талант обеспечит вам глобальный доступ. Носители знаний определенно обладают свободой знать, передвигаться, действовать и быть кем угодно. Как выразился известный социолог Мануэль

Кастельс: “Люди привязаны к определённом месту, элита космополитична”. У нас были и аристократы, и бюрократы. Теперь мы имеем дело с космократами — новой элитой, обладающей деньгами или компетенциями, или тем и другим.

Сегодня, как никогда прежде, люди превращаются в брэнды. Моя жизнь - произведение искусства, сказал Оскар Уайлд. Это приобрело новое звучание, когда Билл Клинтон подписал контракт на свои мемуары. The New York Times оценила полученный Клинтоном гонорар в \$8 млн., что сопоставимо с \$8,5 млн., полученными в качестве задатка Иоанном Павлом II (Понтифик счел эту сумму явно недостаточной, и вскорости перекинулся в более привлекательный музыкальный бизнес со своим первым CD в стиле рэп Abba Peter. Это не шутка.)

Необязательно быть крупной знаменитостью, чтобы заработать на собственной жизни. Во время поездок мы познакомились с молодым британским предпринимателем Крисом Даунсом. В конце 2002 года он запустил на eBay весьма необычную акцию. Он предложил желающим 800 страниц личной информации, включая состояние банковских счетов, счета за мобильную связь, чеки из супермаркета и кредитную историю. Сколько же Крис получил за все это? 150 EBRO. Сколько получите вы?

Капитализм в стиле караоке

Коллективизм во всех своих формах и проявлениях — политический коммунизм, гомогенные национальные культуры и монолитные организации — подвергается испытанию. Он потерпел крах в досточном блоке, в результате чего рухнула Стена. Он не оправдал надежд IBM, и компания едва не развалилась, пока не была преобразована. Он начал сдавать позиции в Японии, вызван дефляцией и рецессию. За одну неделю августа 1998 года японский фондовый рынок потерял в стоимости больше, чем экономика России производит за год. Люди и организации в индустриальном мире попросту имеют больше возможностей выбора, чем прежде. Они знают свои права.

Наши жизни и судьбы корпораций формируются за счет выбора, который мы совершаем, а не благодаря превратностям случая.

Капитал и компетенции могут быть базовыми условиями, но доступ к этим ресурсам не гарантирует успеха. Есть окончательный выбор.

Уникальный талант обеспечивает вам паспорт гражданина мира.

Представьте себя в караоке-баре. Что вы там видите? Люди выходят на сцену и поют под Синатру. По всей вероятности, звучит ужасно. Затем они прикладываются к пиву, и в следующий раз выходит лучше. После пяти-шести кружек они не просто считают, что исполнение здорово улучшилось, а начинают чувствовать, как будто они на самом деле превращаются во Фрэнка. Строго говоря, караоке клуб это место для узаконенной имитации — вы идете туда, чтобы стать кем-то другим. Проблема вот в чем. Имитация дает плоды лишь до определенного момента, и, кроме того, плохо влияет на печень. Вы можете поглотить весь алкоголь на свете или быть исключительно талантливым, но это не отменит факта, что имитация никогда не приведет к настоящему успеху.

Выбор очевиден. Мы можем довольствоваться исполнением чужих слов под чужие ритм и мелодию, либо попытаться освободиться от однообразия уже спетых песен — копировать или творить.

В караоке-клубе живут не только отдельные люди. В мире полно караоке-компаний. В бизнесе даже существует свое название этому безумству имитации: бенчмаркинг и лучшие методы — как будто красивое название что-то меняет. Давайте признаем это. Неважно, что говорят ученые мужи, бенчмаркинг никогда не приведет на вершину, а только выведет в середняки.

Будь то отдельные люди, организации и страны, мы можем слепо копировать других и делаем это. Архитекторы-минималисты все как один изучают Миса ван дер Ройе. General Motors следит за Toyota. Европа и Азия смотрят на Америку. Умение быть кем или чем угодно доступно многим из нас. Проблема в том, что слишком многие пытаются всего лишь стать кем-то другим, а не собой. Изобретатели не занимаются копированием. Им известно, что нет смысла пытаться стать мини-GE.

Люди, компании и нации могут продолжать снижать неопределенность и становиться еще одной версией оригинала, либо могут рискнуть и создать будущую классику. Просим особо заметить, что, по словам Германа Мелнилла, “лучше пострадать от оригинальности, чем преуспеть в имитации”. Вспомним, что даже оригиналы не всегда являются “настоящей МакКой”\*, даже Фрэнк Синатра. Его великое

---

\* “Real McCoy” с Ким Бессинджер.

---

возвращение есть всего лишь караоке-копия концепции, которую Элвис, или, точнее, его выжившие родственники, запустили несколько лет назад.

Некоторым достаточно копии. Одна женщина рассказала нам о недавней поездке в Лас-Вегас. Празднуя сороковую годовщину свадьбы, они с мужем играли на деньги и наслаждались эрзац-великолепием духовного храма караоке-капитализма. Они катались на гондоле с фальшивым венецианским гондольером по фальшивой Венеции. Женщине понравилось. Она, разумеется, была в Венеции, но ее версия в Лас-Вегасе — Лас-Венеция? — оказалась гораздо лучше. Вода чище. Нет неприятных запахов. Гондольеры говорят по-английски. Фальшивка оказалась предпочтительнее реальности. Голландский архитектор и мыслитель Рем Кулхаас называет это противоречием мира подконтрольной природы и джунглей. Подконтрольная природа безопасна, надежна и удобна. Джунгли достаются тем, кто не располагает твердой валютой наших караоке-времен.

Можно говорить, что рынок всегда прав. Если людям нужны фальшивки, пусть будут фальшивки. Мы призываем к отличию. На короткий срок имитаторы могут победить истинных инноваторов, но в долгосрочной перспективе творцы обходят подражателей. Это верно и для стран, и для компаний, и для отдельных людей. В действительности, в мире формальных версий настоящая оригинальность стоит больше чем обычно. Как сказал поэт Роберт Фрост: “Кратчайший путь наружу — насквозь”.

Это призыв к оружию. Чтобы преуспеть в жизни и бизнесе, необходимо осмелиться быть отличными от других. Деньги и способности дают пропуск в клуб. Затем надо определиться: довольствоваться фонограммой или самовыражаться. В мире караоке-капитализма успех не в том, чтобы пролезть в массовку. Следование правилам есть имитация жизни. Только воображение и неподдельность дает право на первые роли. И будущее, как всегда, принадлежит тем, кто на переднем крае. Пришло время возлюбить себя и свои права. Кто знает, возможно, мир воздаст вам за это. Или, как поет Маршалл Матерс, он же Эминем: “Пусть настоящий Слим Шей ди встанет, пусть встанет!”

---

\* “Will the real Slim Shady please stand up, please stand up !”

Освобожденные роботами

Технологии открывают возможности для более долгой и счастливой жизни. Они позволяют нам быть самими собой — при наличии компетенции или денег. Не следует принимать демократизацию информации за демократизацию власти. Информация имеет значение, только если вы в состоянии понять ее. Власть переходит из рук тех, кто контролирует информацию, к тем, кто контролирует знание.

Человек и машина

Посмотрим на вещи более широко. Каким образом мы пришли к миру индивидуализации? Изменения происходили и происходят под действием трех сил: технологии, институтов и ценностей — инструментов, правил и норм. Так или иначе, либо мы управляем этими силами, либо они управляют нами.

Технологическое развитие можно рассматривать как отход от исходных условий, дарованных нам — на ваш вкус — Богом или эволюцией. Сегодня большинство людей в (пост)индустриальном мире живут своей жизнью, невзирая на ветер, солнце, дождь, температуру воздуха и прочее. Способности победили климат.



Инженерия помогает управлять окружающей средой. Теперь за все отвечает просто человек, а не Человек с большой буквы.

Технический прогресс не остановить. Одна яркая идея неминуемо влечет за собой другую. Технологии толкают нас вверх по пирамиде потребностей Маслоу. Они не спрашивают разрешения. Как и рыночный капитализм, технологии не говорят: “Пожалуйста”. Они движутся все дальше и дальше. За информационными технологиями следуют био- и нанотехнологии. Мы играем в атомарное Lego. Чем дальше, тем больше.

Технический прогресс обычно описывается в механических терминах. Может показаться, что роботы одерживают верх — вспомним шахматный компьютер IBM, победивший Гарри Каспарова. Но это не так. Технический прогресс без устали подвигает нас навстречу лучшему пониманию себя как людей, как уникальных личностей. Парадоксально и чудесно технологии приводят к индивидуализации.

Вы = АТСГ

12 октября 1492 года Колумб открыл Америку. Спустя чуть более 500 лет были раскрыты секреты генома человека. У нас есть новая карта, и мы отправляемся в путешествие в поисках самих себя. “Наши тела, точнее тела наших детей, которые всегда казались нам большей или меньшей данностью, скоро можно будет лепить, как из глины. И не только их тела, но и умы. Мы беремся за составление каталога генов, ответственных за интеллект, и начинаем понимать, как ими манипулировать”, пишет Билл МакКиббен в книге “Достаточно: геновая инженерия и конец природы человека”. “В то время как цифровая революция изменила характер наших действий, генетическая революция меняет нас самих”, считает футуролог Патрик Диксон.

По мнению экспертов, существует большая вероятность того, что начало XXI века будет расписано не в нулях и единицах компьютерного языка, а при помощи АТСГ, четырех букв, определяющих нашу ДНК (где А означает аденин, Т — тиамин, С — цитозин, а G — гуанин). Генетический код состоит из 3 млрд букв, повторяющихся дважды в каждой из 50 трлн клеток. Бумажная копия генома, содержащегося в каждой из наших клеток, могла бы равняться 248 телефонным справочникам Манхэттена.

Различие между генетическими кодами двух разных людей составляет менее 0,0003%, во что трудно поверить, сравнивая Арнольда Шварценеггера с британским комиком Роуэном Аткинсоном. В мире, где доминируют индивидуальность и рыночные силы, подобные различия усиливаются. Пусть по разным сведениям IQ составляет всего одну десятую того, чем определяется успех людей, он по-прежнему в основе отличий.

Гены также определяют индивидуальную предрасположенность к продолжительности и качеству жизни. Что вызовет естественную смерть и когда? Генетические различия влияют на все: от подверженности заболеваниям и сопротивляемости инфекциям до реакции на лекарства. Герой Аль Пачино в фильме “Адвокат дьявола” в виде Сатаны заявляет, что Бог является самым главным шутником. То же можно сказать о генах, хотя их шутки порой отвратительны.

Невероятно снизилась стоимость расшифровки одного гена. Научные открытия вкупе с финансовой подпиткой мгновенно нашли отражение в количестве заявок на патенты в сфере генетики. В 1990-е ежегодный рост превышал 2000%.

Технологии идут все дальше. Уже сегодня можно заменить дефектную ДНК до рождения ребенка. Медики считают оплодотворение в пробирке более надежным, хотя и не столь приятным, методом зачатия, чем секс, конечно, это зависит от того, с кем вы спите.

Моделирование спермы — реальность. Появился и действует банк спермы Нобелевских лауреатов. Есть что-то странное в мире, в котором люди сперва принимают награду из рук короля, а затем отправляются в клинику, чтобы использовать свою собственную руку в совершенно иных целях. Искусственные матки — дело нескольких лет. Скоро мы будем заказывать и получать детей, словно обед в кафе.

Что, если завтра выяснится, что вам суждено прожить 100 лет вместо 75. Как бы вы изменили свою жизнь?

Новые инструменты вызывают новые вопросы. Что, если завтра выяснится, что вам суждено прожить 100 лет вместо 75. Как бы вы изменили свою жизнь? И стали бы вы ее менять? Что,

если дополнительные 25 лет обойдутся вам в \$100 тыс.? Что это означает для страховых компаний? Или вспомним хотя бы о корпоративных и государственных пенсионных фондах, которые уже сейчас находятся под давлением!

Поздаее выяснится, что ваш ребенок будет страдать от ADD\* — синдрома дефицита внимания. За некоторую сумму дефектная ДНК может быть заменена и пока врачи этим занимаются они также смогут защитить его (они уже знают что это он, а не она) от облысения, которое иначе было бы ему суждено в 27 лет. Исправить и то, и другое? А кто будет платить? То, что сегодня научная фантастика - завтра станет реальностью.

“Конечная мечта биологов — иметь последовательность ДНК, программный код жизни, и быть способными редактировать ее, словно документа текстовом редакторе” - говорит CEO Advanced Cell Technology Майкл Уэст. Рано или поздно отредактированные посредством операций “вырезать” и “вставить” люди станут разгуливать по улицам нашего отредактированного мира—личности-через дефис в обществе-через-дефис. Что все еще не дает мечте (или кошмар стать реальностью, это то, что большинство человеческих качеств и заболеваний зависят от исключительно сложного взаимодействии множества различных генов.

На макроуровне также существуют нерешенные вопросы. Должен ли научный прогресс быть привилегией немногих — избранных и генетически модифицированных — тогда как другие останутся покинутыми в нетронутым виде? Споры вокруг крупных фармацевтических компаний, не производящих лекарств против СПИДа для тех стран, которые а них больше всего нуждаются, — пустяк в сравнении с тем, что грядет.

Споры будут становиться все сильнее. Этика науки и технологии — один из главных вопросов полемики нашего времени. В XIX веке дискуссии велись по поводу человеческих аспектов индустриализации. В XX веке внимание сосредоточилось на распределении благ, созданных массовым производством. В XXI столетии на первый план выходит вопрос о природе бытия. “Коль скоро устройство общества становится все более сложным, возможно, оно должно отбирать людей, наиболее способных к тому, чтобы справиться с его сложными проблемами” - размышляет Даниель Кошланд, экс-редактор журнала Science (а за ним уже маячит тень доктора Стрейнджлава\*.)

Хватит обвинять технологии. Технологии не принимают решений. Это прерогатива людей. Технологии не разъединяют людей. Люди разъединяют друг друга. Технологии играют на стороне человечества. Более уместный вопрос, играет ли на стороне человечества сам человек?

Ваша новая сетевая версия

Споры о будущем не в состоянии затмить реальность того, что главное влияние технического прогресса в постиндустриальном мире прослеживается в сфере информации и коммуникационных технологий.

За последние три десятилетия стоимость вычислительных возможностей упала даже не на 99, а на 99,999% В компании Singapore Airlines, средний клиент которой про водит в самолете пол-суток, вычислительные возможности системы развлечения пассажиров выше, чем в кабине пилотов. Мир живет он-лайн, повиснув на выходе мобильного телефона или компьютера.

Информационное общество более не является исключительно американским феноменом. Миллионы людей во всем мире присоединяются к племени digeratii.\*\* В 2001 году Европа обошла США по числу пользователей Сети. Интернетом пользуются более 50 млн. китайцев. Свыше одной трети всех пекинцев в возрасте от 18 до 29 лет заявили, что пользовались Сетью. Для многих молодых китайцев рок-звезда Мэрилин Мэнсон является идиолом не в меньшей степени, чем председатель Мао.

---

\* Безумный ученый-ядерщик, чье имя является названием фильма Стэнли Кубрика.

\*\* От digital (цифровой) и literati (грамотный, образованный).

---

Число международных звонков за один день 2001 года равнялось числу всех звонков, сделанных за 1981 год.

В 2003 году доступом в Сеть располагали более 600 млн. человек.

В 2003 году число пользователей мобильной связи составляло 1,2 млрд. По оценкам NoKia, в 2008 году их будет более 2 млрд.

Сеть предоставляет им доступ к новому миру и новым взглядам.

Потребление неизбежно соседствует со злоупотреблением. Несколько лет назад было много разговоров о том, как IT в целом, и Интернет в частности, могут быть использованы для обучения и интеграции людей в странах Третьего мира. Сегодня Сеть заполнили порнография, музыка и игры. Великие надежды на изменение и улучшение мира оказались погребены в потоке спама и лживых обещаний касательно увеличения гениталий. Когда пишется эта книга, наиболее востребованными персонами при поиске в сети являются Осам бен Ладен и Памела Андерсон!

Возможно, Интернет и не изменяет так, как мечталось ранее, но он, и IT в целом, оказывают влияние на личную жизнь и общественные институты весьма любопытным образом. Не так давно The Economist заметил, что если когда-то немецкий фондовый рынок затихал в дни еврейских праздников, то теперь объем торгов снижается в дни студенческих каникул, а в Японии радиоэфир оказывается забитым около 10 часов вечера, когда подростки посылают друг другу сообщения с пожеланиями спокойной ночи.

IT оказывают персонифицированное влияние. Это индивидуальные технологии. В конце концов, они живут в наших домах. Сеть — это среда для караоке. Она дает нам свободу знать, идти, делать и быть. В интернет-мире мы можем быть мальчиками и девочками, европейцами или африканцами, молодыми или старыми. Все в нашей власти.

Интернет индивидуализирует. Около 18% участников чатов в США являются трансвеститами. В том смысле, что в сети они появляются, имея другой пол, нежели в обычной жизни. На самом деле Джон — лысеющий мужчина средних лет со Среднего Запада со все увеличивающейся талией. Но он-лайн он предстает как Лора, 19 лет, недавно перенесшая серьезную пластическую операцию. Выходя в город на кружку пива с друзьями, Джон продолжает быть мистером Обычным человеком, но с мышкой в руке он преобразуется. К нему по-другому относятся. Он начинает чувствовать себя лучше. Им интересуются, его уважают, им восхищаются, он вызывает эмоции.

Звучит банально, но мы являемся свидетелями того, как большое число людей ставят под сомнение один из краеугольных камней западного общества — концепцию “самости”. Наше “я” — не игрушка. Предполагается, что оно стабильно. Это вечная данность и не более. Но, опять же, технологии дают возможность экспериментировать с собственными персонами. Александр Бард и Ян Содерквист, авторы “Глобальной империи”\*, имеют смелость утверждать, что традиционная концепция индивидуальности, человека цельного, будет со временем заменена более аттенционалистским ди человеком делимым. Это будет персонаж, получающий удовольствие от существования во множестве разных личностей.

---

\* Alexander Bard & Jan Soderqvist, The Global Empire.

---

Индивидуал может быть активным и ценным членом многих племенных сетей — геев и гетеросексуалов, пассивных и активных, фанатов Harley-Davidson и Piaggio — одновременно. В конечном счете, утверждают авторы, такой ход событий будет означать конец традиционной психотерапии. Вчера мы жаждали избавиться от шизофрении. Завтра мы будем искать совета, как стать многоликими. Мы следуем от единого ко множественному, возможно, чересчур множественному. Итогом индивидуализма может стать приобретение способности быть более чем одной личностью.

Прозрачность активизирует талант

Технологии также приводят к более приземленным — но не менее глубоким — изменениям. Благодаря Интернету и другим СМИ все больше людей во все большем числе мест получают доступ ко все большему количеству информации о все больших вещах.

Как же ведут себя люди, имеющие доступ к важной информации? Возьмем детей. Что делают дети, имеющие доступ к важной информации? Все просто. Они начинают выражать сомнение. Они говорят:

“Мама сказала, что ты можешь это сделать. А бабушка сказала, что когда ты был маленький, тебе никогда не разрешали это делать”.

Повзрослев, люди ведут себя точно так же. Не важно, кто — простые граждане, капиталисты, покупатели или коллеги по работе. Вооружите людей информацией, и они все подвергнут сомнению. Вот почему диктаторские режимы стремятся контролировать источники информации. Вспомним, как Гитлер и Геббельс контролировали немецкое радио. Диктаторы корпоративных бюрократий используют схожие методы, когда направляют указания и информацию по принципу “это все, что вам нужно знать”. Однонаправленные технологии позволяли управлять несведущими. С появлением интерактивных открытых систем положение дел меняется. Ныне технологии работают против автократов.

У одного из авторов есть младший брат, врач. У него масса проблем. Все большее число его пациентов заявляют, что они сами в точности знают, чем они больны и какими лекарствами можно их излечить. Перед визитом к врачу пациенты заходят в Интернет. Через два часа, проведенных за компьютером, они располагают всей возможной информацией, но ограниченным знанием.

Люди, имеющие доступ к важной информации, бросают вызов тем, чья власть исторически основывалась на информационной монополии. Гигантские сети общения делают мир и его лидеров более прозрачными. И коль скоро информационное преимущество является необходимым условием законности, власти начинают испытывать трудности, связанные с исчезновением такого преимущества. Король-то голый.

После двух часов за компьютером пациенты располагают всей возможной информацией, ограниченным знанием.

В нудистском караоке-баре никому не избежать тщательного исследования — вспомним хотя бы развод экс-СЕО General Electric Джека Уэлча, во время которого всплыли все его секретные заработки; или сомнительный переход Марты Стюарт от декорирования интерьеров к торговле инсайдерской информацией; или оправдания Тони Блэра в суде за действия в отношении Ирака.

Проспект Прозрачности — улица с двухсторонним движением. Не только знаменитости, но и все мы становимся прозрачнее. В киберпространстве можно нагишом ходить за покупками, напевая национальный гимн, но все же это может быть опасным — отовариваться голым. В Сети мы можем сохранять анонимность, с точки зрения фактов биографии, в том, что касается имени, пола и возраста, но сохранить анонимность в покупательском поведении невозможно. За нами постоянно кто-нибудь наблюдает. Прозрачность — палка о двух концах. Представим себе продавца местного Wal-Mart, или H&M, или Carrefour, который знает о своих покупателях столько же, сколько знают American Express, Visa или MasterCard. Приятно или кошмарно? То, что раньше было делом частным, теперь становится все более публичным. Попробуйте заказать что-либо через Интернет, при этом слегка изменив свое имя на Джоан или Келли — и увидите, сколько писем, адресованных вашему второму “я”, обычных и электронных, вы получите.

Еще более пугающим, по крайней мере для тех, кто не обязательно пытается делать покупки голышом в Интернете, является тот факт, что определившись со своими покупателями, компании могут поделить их на категории А, Б, В и т. д. Будут ли они обслуживать невыгодных клиентов? Вряд ли. Поэтому покуда для одних цифровые технологии открывают горизонты для создания множества других индивидуальностей, возможность разделения людей с более или менее хирургической точностью на нишевые сегменты приведет также к усилению разделения на тех, у кого есть деньги и компетенции, и на тех, у кого их нет. Деньги и способности всегда в цене. Информационные технологии дают простор для создания альтернативных личностей, но таюке закрепляют и существующие.

Повышение прозрачности и быстрый рост инфраструктуры для передачи информации можно легко принять за ее окончательную демократизацию — при том что предварительно обработанная информация, в виде доступа к базам данных и агентствам новостей, часто весьма дорого стоит. Но расширение доступа к информации не следует воспринимать как демократизацию знаний. И уж тем более не стоит путать его с демократизацией власти. В реальности, чем более широко распространена информация, тем более важным фактором

становится знание. Это справедливо, даже если не принимать в расчет то, что более знающие люди имеют лучший доступ к информации через Интернет и прочие источники. Когда это происходит, меняется центр власти.

Компетенция является ключом, позволяющим взломать код к пониманию информации. Без знания она не имеет смысла. А без него информация не дает никакой власти. Если во все более меритократическом обществе способность к расшифровыванию информации сосредоточится в руках немногих избранных, власть тоже окажется в их руках.

Вспомним пример с шифровальной машиной Enigma, которая помогла союзникам читать немецкие радиogramмы во время II мировой войны. Без такой машины содержащаяся в радиogramмах информация не имела ни малейшего смысла. С практической точки зрения разница между неспособностью перехватить сообщение и неспособностью расшифровать его минимальна. Сходным образом, если у вас есть Enigma но вы не в состоянии перехватить сообщение, то толку от нее немного, и стоит она будет ровно столько, как если бы продать ее на запчасти.

Сегодня все — или почти все — потенциально имеют доступ к какой угодно информации. Вопрос лишь в нашей способности сделать с ней что-либо. В эпоху вседоступности знание становится важнейшим рычагом. Вчера люди с монопольным доступом к информации держали “обычных” людей на коротком поводке. Сегодня рост распространения информации дает возможности тем, кто способен понимать ее значение, объединиться с обладателями финансовых ресурсов и таким образом сформировать новую элиту. Власть переходит из рук тех, кто контролировал информацию, к тем, кто контролирует знание. Остальные будут отставать.

Отстающих уже предостаточно. Ведь для большинства людей перспективы цифровой экономики не являются даже далекой мечтой. Лишь 6% населения Земли когда-либо заходили в Интернет. В Бразилии лишь каждый десятый имеет доступ к стационарному телефону.

На Манхэттене больше телефонных линий, чем в Африке южнее Сахары. Для многих перспектива цифрового неравенства более реальна, чем все цифровые мечты, о которых мы тут рассуждали. Если мы действительно хотим избавиться от такого неравенства, то должны понять, что доступ — это еще не все. Для приобретения необходимых знаний люди нуждаются в образовании и непрерывно последующем обучении.

Изменяя правила

Институты прошлого подвергаются перестройке. Мы живем и работаем в обществе всеобщего благоденствия, которое выглядит так, словно его спроектировали в ИКЕА. Увеличение возможностей сопровождается ростом числа обязательств. Фрагментация и исчезновение социального капитала вынуждают становиться индивидуальными институциональными изобретателями. От тех, кто принимал правила игры, власть переходит к тем, кто их устанавливает и нарушает.

Куда податься?

Он услышал это еще до того как почувствовал. Точно звук отцовского ружья, из которого они когда-то стреляли перепелов. Когда он взглянул вниз, трещина стала шире. Почва стала уходить из-под ног. Он рванулся сквозь снег, чтобы бросить прощальный взгляд на мир сверху. Затем все рухнуло.

Холод был невыносим. Когда он достиг дна, камень чуть не сломал ему череп. Рыбак почувствовал кровь на губах. Пытаясь добраться до места, куда еще пробивался свет, он одной ногой запутался в сети. Чем сильнее он барахтался, тем сильнее увязал. Думать некогда. Человек отважно цеплялся за жизнь. Через какое-то время ледяная вода вдруг стала казаться ему теплой. Сознание начало покидать его.

Он видел теперь все так отчетливо: лето с семьей, громкий смех матери, двое сыновей играют на берегу — за несколько мгновений вся жизнь пронеслась перед его внутренним взором. Затем он внезапно почувствовал свободу. Он снова видел свет. Будущее, такое яркое.

Через два дня его нашли. Чтобы освободить его из льда, пришлось использовать топор и пилу. Тело промерзло насквозь. Лицо было синим, почти пурпурным. Одну руку пришлось

отпилить, чтобы втиснуть тело в гроб. Рыбак оставил жену и семерых маленьких детей. Ему было 37.

Что им делать теперь? Кто поможет? Где они будут жить? Вопросы без ответа. За ответом они обратились к Богу и нашли гиребежище в церкви.

Через несколько лет один из сыновей уехал на запад. Он покинул церковь и общину.

Женился на местной девушке. У них появилось двое сыновей. Рыбная ловля перестала быть достаточным источником дохода для семьи. Они попросили убежища в государстве всеобщего благосостояния — новом храме современности. Он получил работу на стройке.

Там они строили новый мир. Жизнь была прекрасна. Государство защищало и обеспечивало. Дети пошли в школу и учились хорошо. Жена тоже нашла работу. Они наслаждались гарантией занятости и ощущением защищенности. Они нашли защиту у дворца — когда-то места обитания королей и королев, а ныне резиденции демократически избранных лидеров. Семья молилась, чтобы премьер-министр не оставлял их своей заботой.

И вдруг что-то случилось. В который раз земля стала уходить из-под ног. Процентные ставки, цены на нефть, налоги и дефицит бюджета взлетели вверх. Рынки упали. Новый храм рухнул. Он потерял работу. Куда делись все гарантии? Семья почти утратила надежду. Что им делать теперь? Кто поможет? Где они будут жить? Перед ними встали все те же вопросы. Самое время подумать.

Покидая храмы

Прежние убеждения предали нас. Следующим двигателем изменений стало разрушение доминирующих институтов прошлого. В постиндустриальном мире и все больше в других местах многие атрибуты вчерашнего дня остаются позади. Традиционные институты становятся историей.

Недавно мы провели день в беседах с группой протестантских епископов. Они выглядели на удивление обычно. Обыкновенные люди с верой в необыкновенное. В повседневной одежде для среднего возраста, словно только что с поля для гольфа. Они желали познакомиться с нашим миром, который, они знали, отличался от их собственного. Итак, мы рассказали им, как, на наш взгляд, обстоят дела.

Мир, который мы им описали, был в точности такой, с каким мы сталкиваемся каждый день, с его множеством возможностей, но также и множеством обязательств, неопределенностей, разочарований и страхов. Где многие люди утратили иллюзии и чувствуют себя неприкаянно. Религия стала приносить мало утешения. Люди чувствуют себя так, как будто церковь, в которую они пришли, обманула их. Кроме того, они чувствуют себя отвергнутыми государством, обещавшим щедрые пенсии и поддержку в трудные времена, а сейчас пошедшим на попятную. Существует серьезный риск, что средние европейские дети обречены на жизнь, полную все возрастающей бедности, одиночества и бессмысленности. Воцарилась тишина. Епископы размышляли о брошенных и одиноких будущих поколениях. Затем один из них заговорил.

— Это наш рынок, — сказал он. — В этом наш шанс.

Епископ прав и он прав также и в своей готовности принять рыночную реальность.

Одиночество, свойственное миру, ориентированному на индивидуумов, предоставляет большие возможности.

Проблема всех церквей мира в том, что мы уже испробовали этот путь к счастью. В свое время смысл давала религиозная вера. В 1900 году две трети англичан посещали церковь каждую неделю. Сегодня — только 5%. В преданной католицизму Испании цифры также уменьшаются. В 1975 году более половины испанцев заявили о регулярном посещении церкви. Сегодня таких менее одной пятой. За вторую половину прошлого века число священников в Испании снизилось с 77800 до 18500. Самая надежная работа на Земле стала сегодня одной из самых бесперспективных. Люди на Западе покидают церковь.

Однако имеются исключения. Несколько лет назад в Отдельных частях Алабамы и Оклахомы стали наклеивать этикетки на книги по биологии с предупреждением о том, что идеи Дарвина об эволюции — это всего лишь теория. 95% населения США утверждают, что верят в Бога. 9 из 10 американцев регулярно молятся, 75% ежедневно. По данным недавнего

опроса аИпр, 89% американцев хотят, чтобы их дети получили религиозное наставление того или иного рода. Все это одна из причин, почему европейцы с таким трудом

- Это наш рынок, - сказал епископ.

понимают американцев, которые сберегли более сильное ощущение “смысла” — национального и религиозного, чем большинство людей в Европе.

Разрушая дворцы

Пока церкви пустели, мы искали утешения в теплых объятиях государства. Один доминирующий институт сменился другим — государством-нянькой. Оно обеспечит нас и неважно, чем. Государство воспринималось как защита против отчаяния. Но и эта затея провалилась.

Современный проект оказался демонтирован и отправлен на свалку. Правительства отходят на второй план, а люди (вынужденно) принимают все больше самостоятельных решений. В 1996 году Билл Клинтон в своем послании к американскому народу объявил об окончании эпохи сильного правительства. Время подтвердило его правоту.

Правительства отстают. В 1900 году государственные расходы в нынешних постиндустриальных странах составляли менее чем одну десятую национального дохода. Затем они резко пошли вверх и достигли максимума в 1980 году, когда государственные расходы в Швеции составили 60% ВВП. Сегодня они снизились до 54%. За тот же период в Голландии они снизились с 56% до 40%, в США с 31% до 29%, а самые прижимистые, ирландцы, урезали расходы почти вдвое: с 49% до 26%. Общая тенденция очевидна.

Англичане и их зубы обычно являют собой любопытное сочетание, взгляните хотя бы на всемирно известного человека-загадку, звезду экрана Остина Пауэрса. В “Симпсонах” даже есть эпизод, когда Барт, придя к дантисту, отказывается открыть рот. В ответ тот показывает ему Большую книгу британских улыбок. Перепуганный до смерти Барт немедленно открывает рот. В условиях государственного здравоохранения британские дантисты получают сегодня более половины доходов от частной практики, а более четверти всех британцев пользуются услугами частных дантистов.

В Европе, некоторых частях Азии и в обеих Америках люди живут и работают в обществе всеобщего благоденствия, устроенном по принципу “сделай сам”, как если бы оно было спроектировано в ИКЕА. Все упаковано в плоские коробки для самостоятельной сборки. И, как вы могли заметить, инструкции по сборке отсутствуют.

С обратной стороны маленькими буквами напечатано предупреждение: 99% ответственности. Неолиберальное общество “сделай сам” было выведено на рынок не без погрешностей. Предоставляя большие возможности некоторым людям, оно несомненно налагает большую ответственность на всех. Из мира, в котором было привычно полагаться на кого-то еще, мы попали в мир ответственности за самих себя.

Как заметил английский мыслитель в области управления Чарльз Хэнди, рынок — доминирующая сила нашего времени — есть всего лишь механизм по отделению эффективного от неэффективного. Он не является заменой ответственности. Помните, что рыночный капитализм не употребляет слово “пожалуйста”. Машина просто движется вперед. Рынки властвуют, но превыше всего они разделяют. Капитализм усиливает власть элиты.

Поэтому новые реалии состоят в том, что церковь теряет позиции. Епископы и прочие религиозные деятели понимают, в чем состоит спрос, но то, что они предлагают, более не затрагивает сердца людей в большинстве уголков Западного мира. Схожим образом аппарат государства попросту шагает не в ногу со временем. Обратите внимание, сколь малое число людей принимают участие в выборах и сколь незначительное их число посвящают себя активной работе в основных политических партиях.

Уменьшение роли государства сопровождается уменьшением доверия к самим правителям. Политический процесс никак не связан с огромными народными массами. Мона Салин, бывший вице-премьер Швеции, заметила, что если все будет идти так, как идет, через десять лет в ее социал-демократической партии не останется ни единого члена. Нынешние партийцы умирают быстрее, чем партии удастся привлечь новых им на смену. В

Великобритании в голосовании заключительного эпизода шоу “Последний герой” приняло участие больше людей, чем в выборах в Европарламент.

На рыночной площади

Однако вопросы остаются. Фактически их больше, чем когда-либо. Не отчаивайтесь. Рост числа вопросов — лишь один из множества побочных эффектов роста личной свободы. Попробуем обратиться за ответами к прежним авторитетам. Спросите Его Святейшество Папу или Далай Ламу: где мне жить? Заводить ли детей? Какие контрацептивы использовать и использовать ли вообще? Как быть с теми миллионами людей, что умирают от СПИДа в Африке? Иисус, Мухаммед или Сидхарта, помогите мне.

Если церковь беспомощна, давайте обратимся к государству. Прошу вас, г-н или г-жа премьер-министр, ответьте: Чему мне учиться? Чем заниматься? Почему только четыре западные страны достигают намеченного ООН уровня помощи другим странам в размере 0,7% ВВП? Что делать с нищим в моей парадной? Блер, Буш и Путин, что такое хорошая жизнь?

Ни церковь, ни государство более не дают автоматического ответа. Поэтому мы обратились к рыночным силам. Рынок — базарная площадь — важнейший институт нашего времени. Даже People’s Daily — орган китайской компартии теперь выходит с еженедельным финансовым приложением.

Давайте на время забудем о ценностях бытия и обратимся в жертв рыночных ценностей. Преклоните колени и спросите у рынка: как мне обойтись с моей жизнью? NYSE, NASDAQ и FTSE, помогите мне обрести смысл в зарабатывании денег.

Странно, но в нашу эпоху поклонения мамоне сам институт прав собственности, столь существенный для развития капитализма, попал под атаку. Капитализм без собственности все равно что море без воды. В мире, где знание является наиболее критичным ресурсом и буквально все может быть выражено в цифрах, ситуация меняется. Информация стремится стать свободной. Возьмем к примеру Napster с помощью которого можно бесплатно скачивать MP3-файлы с любимыми мелодиями. Можно прикрыть Napster, но можно ли предотвратить обмен файлами между людьми? В эту самую минуту звукозаписывающая индустрия судится с 261 человеком по поводу незаконного распространения музыки через Интернет. “Судиться с 12-летней мальчишкой по поводу распространения записей — это все равно как если бы извозчики подали в суд на Генри Форда”, — сказал по этому поводу популярный исполнитель Моби. Будь то Napster или что-то еще, люди будут продолжать совершать махинации с записями. Мой жесткий диск неожиданно становится вашим, и наоборот. Интернет был построен на воровстве, так стоит ли ожидать чего-то другого? Мы все теперь мелкие воришки.

Боулинг в одиночестве

Мы покинули не только церковь и государство. Другие институты также разрушаются. Мы забыли про профсоюзы. Забыли про соседей. Мы забываем про семью. В некоторых частях света изменение размеров семьи уже заставило производителей продовольствия разработать упаковку меньшего размера, которая соответствовала бы новому социально-экономическому укладу. В связи с большим числом разводов в официальных и гражданских браках люди оказываются в непростой ситуации, когда, обладая меньшими деньгами, они все равно хотят выглядеть более привлекательно в тот момент, когда вновь выходят на рынок взаимоотношений. Это бросает реальный вызов всем современным предпринимателям.

Семьи, подобно другим организациям, претерпевают изменения по всем трем направлениям — времени, пространству и размеру. Множество детей вырастают в ситуации с двумя отцами, тремя матерями (из которых одна живет в другой части света), двумя сводными сестрами и братом, с которыми они не имеют никаких отношений. И после этого мы хотим, чтобы они работали на одну компанию и одного начальника до конца своей жизни.

Реальность в том, что множество таких детей понятия не имеют, что означает пожизненная лояльность. Не важно, о лояльности чему идет речь — стране, компании, брэнд, рок-группе, мужу или жене — ее больше нет. Раньше лояльность была данностью. Теперь ее нужно заработать и в личной жизни, и в бизнесе.



Для большинства людей традиционная семья более не является предметом серьезного обсуждения. Парадоксально, но наибольший интерес к институту брака ныне проявляют гомосексуалисты, которые исторически жили вместе именно так, как другие начинают жить сегодня. Отмирание прежних стилей жизни все еще до конца не осознается правительствами, которые все более отчаянно стремятся отстаивать главенство традиционной семьи. Они поощряют традиционную семейную жизнь при каждой возможности. Французы недавно ввели субсидии в €800 на рождение ребенка. В конце концов, семья была узаконена еще в Кодексе Наполеона в 1804 году. “Наша привязанность к семье выходит за пределы экономической логики”, — заметил французский премьер Жан-Пьер Раффарен. Вывод? Традиционный социальный капитал, на создание которого Запад потратил два столетия, сейчас в процессе исчезновения — всего за одно поколение. Фрагментация, индивидуализация и изоляция стали новой реальностью. Мы знакомы со многими людьми, но все равно чувствуем себя одиноко. Люди одиноки даже в людном помещении. Или, как выразился автор “Нового урбанизма” Питер Катц: “В мире сетевых сообществ мы изголодались по обществу”.

В США такой ход событий проявляется в форме феномена “буллинга в одиночестве”, который исследовал Роберт Д. Путнам из Гарварда. Он обнаружил, что с 1980 по 1993 годы число людей в США, играющих в боулинг, выросло на 10%. За то же время число людей, играющих в боулинг в компании, сократилось на 40%. Мы идем в кегельбан и играем в одиночестве. Фил с нами, но он читает Financial Times. Лора тоже с нами, но она слушает свой Walkman, а Хуан в это время смотрит CNN.

Это лишь один пример усиления фрагментации. Возьмем нации. В 1950 году в ООН было 58 членов. Полвека спустя их 191. Чехословакия была единой страной, теперь это две страны. Югославия была единой нацией, теперь их пять.

Посмотрим на индустрию развлечений. В 1950-е музыка принадлежала Элвису. В 1960-е — Beatles В 1970-е ... наверное ABBA (есть разные мнения). В 1980-е - еще труднее, может быть Майкл Джексон? В 1990-е — черт его знает. Сегодня — о, Боже!

Возьмем телевидение. В 1983 году 106 млн. американцев смотрели последнюю серию MASH. Десять лет спустя последнюю серию Cheers смотрели 80,5 млн. Еще через пять лет последний эпизод Seinfeld собрал 76,3 млн. телезрителей. За тот же период число владельцев телевизоров возросло на 20%.

Мы уже далеки от прежней общности. Многие выросли в странах с государственным телевидением. В те годы, придя на работу, люди в обеденный перерыв обсуждали вчерашнюю серию Upstairs или Downstairs или Dallas. Люди собирались, чтобы поговорить об общих вещах. В условиях сегодняшних фрагментированных СМИ с более чем 40 телеканалами и более чем 400 млн. интернет-сайтов нам не о чем поговорить. Вы слушаете то, о чем я и не слышал. Вы смотрели что-то, что прошло мимо меня. Ваш мир — это не мой мир, а моя вселенная не ваша. Реальность и наши жизни расходятся все сильнее.

Гей-богемная рапсодия\*

Драматический упадок социального капитала кажется чем-то плохим. Но с экономической точки зрения, понижение социального капитала не столь катастрофично. Как в большинстве случаев, существует оборотная сторона медали.

Географические области с низким уровнем инноваций, как правило, обладают большим социальным капиталом. Возможно, люди столь заняты, играя в командный боулинг и вращаясь в обществе, что у них не остается ни времени, ни желания на новаторство. Со временем отношения на определенной территории становятся чрезвычайно устойчивыми, воцаряются мир и покой, изолированные от внешнего мира.

С другой стороны, места, где инновации цветут пышным цветом,

---

\* В оригинале игра слов: bohemian — и богемский, и богемный (англ.). Bohemian Rhapsody — песня группы Queen (1975), признанная номером один в британском общенациональном списке 100 любимых хитов за последние полвека (2003).

---

такие как Сिएтл или Бэй в Калифорнии, в целом отличаются уровнем социального капитала ниже среднего. Похоже, слабые социальные связи способствуют инновациям и экономическому росту. Поэтому, если мы захотим создать еще один фантастически успешный высоко технологичный кластер, помимо прочего необходимо будет запретить коллективный боулинг и братание с соседями.

В этой истории есть еще одна интересная деталь. Лучшим залогом слабого социального капитала и, следовательно, высокого уровня инноваций является разнородность населения и его культурной деятельности. Чем больше гомосексуалистов, дизайнеров, архитекторов, музыкантов, танцоров, фотографов, художников и актеров живут в данной местности, тем сильнее способность этого региона к самообновлению. Возможно, они не играют в боулинг в компаниях, но определенно для достижения обладают способностями к созданию конкурентных товаров и услуг.

Для достижения успеха нам требуется больше, а не меньше, нонконформистов.

Вывод таков, что гомосексуалисты и богема движут экономический рост. Уберите их, и экономика застынет на месте. Для достижения успеха нам требуется больше, а не меньше, нонконформистов.

Возможно, этот феномен объясняет, почему, особенно (и не без иронии) среди консервативных партий всего мира, существует растущая озабоченность тем, что индивидуализм, может быть, зашел слишком далеко. Идет много разговоров о потребности в некоей форме “коммунитарианизма” — еще одно слово для обозначения возврата к ключевым традиционным (семейным) ценностям.

Изгои в мире без законов

Старые привычки отмирают тяжело. Многие из них объединены в замысловатую сеть социальных институтов, поддерживающих друг друга и эффективно противостоящих переменам. Рассмотрим национальное государство в связи с международным законодательством. Представим себе, что мэр Нью—Йорка вследствие неудачного рабочего дня неожиданно решит известить население Бронкса или Бруклина при помощи нервно-паралитического газа. В течение нескольких часов или даже минут в дело вступит национальная гвардия и мэру несдобровать. Никто не станет возражать. Фактически мы будем только приветствовать быстрые и решительные действия. Теперь представим следующее. Саддам Хусейн неожиданно применил отравляющий газ, чтобы избавиться от проживающего в Ираке курдского населения. Поскольку он был правителем суверенного государства, международное право (которое исходит из принципа, что институт демократии главенствует во всех странах) выступило бы на его стороне. К счастью, ничто не длится вечно.

Разрушение институтов и перекройка общества влекут за собой эмоциональный и институциональный хаос и замешательство. Де-регулирование охватывает все. Оплоты старины исчезли. Когда институты не являются данностью, но доступны для изменений, успех сводится к тому, чтобы активно формировать завтрашний день, а не продолжать ждать милости от дня вчерашнего.

Мы согласны с Полом Эвансом из французской бизнес-школы ISEAD, когда он говорит, что люди не так боятся перемен, как когда меняют их самих. Все же реальность в том, что не все люди способны легко справиться с метаморфозами такого размаха, что мы испытываем сегодня. Неопределенность рождает тревогу, так было и так будет.

Люди не так боятся перемен, как когда меняют их самих.

Тем, у кого нет способностей и желания совладать с фрагментацией, то есть научиться функционировать в институциональном вакууме растущего индивидуализма, придется нелегко. Им просто не останется адаптивной способности, необходимой для успеха в быстроменяющемся мире. Важны и настрой, и ловкость.

Люди, без таких “протеианских” умений, как называет их социолог Роберт Джей Лифтон (по имени греческого бога моря Протея, который мог принять любой облик), будут испытывать серьезные затруднения. Они будут страдать от, как называет это Лифтон, “психосоциальной несовместимости”. Их поведение зачастую будет “реактивным”, а не “проактивным”, или протеианским. И, чем быстрее и глубже будут изменения в данной местности, тем более

вероятно обнаружить там таких людей. Саудовская Аравия прошла путь от пастухов до шейхов практически мгновенно. За тот же срок Япония прошла путь от феодализма к постиндустриализму. Осам Бен Ладен и Шоко Асахара, лидер секты Аум, который пустил отравляющий газ в токийское метро есть оборотный результат тех сейсмического масштаба изменений, через которые мир прошел и все еще проходит.

Некоторые люди будут стремиться защитить или даже восстановить прежний мир с его закрытыми географическими границами, традиционными семейными ценностями, обязательным посещением церкви, пожизненной занятостью и прочим. Однако они не понимают, что независимо от их усилий будущее принадлежит индивидуальным институциональным новаторам, а не фанатикам фундаментализма. От тех, кто принимал правила игры, власть переходит к тем, кто их устанавливает и нарушает.

Материальные мальчики и девочки

Смысл перестал исходить из церкви или от государства. Господствует материализм! Чтобы вырваться за пределы meaning of life\*\* и растущего одиночества, люди вынуждены создавать свои собственные сообщества, состоящие из близких и схожих в чем-то людей, где бы те ни находились. Мы наблюдаем смену караула из граждан государства на членов глобальных племен.

---

\* Material Girl — песня Мадонны.

\*\* По аналогии с meaning of life (смысл жизни) - смысл легкого бытия, легкой жизни. Lite — легкий, искаженное light. Light life = lite.

---

Смысл of lite

Не только технологии и институты подвергаются изменениям. Третьей и последней силой, подверженной изменениям, становятся наши ценности или, как скажут некоторые, недостаток ценностей. В наше время повседневная жизнь утратила смысл. Современная личность, пишет Салман Рушди, есть “шаткое сооружение, которое мы выстраиваем из мусора, догм, детских обид, газетных статей, старых фильмов, случайных наблюдений, скромных побед, тех, кого мы любим и ненавидим”. Неудивительно, что поиски смысла жизни продолжаются.

Наши предки считали смысл жизни и работы чем-то не требующим доказательств. Благодаря религии и государству смысл существовал автоматически. Одно-два поколения назад религия означала не просто посещение церкви раз в неделю. Она пронизывала всю жизнь. Фактически христианство может рассматриваться как некий предел караоке. Господь даже послал своего Сына в качестве достойного для подражания объекта, чтобы все мы могли равняться и учиться у Него. Цель была совершенно прозрачна — стать по возможности, как Иисус.

С появлением протестантства трудовая деятельность стала неразрывно связана с религией. Трудовая этика протестантов ассоциировала упорный труд с набожностью. Работа была благом, даже если она приводила в уныние, опустошала душу, была невыносима физически и плохо оплачивалась. Не только на Западе, но и в таких местах, как Япония, множество людей стремились доказать свою ценность через труд. Он придавал жизни смысл. Статус в организации имел значение. Он указывал четко очерченное место в организации и обществе. Работа давала чувство причастности. Мы принадлежали физически и, в некоторых случаях, фигурально — организации. Мы были мужчины (и женщины) компании.

Смысл, предлагаемый церковью и государством, заместился смыслом денег. Но если протестантская этика, как однажды заявил немецкий мыслитель Макс Вебер, была столь жизненно необходима для рождения и роста капитализма, возможно, следует задаться вопросом, что произойдет с капитализмом, если оставить его без религии?

В караоке-мире понятие личности связано не с производством, но с потреблением. Вы совершаете покупки, значит вы существуете. Права на то, чтобы быть, выбирать и потреблять, являются основой нашего бытия, У нас есть возможность изобрести смысл для самих себя.

О величии государства говорят его архитектурные творения. Египтяне возвели пирамиды. Греки оставили после себя Акрополь. Римляне создали Колизей. Современность дала нам торговый центр.

В этом новом мире индивидуализм, выбор и рынки крепко, порой причудливо, переплетены. Такова новая реальность. Церкви пусты.

В гипермаркетах не протолкнуться. В большинстве крупных европейских городов круглосуточных заправок больше, чем круглосуточно работающих церквей (включая мечети и синагоги).

Смысл жизни превратился в meaning of lite.

Да будет lite. Оглянитесь, и вы увидите вокруг выхолощенные институты. Можно было бы назвать это материальным миром, но, по странности, материалы все дешевеют, тогда как программная составляющая (soft stuff) становится все дороже. Правит lite.

Почитайте газеты. Вместо привычной привязки к определенному месту или точке зрения самые популярные новые издания все больше выглядят, как ежедневная европейская бесплатная газета Metro. Media lite — информация вместо идей и идеалов.

Ценности изменились. В 1968 году на вопрос о цели в жизни 41% колледжей ответили, что их целью является финансовое благополучие, тогда как три четверти стремились выработать философское понимание бытия. 30 лет спустя о финансовом благополучии заботились 78% респондентов, а о смысле жизни — лишь 41%. Вероятно, время подтвердило правоту Скотта Фитцджеральда, когда он говорил, что проблема американской мечты состоит в том, что у нее отсутствует второе действие. Что следует за благополучием?

“Я обладаю всеми качествами человеческого существа: плотью, кровью, кожей, волосами, но ни единой отчетливой эмоцией, за исключением жадности и отвращения”, — говорит Патрик Бейтман, персонаж романа Бретт Истон Эллис “Американский сумасшедший”. Смысл жизни иллюзорен. Новая элита выбирает его по вкусу, наугад или осознанно. Но что они выбирают? Что они хотят? Чем вдохновятся? Каково их понятие хорошей жизни?

Более чем когда-либо люди ищут самовыражения и самоопределения, совершая покупки.

Более чем когда — ответ, видимо, надо искать на рыночной площади. Люди проявляют свою индивидуальность посредством бросающегося в самоопределения, глаза потребления, о котором писал еще экономист Торстен Веблен. Они покупают, чтобы быть. Более чем когда-либо люди ищут самовыражения и самоопределения, совершая покупки.

В то время как общее потребление возросло на 29%, экстремальный туризм вырос на 46%, потребление элитного шоколада — на 51%, жемчуга — на 73%, дорогих авто — на 74%, яхт — на 143%. Актриса и femme fatale Мэй Уест была права: слишком много хорошего — это удивительно прекрасно!

Следующий рубеж в наших поисках смысла — космос. Компания Zero Gravity Corporation планирует полеты людей на специальном самолете с тем, чтобы пассажиры могли испытать состояние невесомости. Вероятно, компания ориентируется на спрос. Один полный день тренировки космонавта может стоить около \$4 тыс. и включает в себя два часа полетов с несколькими пике и с 30 секундами состояния нулевой гравитации в каждом.

Ничто не преуспевает так, как излишество, утверждал Оскар Уайльд, так что да здравствует великая глобальная вечеринка — фрагментированный мир, в котором единство находится на грани вымирания. Мы всё еще слышим отзвук слов Бада Фокса в начале фильма “Wall Street”: “В бедности сегодня нет ничего благородного”. Жадность может быть отвратительна, но она работает. Более важный вопрос: сможет ли изобилие когда-нибудь избавить от жадности.

Племена выше нас

Неуверенные колеблющиеся, порой напуганные люди нуждаются в ком-то, кто разделял бы их ценности. Человеческие существа не выносят одиночества. Поэтому молодые люди, для которых жизнь не имеет смысла, переселяются из промышленного Бирмингема в центре Англии в тренировочные лагеря Аль Каеды у подножия Гималаев. Молодежь предпочитает культовые или экстремистские движения традиционным носителям ценностей по той же самой причине по какой она выбирает предпринимательские компании вместо обычных организаций. Эти племена предлагают кое-что свеженькое и менее предсказуемое для

мужчин и женщин, которые в противном случае прожили бы жизнь, не предполагающую никаких сюрпризов.

Некоторые люди не узнают себя в lite жизни караоке-мира. Зеркало не дает отражения. “Я простой американский парень, вскормленный МТУ. Я видел всех этих ребят в рекламе газировки. Но ни один из них не похож на меня”, — поет кантри-рокер Стив Эрл в песне “John Walkers Blues” пытаюсь понять, что толкнуло Джона Уокера Линда стать американским воплощением Галибана. Реакция на текст песни вынудила Эрла переехать с семьей в охраняемую гостиницу.

Мы хотим быть частью чего-то. Человечество всегда было и будет состоять из племен, но племен, отличных от прежних. Близости уже недостаточно. Где и кто больше не эквивалентны. В нынешней реальности география, культура и религия не обязательно накладываются друг на друга. К примеру, в Европе проживают 15 млн мусульман. Взамен многие новые племена структурированы биографически, как то: специализированные академические сообщества, Харе Кришна, Фан-клубы, Amnesty International или любители компьютерных игр. Вот вам смелая гипотеза. В 2042 году финал чемпионата мира по футболу вместо национальных сборных Бразилии и Италии может вполне пройти между командами “Гомосексуалисты Юнайтед” и ФК “Ангелы Ада”!

Возьмем к примеру Народную Республику Бритни Спирс. У этого племени, невзирая на сомнительное качество последнего альбома, сторонников больше, чем населения во многих европейских государствах. Для большинства бизнес-организаций Народная Республика важно, где они родились. Эти соплеменники и соплеменницы уже давно знакомы друг с другом. Их просто еще не представили друг другу на должный манер. “Мы слушаем одну и ту же музыку, смотрим те же фильмы, пьем одну и ту же водку в одно и то же время”, — комментирует Том Форд из Gucci.

Возможно, говоря о снижении уровня социального капитала, профессор Путнам смотрел не в ту сторону. Возможно, новые племена просто другие. Вместо боулинга (в одиночестве) они занимаются чем-то слегка более интересным совместно с людьми из самых отдаленных уголков планеты.

И, опять, три силы взаимодействуют. Технология предоставляет племенам инструмент для контактов и рукопожатий — в международном масштабе. IT позволяет маргиналам местного уровня занять серьезные позиции на уровне глобальном. Однако у этой истории есть и мрачная сторона. Дискуссии ради предположим, что в каждой отдельно взятой деревне есть один педофил или неонацист. Эти индивидуумы на местном уровне являются маргиналами, но когда они объединятся в Сети и станут группой, племенем из, скажем, 250 тыс. особей, они из маргиналов превращаются в серьезную силу. Повторим еще раз, обвинять технологии — значит не понимать сути вещей. Только люди могут быть плохими или хорошими.

Вследствие биографикации система ценностей изменяется, не только с точки зрения пространства, но и в двух других измерениях. Когда-то ценности были вечными. Мы умирали с тем же набором ценностей, на которых были воспитаны. Сегодня ценности становятся временными. Нормы прежде заменяли нам кожу, теперь они вроде рубашки — некоторые могут менять их по своей прихоти и делают это. Вдобавок большинство людей привыкли иметь лишь один набор ценностей. В мире караоке-капитализма можно одновременно быть приверженцем разных верований. Мы не принадлежим одному племени, у нас их несколько. Можно быть членом племени академиков, племени родителей, художников или финнов. География, конечно, еще имеет значение, например во время Олимпийских игр. Биография дополняет географию, а не вытесняет ее. Важно лишь понимать, что не так давно мы все жили в моно-режиме, теперь, по крайней мере некоторые, живут в стерео. Ценности все более преходящи.

Возьмем футбол. 50 млн. человек во всем мире являются поклонниками Manchester United. Но для некоторых граждан этого племени привязанность к клубу столь слаба, что они даже не знают, что Манчестер — это город в Англии. Связи уже далеко не так прочны. Верность мимолетна. “Мы привыкли считать, что шансы поменять команду меньше, чем шансы поменять спутника жизни или даже пол”, — говорит Хосе Анхель Санчес, маркетинг-менеджер Real Madrid, клуба, недавно купившего суперзвезду Дэвида Бэхема у Manchester

United. “Но в Азии люди присоединяются к футболу иначе — они приходят на звезд”. Люди начинают следовать за личностями, а не за институтами — даже в коллективистской (в прошлом?) Азии. Когда звезды перемещаются, племена последователей движутся за ними.

Дорогами племен

Компании уже нацеливаются на глобальные биографические племена. Корпорации следуют за разными сообществами единомышленников. Не важно, на чем базируются такие сообщества: на покупательских привычках, интересах, фантазиях или взаимоотношениях. И все это находит отражение в деятельности мультинациональных компаний. Когда-то они были построены по страновому или региональному принципу — отражая влияние географии. Ныне многие из них в глобальном масштабе построены по продуктам или сегментам — отражая значение биографии.

Или посмотрим на список интернет-сайтов для геев. Gay.com и Planetout.com имеют миллионы посетителей каждый месяц. Сравните эти цифры с тиражами печатных журналов для геев — Advocate с 88 тыс. экземпляров или Out с тиражом 155 тыс. Новые технологии позволяют вступить в контакт со значительно большей, чем скромный 1%, частью популяции.

В итоге люди обретут смысл, сколь непостижимым ни казался бы он другим членам общества, и будут на основе личного выбора общаться и объединяться с теми, кто разделяет их воззрения. Движителем этого процесса являются молодые способные люди, не отягощенные физическими барьерами. Бизнес стал первым традиционным институтом, вынужденным приспособиться, или, как минимум, принять изменившиеся ценности. Не в пример большинству других исторических образований, корпорации находятся под постоянным давлением результата. Капитализм спускает курок перемен. Нравится это организациям или нет, рыночные силы вынуждают их идти дальше. В таком мире власть переходит от тех, кто идет по проторенной дороге локальной логики, к членам глобальных племен.

Век ненормальности

Ненормальность — новая норма. Мы отказавшись от идеи построения общества, основанного на принципе воспитания. Взамен мы применяем законы природы. Экономика “мыльных пузырей” уступила место двойной экономике взяток и бедствий, возможностей и нищеты. Пропасть между имущими и неимущими становится шире, как между странами, так и внутри них. Что до отдельного человека, то ему становится все труднее совмещать жизнь и выживание в них.

Двойная экономика

Когда-то Западный мир был нормален. Причем настолько, что даже в основе экономики было нормальное распределение. Это был мир процветающего среднего класса, массовых рынков, стандартизации, безопасности и стабильности. Нормальность находила отражение в телепрограммах, музыке, моде и т.д. — она была вездесуща. Успех компаний обеспечивался обращением к золотой середине, там находилась большая часть бизнеса. Золотая середина — это мир автомобилей Volkswagen, белых плетеных изгородей и стабильной зарплаты — мир монохромной нормальности.

Индустриальный Запад видел свою задачу в создании этой великолепной середины. Дряблый живот поствоенного капитализма наполняли люди, готовые есть, спать, работать и делать покупки в довольно предсказуемом стиле. Такова ваша жизнь, моя жизнь, все наши жизни. Политические партии нуждались в середнячках. Локальные компании, в своей погоне за экономией на масштабах, нуждались в середнячках. Даже капиталистам они были нужны. Растущий публичный сектор выдул из низшего и высшего классов красивый “колокол” нормального распределения.\*

Это было тогда. Теперь времена иные. Забудьте о норме. Думайте аномально. На практике оказывается, что идея создания общества, основанного на принципе воспитания, была отброшена. Взамен снова

---

\* Кривая нормального распределения имеет форму синусоиды очертания колокола.

---

правят законы природы. Изменения толкают нас в направлении фундаментально отличного мира экономического дарвинизма, того самого, где аномалия является нормой.

Колоколообразная мечта приобрела форму груши.

Такое развитие событий далеко не так странно, как может показаться. Оглядываясь назад, может статься, что “нормальный” мир, в котором большинство из нас выросли, является не более чем историческим эпизодом, исключением, длившимся менее ста лет. Теперь мы возвращаемся в обычное состояние (а)нормальности. Это просто естественно.

Уберите идеологические амбиции и экономические стимулы, и середина начнет исчезать. Не будем забывать, что рынок — всего лишь машина, которая делит мир по принципу эффективности. Рынок не слишком интересует середина. Дряблый живот Западного мира уже ощутил это. С начала 1980-х число банкротств среди среднего класса в США возросло на 400%. 40% из них были связаны с проблемами со здоровьем, а 20% с разводами. Около двух третей обанкротившихся так и не смогли оправиться. По оценкам, в 2003 году около 1,5 млн. американцев будут вынуждены заявить о банкротстве.

В будущем, размышляя о прошедшем десятилетии, наши дети будут иметь в виду не “мыльные пузыри”, хотя это и занимало первые полосы газет. Вместо этого они будут рассуждать о двойной экономике и переходе к бинomialному обществу, поляризованному миру достатка и бедности, возможностей и нищеты, роскоши и второсортности. Изменения в технологиях, институтах и ценностях толкают нас в мир караокекапитализма, в котором добродетель и порок являются единственными альтернативами — капитал и компетенции или случай, возможности или ответственность, свобода или обязательства, признание или одиночество.

Уровень детской смертности в Вашингтоне, окр Колумбия (16,2 на 1000), соответствует уровню Шри-Ланки. В Европе эта величина равняется 9,4. Процент детей, рожденных со сниженным весом, в столице США равен или даже превосходит этот показатель для Замбии.

Около 16% населения Европы имеет доход в 60% от среднего уровня. Без социальных пособий число таких людей составило бы 24%.

Расширение в мае 2004 года ЕС за счет 10 государств Центральной и Восточной Европы еще сильнее увеличит разрыв между бедными и богатыми: в наименее развитых регионах ВВП на душу населения будет составлять лишь 31% от среднего. Наиболее благополучные регионы окажутся в 10 раз богаче.

До сих пор большая часть наших представлений о политике, спорте, бизнесе, собственном развитии, архитектуре, демократии и дизайне имела дело с золотой серединой — нормальной и общепринятой. Теперь среднее находится на грани вымирания. Если успех — это вопрос крайности, а не приверженность середине, необходимо переосмыслить то, как мы строим организации и собственные жизни. С точки зрения бизнеса, требуется возврат к природе, притом в понимании Чарльза Дарвина, а не Жана-Жака Руссо. В двойной экономике все больший упор будет делаться на выживание наиболее приспособленных. Но компании и отдельные личности могут также выбрать и другую стратегию: выживание наиболее сексуальных. Оставшиеся посередине дороги будут задавлены современными монополистами.

Двойной стандарт

Когда-то мир был прост. В нем были индустриально развитые и развивающиеся регионы. Некоторые нации были богаты, другие — бедны. Не более. В условиях двойной экономики все труднее рассуждать о богатых и бедных странах. Во многих случаях они и те, и другие. Также справедливо, что развивающаяся часть мира с трудом догоняет развитую, жизнь тамошних людей продолжает ухудшаться.

Половина жителей планеты Земля никогда не звонили по телефону. Аграрный строй, индустриализм и постиндустриализм сосуществуют повсюду, даже внутри отдельных стран. Две трети Мировой рабочей силы все еще заняты в сельском хозяйстве. Каков, по вашему мнению, главный источник загрязнения воздуха, убивающий людей? Автомобили? Фабрики?

Нет. Это домашние очаги. Более 1 млрд. людей до сих пор готовят еду в не имеющих вентиляции лачугах.

Совокупные активы трех самых богатых миллиардеров превышают ВВП всех наименее развитых стран мира с населением 600 млн человек. 20% самых богатых людей до сих пор потребляют 86% всех товаров и услуг.

По оценкам Всемирного Банка, люди в странах с низким уровнем жизни дают лишь 4% глобального частного потребления.

В Африке 174 ребенка из 1000 не доживают до пятилетнего возраста.

С начала индустриализации разница в производительности между центром и периферией мировой экономики увеличилась более чем на 5000%. В последнее десятилетие темп продолжал расти. Если внимательно взглянуть на экономический рост за последние 20 лет, можно увидеть, что в самых богатых странах ежегодный прирост ВВП составлял 1,9%, в странах, находящихся посередине, 0,7%, а в самых бедных его вообще не было.

В результате около 3,5 млрд. угнетенных бедностью людей стоят в очереди за порогом караоке-клуба. “В мире (все еще) остаются люди, настолько голодные, что Господь является им не иначе как виде куска хлеба”, — сказал Махатма Ганди. “В этом величайшая ирония общественного благополучия в XXI веке: пока сотни миллионов людей не получают адекватного питания из-за экономического неравенства, политической коррупции или войны, многие сотни миллионов имеют такой избыточный вес, что подошли к той точке, за которой возрастает риск хронических заболеваний, связанных с перееданием”, — писала профессор Марион Нестле (ну, разве не удачная фамилия?) в недавней редакционной статье журнала Science.

Но не все так плохо. К примеру, ситуация с детской смертностью, образовательными возможностями и уровнем жизни за последние 10 лет улучшилась. На самом деле, ВВП беднейших стран за последние 50 лет рос ничуть не менее быстро, чем ВВП богатых стран. Проблема в том, что их население росло намного быстрее. Исследования также показывают, что число людей, живущих на меньше чем \$2 в день за последние 30 лет сократилось на 20%. Эту статистику можно трактовать по-разному, но любой, кто провел хотя бы час в бедной азиатской, африканской, европейской или южно-американской стране, знает, как много еще необходимо сделать. И, пожалуйста, не вините в этом дисбалансе глобализацию. Вините людей — диктаторов, генералов, коррумпированных чиновников или некомпетентных администраторов.

Удивительно, но до недавнего времени “богачейшей” страной в мире был Советский Союз — по крайней мере, с точки зрения природных ресурсов. А другие “богатые” страны: в Нигерии есть нефть, в Индонезии — драгоценные сорта дерева. Южная Африка богата алмазами и золотом, а в Бразилии много лесов и руд. Мексика обладает запасами серебра и нефти. Венесуэла в ней практически утопает. И все равно, согласно экономике, основанной на знаниях, вряд ли какая-либо из этих стран богата.

Страны с процветающими экономиками продолжают расти, потому что, помимо других факторов, они контролируют и создают знание — самую твердую валюту караоке-капитализма. Например, Калифорнийский университет тратит на НИОКР на 21% больше, чем Мексика, и получает в шесть раз больше патентов, чем большинство аитатов.

Неудивительно, что лишь 3 из 50 ведущих латиноамериканских компаний считаются высокотехнологичными. Остальные торгуют сырьем. А цена сырья сегодня составляет одну пятую от той, чтобыла 150 лет назад.

Пять ведущих создателей компетенций

Страна Япония Южная Корея США Швеция Германия Патенты, выданные на 1 млн населения 994 779 289 271 235

Источник: nationmaster . com

Преступление и наказание

Это еще не все. Внутри так называемого богатого мира границы меняются. Двойная экономика — это общество закрытых коммун и гетто, резерваций для богатых и отгороженных мест для бедноты. Вспомните о местах с управляемым климатом и трущобах, о которых говорит архитектор Рэм Кулхаас. Соедините технические изменения,



стимулирующие более квалифицированных рабочих, с глобальной конкуренцией, оказывающей серьезное давление на необученных. Затем подумайте обо всех разъединяющих наше общество институциональных переменах, включая разрушение семьи. Этот мир Твин Пикс\* — истинный рай для страховых компаний, одной из наиболее быстрорастущих отраслей Западного мира. Чем шире пропасть, тем больше нужна защита, и снова оказывается, что решение предлагается рынками, а не правительствами. В 1970-е в США полицейских было больше, чем частных детективов. Сегодня частных детективов втрое больше, чем полицейских. А в Калифорнии — вчетверо. Если вы телепродюсер, забудьте про Hill Street Blues.\* Наше будущее — Securitas Groap Swing.\*\* Дивный и хорошо защищенный новый мир\*\*\* населен капиталистами, компетентами и коммодитентами\*\*\*: людьми, которые имеют или могут, и людьми, которые вынуждены; людьми с выбором и людьми с призрачными шансами; господами и слугами. Вдобавок к неравномерному распределению капитала наш мир разрывается на части тремя другими мощными силами: талантом, обучением и связями. Для успеха вам нужны правильные навыки, соответствующие школы и стратегические друзья на нужных позициях. Эти факторы определяют свободу людей выбирать или просто проиграть.

---

\* Американские сериалы.

\*\* Аллюзия на название романа Олдоса Хаксли “Дивный новый мир”. С отсылкой к нему же название диска Iron Maiden, 2000.

\*\*\* Потребители, от commodity — товар, предмет широкого потребления (англ.).

---

В то время как талант всячески лелеется, от неудачников в двойной экономике избавляются клиническими методами. В США 1,8 млн. заключенных, охраняемых 300 тыс. тюремщиков, плюс около 4,5 млн. осужденных условно. Добавьте сюда полицию и частных охранников, и вы получите около 9 млн человек, занятых в индустрии контроля и сдерживания. По некоторым оценкам, 30% афроамериканцев в возрасте от 20 до 29 лет имели контакт с пенитенциарной системой. Сравните с Японией, страной с вдвое меньшим населением, где в тюрьмах содержатся менее 100 тыс. человек.

Пять ведущих поставщиков преступности

Страна США Россия Белоруссия Доминика Монтсеррат\* Заключенные, на 1000 человек 6,41 6,37 5,77 5,73 5,57

Источник: nationmaster . com

\* Остров в Вест-Индии, входит в архипелаг Малые Антильские острова; владение Великобритании. Население — 10 тыс. чел.

Все это еще более ухудшает и без того жалкий уровень участия населения в политических процессах. В ходе выборов президента США в 2000 году около 4 млн. американцев — практически население целой Финляндии — были лишены избирательного права. В большинстве штатов США заключенные не имеют права голосовать, и во все большем числе штатов они теряют право голосовать и в будущем. Навсегда.

Эффективность и эмпатия необязательно составляют счастливую пару.

Разделение на тех, кто имеет и не имеет, имущих и неимущих является лишь логическим следствием того, что мы полагаемся, чуть ли не исключительно, на действие рыночных механизмов. Рынок отделяет эффективных от неэффективных. В этом его суть. Рынок признает эффективность, но это также и единственное, что он понимает. Общество, базирующееся на законах природы, а не на принципах воспитания, — суровое место для выживания. Последовательно примените эту логику и получите два множества — избранных и обреченных. И чем усерднее мы будем применять этот принцип, тем отчетливее будет разделение. Эффективность и эмпатия необязательно составляют счастливую пару.

Разделение труда

В караоке-версии капитализма на национальном и общественном уровнях доминируют рыночные силы. Двойная экономика также проявляется в бизнесе. В 1999 году бывший CEO General Electric и до недавнего времени самый уважаемый руководитель в мире Джек Уэлш заработал больше, чем 15 тыс. так называемых беспопыльных рабочих на мексиканских

заводах GE. Пятнадцать лет назад самым высокооплачиваемым CEO в США был легендарный руководитель Chrysler Ли Якокка с зарплатой около \$20 млн. В 2001 году Ларри Эллисон из Oracle заработал \$706 млн. Талантливые личности берут свое, как бы их ни звали: Дженнифер, Джек или Ларри.

Двадцать лет назад соотношение зарплат CEO и заводского рабочего составляло в США 40 к 1. Несколько лет спустя оно выросло до 400 к 1. (Можно вспомнить, что Платон в “Республике” утверждал, что никто в обществе не должен зарабатывать более чем в 5 раз выше зарплаты среднего рабочего.) Феномен крайнего неравенства доходов возник сравнительно недавно. В 1980-м CEO крупных американских фирм на каждый доллар, заработанный ими для акционеров, получали на треть меньше, чем в 1960 году. Между 1998 и 2001 годами разрыв в зарплате между CEO европейских компаний и промышленными рабочими вырос на 92% в Великобритании, на 62% в Германии, 46% в Испании и 33% во Франции.

В 1990-е доходы высших руководителей в США выросли на 570%, тогда как доходы рабочих возросли на 37% (что лишь немного больше уровня инфляции в 32%). В 1998 году 1% самых высокооплачиваемых американцев имел доходы, равные доходу 100 млн самых низкооплачиваемых.

Уильям Гейтс III не только создал 20 тысяч сотрудников-миллионеров, но и сам неплохо заработал. Доход Билла равняется суммарному доходу 110 млн беднейших американцев. Когда мистер Гейтс в возрасте 44 лет ушел “на пенсию”, его личное состояние превышало стоимость золотого запаса США в Форт-Ноксе и было вдвое больше суммарной стоимости мало дряхлых в обращении наличных долларов.

Играющий на повышение рынок 1990-х и появление опционов изменили ситуацию. Даже испарение доткомов не повлияло на тенденцию. По данным исследования зарплаты, проведенного Business Week, компенсация CEO упала на 16% в 2001 году и еще на 33% в 2002-м. Но хотя средняя зарплата упала, средняя компенсация CEO выросла на 7% в 2001-м и еще на 6% в 2002 году. Зарплата типичного CEO продолжает расти быстрее, чем прочие зарплаты, и нет причин ожидать выравнивания положения. Неважно, о чем думают и рассуждают люди в целом, и акционеры в частности, компании соперничают в области способностей, компетенции и знаний. А идеи — удел талантливых людей.

Феномен двойного общества наиболее ярко представлен в США, но не только. Фактически, оно распространяется, как ядовитый плющ, по всему миру. За последние 20 лет соотношение зарплаты шведского CEO и шведского рабочего выросло с 9 к 1 до 46 к 1. И это в стране, знаменитой своим равенством. То же самое наблюдается в других частях света.

Чем дальше в лес, тем больше дров

Итак, как же нам попасть в новую элиту? Просто. Работать все упорнее и упорнее. В мире караоке обед необходимо заработать пением, и вы вынуждены петь все громче и громче. Как и все граждане нашего ненормального мира, вы либо включены, либо нет, 0 или 1, все или ничего. Бельгийский психотерапевт и гуру лидерства Манфред Ке де Ври ставит нашему времени пугающий диагноз: “Вы либо приносите доход, либо идете в расход”. В мире караоке некоторые дорабатываются до смерти, работают на двух работах, чтобы наскрести на жизнь. В конце концов, как заметил Ричард Сеннетт, “для находящихся внизу пирамиды время единственный доступный ресурс”. Ранее считалось, что высокий риск соответствует высокому доходу. Сегодня для обычного рабочего на Западе высокий риск соответствует низкому доходу. Нет гарантий занятости. Нет больших зарплат. “Если в вашей работе нет ничего выдающегося, не важно, насколько упорно вы трудитесь, вас все равно никто не заметит, и это все с большей вероятностью означает, что вам не будут много платить”, — утверждает Майкл Голдхабер, писатель и мыслитель, придумавший “экономику привлекательности”\*.

---

\* attention economy.

---

Похоже, мы можем все быстрее и быстрее тратить деньги, но чтобы их заработать надо все больше времени. Типичный гражданин США работает почти 2 тыс. часов в год, что на две

полные недели больше, чем 20 лет назад, В 1999 году средняя женатая пара работала почти 4 тыс. часов, что на семь недель больше, чем 10 лет назад. Средний европеец работает на 350 часов в год меньше, чем средний американец. На вопрос, готовы ли они работать меньше за меньшую плату, положительно отвечают 8% американцев, 38% немцев и 30% англичан и японцев.

США — лидер мировой экономики по показателю распределения ВВП на душу населения, однако если сравнивать распределение ВВП относительно рабочих часов, ситуация выглядит иначе. Бельгия выходит с десятого места на первое, США падают с первого на девятое место, а для Японии откат еще более впечатляющ — с третьего места на двадцатое. Все дело в ценностях. Европейцы, определенно, ценят отдых больше, чем люди в других частях света. Очевидно также, что мы платим за это низким уровнем экономического роста, меньшим благосостоянием и т. д.

В то время как одни люди ради выживания вынуждены работать в нескольких местах, другие проводят в офисе по 90 часов в неделю, поскольку понимают, что конкурируют в сфере компетенции. А знание непрочно. Им приходится использовать свои навыки прямо сейчас, иначе они устареют, станут коммерчески никчемными. Сегодня у людей и их навыков имеется срок годности. Ранее наш мир был населен быстрыми и мертвыми. Теперь некоторые из нас быстрые и смертельно уставшие. По данным Аарона Фишера, автора книги “Ваша карьера убивает вас?”, только в США стрессы, связанные с работой, обходятся в \$200— 300 млрд. ежегодно.

Мы перешли от зависимости к ответственности. Мы все теперь под давлением. И эти требования знакомы каждому. Люди не могут позволить себе сойти с круга, иначе они пострадают — финансово, духовно и физически. Передышка может обойтись слишком дорого. Для многих такого варианта просто не существует. Когда дистанция между ступеньками лестницы доходов все возрастает, промедление также обходится все дороже. Неравенство доходов заставляет больше работать. 20 лет назад переход американской семьи из верхнего среднего класса в нижний средний класс означал потерю 29% дохода. Сегодня это 44%. Этот принцип работает и в других частях света, только цифры не так велики — пока.

Как заметил бывший член администрации Клинтона Роберт Рейч, все большему числу людей становится трудно удерживать хрупкое равновесие между выживанием и жизнью. Это требует немало крови, пот и слез.

Сгорая дотла

“Работа — это развлечение”, говорил немецкий философ Фридрих Ницше. Многие работники интеллектуального труда согласятся с этим. Но удовольствие от работы сопряжено с риском. Европейский теоретик управления Лейф Эдвинссон потратил последние десять лет на пропаганду значения интеллектуального капитала для организации. Нынче все его усилия брошены на борьбу с последствиями того, как мы работаем. “Только в Швеции каждые 15 минут кто-то испытывает нервный срыв. Это невероятно затратно, поскольку компании теряют человеческий и структурный капитал. В масштабах общества это означает снижение темпов роста благосостояния при колоссальных социальных издержках”, — говорит Эдвинссон. “Химиотерапия рака занимает до нескольких недель, а на лечение стресса уходит гораздо больше времени. Десятая часть всех наших трат на медицинское обслуживание связана с интеллектуальными работниками... Однако влияние этого явления значительно шире”.

Как построить свою трудовую деятельность по правилам возведения наших городов? Это глобальная проблема. К примеру, в Японии люди говорят о *karoshi* — смерти от переработки. “Чтобы люди были счастливы на работе, необходимы три вещи, — писал британский общественный деятель Джон Раскин в 1851 году. — Они должны быть к ней годны, они не должны работать слишком много и должны ощущать, что добиваются в ней успеха”. Многое меняется, но все же большинство вещей остается неизменным. По мнению Лейфа Эдвинссона, сегодня мы должны задаться вопросами: Как сделать, чтобы наш мозг работал наилучшим образом? Как построить свою работу по правилам возведения наших

городов? Лидерам необходимо сфокусировать усилия на создании среды, дающей людям уверенность, а их уму — удовлетворение.

В Европе разговоры в основном ведутся вокруг того, должны ли работодатели или профсоюзы взять на себя большую ответственность? Роль отдельного человека редко находится в центре дискуссии. Но мы знаем, что, хотим того или нет, в мире караоке вся ответственность ложится на отдельных людей. Бывший президент США Рональд Рейган которого едва ли можно упрекнуть в принижении роли личности, понимал, что для достижения результата необходимо отдыхать. В одной из своих послеобеденных речей он едко заметил:

“Конечно, упорный труд еще никого не убивал, но я не понимаю, зачем проверять это на себе”. Может, в будущем сказать жизни “да” будет означать сказать “Нет” другим вещам. И передышка будет, действительно означать возвращение к жизни.

Конечно, последствия все более упорной работы — это не только истощение отдельных людей. Чем больше работы, тем больше стресса, и это в свою очередь сказывается на институте семьи, что бы мы под ней ни понимали. Новая реальность такова, что если раньше мы работали посменно на заводе, то теперь мы работаем посменно дома. Все большее число людей вокруг нас соответствуют придуманной социологами аббревиатуре DINS — двойной доход, никакого секса.\*

---

\* double income, no sex.

---

Дуальные карьеры превратились в дуэльные карьеры. “Проблема с крысиными бегами в том — говорит комедийная актриса Лили Томлин, — что, даже победив, вы все равно остаетесь крысой”.

Чтобы иметь больше времени для работы, современные космократы прибегают к аутсорсингу семьи.

Те из нас, у кого есть дети, подвержены синдрому Рэя Романо. Романо, главный герой невероятно популярного ТВ-шоу “Все любят Рэймонда”, недавно дал интервью для Newsweek.

“С появлением детей все меняется, — сказал он. Теперь мы занимаемся любовью раз в три месяца. Я знаю, что если мы занимаемся этим, то мне пора платить квартальные налоги. А если это оральный секс, значит настала пора поменять водительские права”.

Многие люди, у которых есть семья, теперь прибегают к аутсорсингу некоторых ее частей. Кто-то другой приглядывает за их детьми, кто-то ухаживает за садом, убирает в доме. Есть люди, которые занимаются всем, что связано с их домом и семьей. Нам рассказали историю об одном руководителе, у которого дома было больше подчиненных, чем на работе. Дома была няня повар, садовники т.д.

Ничего нового в этом нет. Шотландский экономист Адам Смит утверждал, что разграничение дома и работы было наиболее важным аспектом современного разделения труда. Издавна обеспеченные люди применяли аутсорсинг домашних обязанностей. Они делали это, чтобы иметь возможность расслабиться. Они устраивали коктейли, ездили на пикники и катались на яхтах. Сегодня все по-другому. Современные космократы прибегают к аутсорсингу семьи, чтобы иметь больше времени для работы. Новая элита вынуждена непрерывно защищать свое положение. Эти люди стали тем, кто они есть, благодаря своему уму, а не унаследованным деньгам — интеллектуальному капиталу, а не деньгам в банке. Талант обычно продают в единицах времени. А поскольку знание теряет ценность весьма быстро, им приходится работать целыми сутками.

Похмелье, нарушение биоритма, бессонница

Время наезжает все сильнее. В мире 24/7/52 нарушение биоритма можно заработать, не выходя из дома. В одном месте несколько часовых поясов могут существовать одновременно. Все больше ресторанов подают завтрак и выпивку в одно и то же время. Доступное время сокращается. В 1990-е более 50% поездок на отдых составляли поездки на уикенд. В будущем главным символом статуса могут вполне стать восемь часов непрерывного сна. Любая сэкономленная минута и секунда становится все более ценной.

Каждая наносекунда на счету. В 1997 году в США расходы на еду на вынос и рестораны превысили расходы на универсамы. Продажи готовых продуктов стремительно растут. Скорость и удобство — в первую очередь. Вкус вторичен. Нетерпеливые инвесторы капитала и компетенции толкают нас в эпоху беспокойства, общество стресса и экономику стремлений. Средняя продолжительность жизни акций на британских и американских фондовых биржах за последние 15 лет упала на 60%. По оценке Национальной Ассоциации психического здоровья, 75-90% всех визитов к врачу связаны со стрессами. В Швеции людям доступны лекарства 4 тысяч наименований. Более 100 из них предназначены для снятия напряжения и стресса. Нет настоящих друзей, зато множество таблеток. Первые места в списке бестселлеров занимают Viagra и Prozac, а также Losec, средство №1 против язвенной болезни. Секс, уныние и стресс — такова новая троица. Стресс существовал всегда, но сегодня он порастил элиту и поэтому считается приличным заболеванием, чем-то, что необходимо принимать всерьез. Дуайен лидерства Уоррен Беннис говорит, что молодые лидеры задыхаются от обилия возможностей: “Мир принадлежит им, и они могут выбирать. Вариантов настолько много, что это причиняет серьезнейшее беспокойство”. Или, как сказал однажды датский философ Серен Кьеркегор, беспокойство — это головокружение от свободы. Свобода опьяняет, ответственность становится похмельем.

Мы боремся со стрессом по-разному. Но бороться приходится всем. CEO Coca-Cola Роберто Гойзуета дал однажды интервью для Fortune. Журналист заметил, что г-н Гойзуета испытывает серьезное давление и заинтересовался, как ему спится по ночам. “Я сплю как ребенок”, — ответил Роберто. “Это чудесно”, — сказал журналист. “Нет, нет, — ответил Гойзуета, — я просыпаюсь каждые два часа и кричу!” Теперь многие из нас прекрасно понимают, что он имел в виду.

Талант вступает в свои права

Талантливые личности - это мобильные монополии с паспортами граждан мира. Они обладают ключом к конкурентоспособности, самому дефицитному ресурсу — компетенции. Руководители и политики вынуждены учиться обращаться с людьми, которые свободны в своем стремлении знать, действовать и перемещаться.

Правят умники с улицы

Действие фантастического фильма Стивена Спилберга “Особое мнение”\* с Томом Крузом в главной роли происходит в самом ближайшем будущем. С помощью трех провидцев полиция арестовывает убийц еще до того, как те совершат преступление. Фильм имел огромный успех, собран в прокате около \$410 млн. Прибыль киностудии 20th Century Fox составила \$21 млн. Стивен и Том заработали на двоих \$74 млн. Так кто же управляет индустрией кино, индустрией развлечений, вообще всякой отраслью?

---

\* “Minority Report”

---

Экономика и бизнес - это наука об ограниченных ресурсах. Есть только один Стивен Спилберг. Соедините дерегулированный рынок капитала с глобализацией и цифровыми технологиями, повышающими эффективность других рынков. В результате окажется, что доступ к финансовым ресурсам больше не является ограничением, каким был всегда. Капитал в избытке, хотя для большинства людей это неочевидно. Избыток приводит к снижению цен. Стоимость капитала выражается в процентных ставках. За последние несколько лет в большинстве частей света они резко упали.

Сегодня самым дефицитным ресурсом являются не инвестиции, а воображение. Рассмотрим вот что. В 1998 году CBS, Fox и ABC заплатили \$12,8 млрд. за право трансляции игр Национальной Футбольной Лиги (NFL) до конца сезона 2005 года. Тогда же команда Minnesota Vikings была продана за \$250 млн. Получается, три медиа— компании могли купить все 30 команд и иметь право трансляции задаром. Но они этого не сделали. Как гражданин караоке-мира вы обладаете выбором. Либо попытаться присоединиться к новой элите, полагаясь на случай — играл в лотерею, либо развивая способности, данные

при рождении. Занимайтесь чем угодно, лишь бы вы были в этом действительно хороши — мирового уровня. Компетенция купит вам этот выбор. Она усиливает вашу силу в отношениях с политиками, работодателями и капиталистами. Для отдельного человека единственная жизнеспособная стратегия — уникальность.

В плену у таланта

Не так давно Джеймс Бонд был великим героем. Он сражался с коммунистами, любил прекрасных женщин и заливал это все сухим мартини (смешать, но не взбалтывать). Время от времени он встречался с Кью, ученым-занудой, снабжавшим его навороченными автомобилями и всякими шпионскими штучками. На экране 007 все еще герой, но в реальном мире основанной на компетенциях конкуренции настоящим победителем является Q\*. Ботаники победили.

---

\* Имеется ввиду интеллект (IQ)

---

Скептики скажут, что влияние таланта — это явление новой экономики, и что война за талант нынче превратилась в войну между талантами. Разве люди сегодня не счастливы просто оттого, что у них есть работа? На коротком отрезке времени это может быть верно, однако существуют явные причины, позволяющие утверждать, что-то, что мы сегодня наблюдаем, является лишь концом начала.

Независимо от отрасли успех определяется наличием мозгов, а не мускулов. Конечно, мускулы все еще имеют значение, но не столь большое. Интеллектуальный капитал является дефицитным ресурсом. Не будем забывать, что сегодня сырье в среднем стоит одну пятую того, что оно стоило 150 лет назад. Богатство создается при помощи мудрости.

Такой ход вещей, разумеется, не находит отражения в традиционном бухгалтерском балансе, пожалуй, единственной 500-летней супермодели, все еще вызывающей у некоторых возбуждение. Бухгалтерский баланс, несмотря на его многовековое очарование, зачастую отображает менее четверти реальной стоимости многих современных компаний.

Исследование экономиста джонатана Кендрика показывает, что за последние 70 лет соотношение между неосязаемыми и осязаемыми активами изменилось с 30 к 70 на 63 к 37. Наиболее важные ресурсы компаний больше нельзя потрогать (по крайней мере без риска быть обвиненным в сексуальном домогательстве).

Хорошая новость — это то, что невозможно быть слишком умным. Едва ли нам удастся отыскать компанию, обанкротившуюся из-за переизбытка таланта. Последние исследования показывают, что только 7% руководителей согласны с утверждением, что “наша компания располагает достаточным числом талантливых менеджеров, чтобы реализовать все или большую часть многообещающих возможностей”. Исследование даже показывает, что три четверти руководителей по всему миру ставят человеческий труд, с точки зрения стратегической важности, впереди производительности труда и технологий. Это же исследование обнаруживает, что 80% руководителей склонны считать, что к 2010 году привлечение и удержание людей станет главной стратегической задачей.

В США 11 тыс. человек ежедневно преодолевают 50-летний рубеж.

К 2020 году 50% населения Европы будет старше 50 лет.

Если ничего не произойдет, в последующие 50 лет население Японии сократится с егоянских 126 млн. до менее 100 млн. чел.

Причиной такого развития событий является тот демографический факт, что по крайней мере в постиндустриальных странах количество талантов начинает сокращаться. За следующее десятилетие в Европе и Северной Америке число граждан 35—44 лет в пропорции к остальным возрастным категориям сократится на 15%. Падение рождаемости и старение населения станут главными ингредиентами этой тикающей бомбы.

Следствие? Большинство организаций попадут в зависимость от небольшого числа людей. Мы называем таких звезд носителями компетенций. Это именно те немногие, кто реально работают на результат. Они знают, как использовать свои сильные стороны и как нейтрализовать слабые. Они везде и повсюду. Стивен и Том не одиноки. Они есть в спорте — представьте себе английский футбольный клуб “Арсенал” с участием или без француза

Тьерри Анри. Они есть в бизнесе. В Microsoft люди говорят о “Капитале Билла”. Капитал Билла — это то время, которое сотрудники проводят с мистером Гейтсом, обсуждая новинки бизнеса и технологий. Когда компьютерные вирусы “Melissa” и “Love Letter” вызвали всемирный хаос, использовало ли ФБР своих экспертов, чтобы нейтрализовать вредителей? Нет, они были вынуждены обратиться за помощью к скандинавскому хакеру 17 лет от роду. Талант многолик. Он существует в различных образах и формах.

ФБР было вынуждено обратиться к услугам 17-летнего хакера.

Носители компетенций — это мобильные монополии. Они остаются на месте лишь до тех пор, пока исполняются их желания. Когда этого больше не происходит, они начинают работать на кого-то другого в каком-нибудь другом месте или основывают свои собственные компании из одного человека — “Я Инк.”. В США, в так называемой нации свободных агентов, сегодня 16 млн. чел. солистов — 3 млн. временных рабочих и 13 млн. микропредпринимателей, и это больше, чем занято в общественном секторе.

Рынок талантов функционирует иначе, чем рынок сырья. Компетентные личности уникальны. Экономисты могли бы даже назвать этот рынок неидеальным. Власть сегодня переходит от владельцев финансов к контролирующим интеллектуальный капитал. В сегменте “золотых воротничков” рынка труда компании вынуждены соглашаться с любым запрашиваемым талантливыми людьми размером оплаты. Организации находятся в руках тех, кто контролирует наиболее важный и дефицитный ресурс.

Побочные эффекты очевидны. Для неудачливых — коммодитенто или обычных работников — новая реальность — это мир ожесточенной конкуренции. На глобальном рынке эти люди, в конкуренции с миллионами и миллиардами других людей, продают международным компаниям недифференцированные услуги, недостатка в которых нет. Все больше людей ощущают это. Индийский или китайский инженер так же хороши, как испанский или немецкий. Они вправе работать на отечественную или иностранную компанию в своей стране, а в случае с индийцами и за границей. Эти люди готовы работать за \$20 тыс. в год. Первая волна низкооплачиваемой рабочей силы и вызванная ею конкуренция, однажды уже ставшая причиной важнейшей структурной революции на Западе, включая массовую безработицу в текстильной, судостроительной, добывающей и автомобильной отраслях, нынче начинает поражать не только “синих воротничков”, но и людей с университетскими дипломами. Несколько лет назад Триу Нгуен преподавал архитектуру в Хошимине, Вьетнам. Сегодня он работает в южном Лондоне, в офисе неподалеку от аэропорта, где занимается проверкой чертежей строящегося студенческого общежития. В июле 2003 года агентство Reuters сообщило, что планирует перенести 600 рабочих мест из США, Великобритании и Сингапура в Индию. Это начало второй волны. Результат? Архитекторы, инженеры, бухгалтеры и любые другие высококвалифицированные работники с недостатком реального таланта не могут чувствовать себя спокойно. Наш совет прост: продвигайтесь вверх по пищеварительной цепочке рынка труда или сойдите с дороги.

Тем, кому воздастся

Список организаций, осознающих, что власть теперь принадлежит (некоторым) их работникам, становится все длиннее. По данным Чарльза Хэнди, несколько лет назад 30% собственного капитала американских компаний было связано в опционах. В Microsoft Билл Гейтс владеет примерно 25% компании, а его сотрудники — 15%. Если цена акций будет расти на 10% в год, это будет означать рост стоимости акций сотрудников на \$7 млрд. При подобной форме вознаграждения прибыль Microsoft исчезнет. Отношения между работодателем и работником радикально меняются.

Во все большем числе организаций талантливые люди требуют участия в собственности.

Разумеется, акционеры начинают извиваться,

Жадность руководителей частично является следствием все более близких структур корпоративного управления.

жаловаться и стонать. Пока им удастся приостановить распространение подобных схем или, по крайней мере, ограничить их действие небольшой частью капитала. Но через пять-шесть лет сотрудники звезды будут требовать еще больше. Что тогда скажут акционеры? Как им быть?

Робин Гуд и не думал умирать. Правда, на этот раз он не крадет у богачей, чтобы раздавать беднякам. Теперь деньги текут из рук финансовых инвесторов прямо в карманы держателей интеллектуального капитала. (Либо деньги из рук потребителей через капиталистов перетекают к носителям компетенций, минуя обычных работников.)

Помните, что мы рассматриваем очень малочисленную группу высококвалифицированных людей. В остальной части рынка труда конкуренция возрастает с каждой минутой. Столь же важно отметить, что мы ведем речь о талантах, а не титулах. Главные компетенты необязательно являются высшими руководителями. Щедрые премии и опционные планы для высшего руководства не являются доказательством того, что капитал пляшет под дудку таланта.

Не будем путать прославление жадности с триумфом таланта. Зачастую компенсационные схемы построены по принципам традиционной перархической логики, вознаграждая боссов, а не мозги. Титул и талант необязательно совпадают. И уж тем более не существует хорошо функционирующего рынка высших руководителей. Постоянной оценке подвергаются лишь немногие, к тому же они оцениваются людьми, с которыми уже знакомы.

Так называемая жадность руководителей частично является следствием все более близких структур корпоративного управления, не способных поддерживать равновесие системы.

Сегодня существуют сотни миллионов анонимных капиталистов, акционеров, которые никогда не появляются на годовых собраниях и никогда не используют свой голос, финансовых институтов, которые никогда не принимают (если им это только не запрещено вообще) активного участия в работе советов директоров тех компаний, в которые они вкладывают наши пенсии и сбережения.

Бунтующая элита

В противовес бытующему мнению исторические революции, подобные французской, русской и китайской, были движимы не рабочими, но скорее средним классом и интеллектуалами. В Китае фермеры поддержали обе эти группы. Однако на этот раз во главе стоят космократы всего мира. В караоке-экономике вооруженные деньгами и знаниями космократы могут знать, идти и делать что, где и куда угодно. Остальные не могут. И хотя мы видим, как варвары с мозгами напирают, новая элита также начинает играть мускулами. Иностранцы получают налоговые льготы в дании и других странах, в США есть специальная визовая программа для лучших студентов. Если вы не привлекательны, талант не пригласит вас на танец.

Возьмем Сингапур, одну из самых свободных экономик мира, но также и место с чрезвычайно жестким социальным контролем. При переходе к открытому и прозрачному миру, в котором возможности выбора для способных людей практически неограниченны. Сингапур вынужден идти на изменения. В попытке привлечь самых талантливых правила становятся мягче, так что, к примеру, люди получают возможность смотреть “Секс в большом городе” по кабельному ТВ. Теперь там снова можно танцевать на барной стойке. Правительство Сингапура даже начало брать на работу открыто заявляющих о себе гомосексуалистов. Шок! Ужас! На самом деле официальные лица ссылаются на результаты исследований геев и представителей богемы, о которых мы упоминали ранее. Кто после этого скажет, что бизнес - исследования бесполезны?

Стэн Дэвис и Кристофер Мейер, авторы “Будущего богатства”, указывают на логическое следствие нашего перехода в мир, в котором те, кто контролирует ключевые ресурсы, обладают паспортом гражданина мира: “Когда производственным ресурсом была земля, нации сражались за землю, теперь такая же борьба идет за талантливых людей” Хотим мы того или нет, успешность всех регионов и всех организаций зависит от их умения привлекать людей, способных на реальные изменения.

В связи с этим меняется повестка дня для политиков. Когда правят люди с деньгами и компетенциями, власть концентрируется, но не является централизованной. Тех, кто у власти, не так-то просто свергнуть или даже повлиять на них. Возникают вопросы. Как добиться лояльности группы людей, свободных знать, передвигаться и действовать?

Невероятно трудно заставить Кайли Миноуг, сэра Ричарда Брэнсона или Анну Курникову



сделать что-либо. Насколько сложно обложить налогами тех, кто обладает мобильностью, реальной и потенциальной? Ответ: невероятно сложно.

В то же время другие люди остаются привязанными к одному месту, испытывая недостаток ресурсов, необходимых для участия в глобальной игре в передвижение. Поэтому скорее из практических, чем идеологических соображений правительства будут испытывать все больший соблазн обложить налогами то, что не двигается. Что же остается приклеенным к поверхности планеты? Собственность и бедные — вот два главных кандидата.

В результате весь политический ландшафт может оказаться перекроенным. Тяготеющие влево политики когда-то поддерживали рабочих. Теперь они скорее оказываются защитниками интересов своих заклятых врагов — капиталистов. Когда наконец стало известно (а в открытом мире рано или поздно обо всем становится известно — просто негде спрятаться), что бывший CEO АВВ Перси Барневик получил пенсионный пакет стоимостью \$100 млн., самая громкая критика послышалась слева. В том или ином виде левые требовали, чтобы Барневик вернул деньги, но не рабочим, а акционерам! В число совладельцев АВВ входят Валленгберги — одна из самых могущественных и богатых промышленных династий Европы.

Битва труда против капитала уходит все дальше в историю. Новая борьба ведется между традиционными рабочими и капиталистами, с одной стороны, и (ненасытными) талантливыми работниками с другой. Социалисты поддерживают капиталистов по ряду причин практического свойства. Исторически левые всегда предпочитали иметь дело с концентрированной группой капиталистов, поскольку легче собраться с группой из пятнадцати или около того человек и засесть за выработку грандиозного плана дальнейшего социального инжиниринга. Централизованная политическая и экономическая власть обычно счастливы вместе.

Новость в том, что будущие пенсии рабочих и ожидаемые прибыли компаний становятся все более взаимозависимыми. Руководители пенсионных фондов инвестируют в фондовый рынок. И будущее благополучие традиционных рабочих сильно зависит от успеха компаний, в которые вложены средства. Если вознаграждение за компетенции (слишком) высоко, прибыль может исчезнуть. Покуда дело ограничивается узкой группой руководителей, ситуация не слишком опасна (экономически и даже этически). Но со временем эти руководители станут примером для подражания для находящихся в тени носителей компетенций. Когда звезды МВА, архитектуры и инженерии начнут караоке-копирование, требуя все больше и больше, ситуация может выйти из-под контроля владельцев капитала. Подобное расширение группы талантливых способно оказать крайне негативное влияние на прибыли и стоимость акций. Со временем такой ход событий может привести к снижению роста пенсий традиционных рабочих.

Поэтому в ответ на алчность руководителей (социалистические) правительства во всем мире приступили к созданию комитетов по выработке вариантов того, как заставить управленцев умерить свои запросы. Довольно странно, что в состав этих комитетов зачастую входят люди, представляющие интересы собственников. Абсурдным, с точки зрения логики, но блестящим, с точки зрения риторики, является их аргумент, что руководителям компаний надлежит быть поскромнее. Иначе просто не останется денег для рабочих. Подразумевается, что владельцы капитала используют эти средства для повышения зарплаты рабочих, которых можно заменить миллионами других в любых частях света. Нам кажется это маловероятным. Хотя мы сами исследователи бизнеса, на нас произвело впечатление, что, оказываясь, именно на собственниках лежит ответственность за предотвращение роста зарплаты руководителей, вызванного умелым использованием рыночных сил и способностью договариваться, сверх того уровня, который они заслуживают. Но, вероятно, мы все еще слабы в начальном курсе экономики.

Давайте заглянем чуть дальше экстравагантного поведения руководителей, и мы начнем понимать, что переход власти равносителен органической квазисоциализации общества.

Влияние переходит от капиталистических правителей промышленного мира к немногим (талантливым) работникам. Но вместо того, чтобы захлопать в ладоши, левые принимаются стонать. Милости просим в реальную революцию! Вопрос в том, как заставить этот новый

правящий класс разделить часть своего достатка с другими, остается без ответа. Гипотеза: попробуйте пряник, а не кнут.

В 1990 году процент предпринимателей в Силиконовой Долине, обладающих докторскими и магистерскими степенями, существенно зависел от происхождения. Такими степенями обладали 55% индийцев, 40% китайцев и всего 18% белых. Восемь лет спустя каждый третий из 2775 СЕО Силиконовой Долины был индийцем или китайцем.

Около 60% лучших американских работ в области физики и 30% в области наук о жизни написаны людьми, рожденными за пределами США.

В 1999 году примерно 25% докторских диссертаций в США защищали иностранцы.

За кулисами дьявольского альянса социалистов и капиталистов также слышны приглушенные споры. Многие считают основанное на умственных данных неравенство одной из вопиющих форм апартеида. Признать что кто-то быстрее и сильнее других, — нормально, но говорить то же самое об умственных способностях все еще считается неполиткорректным. Человек — это вам не компьютер. Возможно, именно поэтому исследование за исследованием (особенно мужчин) показывают, что более 50% населения оценивают свои способности выше среднего уровня. Компетенцию слишком часто путают с личностными качествами и полезностью обществу. Уровень интеллекта ничего не говорит о человеческих достоинствах но, с экономической точки зрения он говорит о многом.

Если левые не начнут действовать единым фронтом рано или поздно одна или несколько правых партий ухватятся за возможность стать рупором и выбором для работников интеллектуального труда, а не для капиталистов. Для кого-то это может стать блестящей возможностью начать новое политическое движение — после капитализма придет компетализм. Вечеринка караоке может вскоре приобрести значение партийного собрания.

Самоопределение и самообман

Последствия появления новых возможностей для сливок общества будут многочисленными и широкомасштабными. Во-первых, это мобильность. Мы ожидаем большого переселения одаренных людей. Несмотря на ликвидацию расстояний мы все еще остаемся пайщиками государства но некоторые уже могут выбирать. Обеспеченные и талантливые могут распоряжаться собой.

В 2003 году в Швеции проходил референдум о присоединении к Европейскому Валютному Союзу (ЕМУ)\*. Подавляющее большинство

---

\* European Monetary Union

---

людей высказались против. Вопрос закрыт? Ни в коем случае. Граждане Швеции при деньгах и талантах могут присоединиться к ЕМУ хоть завтра. Все, что им нужно сделать, это переехать в Германию, Испанию или Францию. Концепция демократии, как мы ее понимаем, основана на базовом предположении о закрытых географических пространствах. Не более. Изменения в самом разгаре. Там, где центробежные силы уже работают, результат налицо. В 1970 году 4,7% американского населения родились за рубежом, 30 лет спустя таких было 10,4%. Караоке космократы идут своей дорогой. В Швеции число покидающих страну мужчин и женщин с магистерскими степенями в бизнесе или науке в процентном отношении сравнялось с количеством людей от числа всего населения, которые уезжали из страны 100 лет назад, когда сотни тысяч эмигрировали в Америку.

США — не единственный магнит. Некоторые страны используют магическую притягательность золота. В 1998 году лидеры Ирана предложили бывшим советским ученым работу по созданию биологического оружия в иранских лабораториях за \$5 тыс. в месяц (больше, чем в России те зарабатывали за год). А приходилось ли вам слышать имя Саиф Сааед Шахеен? В августе 2003 года он выиграл для Катара первую в истории золотую медаль на первенстве мира по легкой атлетике в беге на 3000 метров. Любопытно, что всего за два месяца до этого его звали Стивен Чероно, и он выступал за свою родную Кению. Еще более любопытно, что в финале он бежал вместе со своим братом, который все еще выступал за Кению. Но самое любопытное в том, что Саиф/Стивен переехал в Катар (мы полагаем, что физически он вообще туда не переезжал) не из соображений любви или страха. Он просто

поменял национальность, чтобы заработать денег. Его новая страна положила ему месячное жалование в размере чуть более \$1 тыс. — пожизненно. Ходят слухи, что Катар также заплатил за этот переход Федерации легкой атлетики Кении.

Как нам к этому относиться? Как нам быть, когда страны ведут себя, как компании или как спортивные команды вроде Barcelona или LA Lakers, десятилетиями скупая всех и вся? Стоит ли удивляться? Вероятно, нет! Будет ли это продолжаться? Можем поспорить, что да. Представьте себе российскую или чешскую хоккейные команды, приезжающие на Олимпийские игры без тех своих звезд, играют в НХЛ.

Новая реальность состоит в том, что некоторые страны представляют собой рай для талантов. Но на каждый оазис талантливых есть своя арктическая тундра, куда никто не хочет ехать. Победители будут импортировать производителей знаний и экспортировать результаты их труда. Проигравшие будут делать прямопротивоположное, если, конечно, смогут себе позволить. Очевидно, эти процессы окажут важнейшее влияние на мировой экономический рост. Массового исхода одаренных личностей из большинства стран, может, и не будет, но те правительства и эксперты, кто утверждает, что опасность утечки мозгов преувеличивается, обманывают себя.

Их возражения базируются на предположении, что все люди равны. В двойной экономике это не так. Малые числа оказывают большое влияние, вспомните про гены. И это все более верно в экономике, где победитель получает все. Представьте себе российскую или чешскую хоккейные команды, приезжающие на Олимпийские игры без тех своих звезд, что играют в НХЛ.

Наш коллега по Стокгольмской школе экономики профессор Удо Зандер заходит в своих рассуждениях так далеко, что утверждает, что развитие коммуникаций приведет не к повышению гомогенности, а ко все большей гетерогенности. У людей в конкретной стране есть три варианта реакции на происходящее. Они могут сохранять лояльность и оставаться в ней жить. Они могут озвучить свою позицию, чтобы изменить ситуацию, при этом продолжая оставаться в стране. Либо они могут уехать. Промежуточных вариантов, приемлемых компромиссов не существует.

Несколько лет назад для многих людей в мире последний вариант был невозможен, по крайней мере, без риска получить выстрел в спину. Сегодня все большее число вправе уехать. Но тут возникает еще одно препятствие: свобода перемещений обычно обходится недешево. Отсутствие ключевых ресурсов не только удерживает многих от намерения уехать, но также является причиной, по которой их остановят при входе на другом конце пути. Так или иначе, говорит профессор Зандер, желание уехать возникает вследствие “ощутимого разрыва между жизненными стремлениями и ожиданиями и возможностью реализовать их в родной стране в обозримом будущем”.

Другими словами, главными кандидатами на выход являются самые амбициозные люди, живущие в самых омерзительных местах. Это и есть уловка, с которой сталкиваются лидеры развивающихся стран. Если выступать за равенство и свободу, можно нарваться на то, что наиболее амбициозные граждане предпочтут скорее уехать, чем остаться и нести бремя ответственности за других. С другой стороны, если эти лидеры будут ратовать за построение системы с большим неравенством доходов, амбициозные могут остаться, то пострадают остальные. Талантливые люди “будут стремиться к обществу, в котором, по их мнению, все о чем они мечтают, имеет наилучшие шансы на реализацию”, — говорит Удо Зандер. Люди, у которых есть мечта, будут собираться в тех местах, где их мечта может осуществиться.

Деньги — это еще не все. Идеи и идеалы пока еще что-то значат.

В этой игре за привлекательность США оторвались на старте от остальных стран, поскольку были основаны на оригинальной идее. Есть красивая сказка, а американские граждане — это те, кто в нее верят. Люди верят в идею под названием Соединенные Штаты Америки (и еще в Бога). Присоединившись к этой идее, мы все можем стать американцами. Требуются многие поколения, чтобы стать японцем, французом или немцем, поскольку эти страны базируются на географии, а не биографии. Требуются годы, если не месяцы, чтобы стать американцем, даже если вам всего 19 и вы живете в Сеуле, Южная Корея. Но, коль скоро США базируются на четко выраженной идее, они обречены на то, чтобы привлекать не только друзей, но и

врагов. Вы можете быть против идеи США. Довольно трудно отыскать людей, испытывающих подобные сильные чувства в отношении, скажем, Швейцарии, Испании или Словении.

В долгосрочной перспективе результатом перераспределения талантливых людей может стать растущая поляризация — локальная однородность и международная гетерогенность. Удо беспокоит, “что период космополитического капитализма и первая волна эмиграции предшествовали I Мировой войне”.

(Р)еволюция требует времени

Всесилие таланта наступит не завтра. Развитие событий сдерживается недостаточной внутренней прозрачностью многих организаций. Непрозрачность делает измерение индивидуальных результатов затруднительным. В некоторых отраслях достижения отдельных людей определить легче. К примеру, в финансовой сфере результаты работы каждого брокера находятся под пристальным наблюдением, и сдвиг в сторону самых компетентных брокеров уже произошел. Только гляньте, сколько они получают.

Еще одним препятствием на пути таланта является неспособность примадонн к коллективным действиям. Даже звезды более могущественны в созвездиях. Капиталисты вряд ли запросто отдадут контроль и деньги в руки группки очкариков, да и на политическом левом фланге владельцы компаний могут как ни странно, отыскать собратьев по несчастью в деле сдерживания талантов.

Люди с компетенциями также должны начать действовать. В настоящий момент перемещается лишь ограниченное число людей, хотя 17% американцев ежегодно меняют место жительства, а 3% — штат проживания. Не существует истории или традиций, касающихся отдельных людей, играющих на международном рынке труда. Только 1,5% мировой рабочей силы трудится за пределами своей страны. В Европейском Союзе эта величина составляет 2%. Но постепенно скромные, тихие и лояльные “золотые воротнички” канут в Лету.

Всевластие потребителей

Коммерция без трений — потребительский рай. Изобилие рынков, избыточное предложение, продолжающееся затоваривание + дешевая информация = идеальная конкуренция. Сегодня балом правят потребители.

Железные законы информации

Ватикан и Sony Music недавно анонсировали скорый выход в свет давно ожидавшегося продолжения первого, ставшего платиновым, альбома Иоанна Павла Второго Abba Pater. Помимо прочего, в новом альбоме будут представлены молитвы Папы в интерпретации N Sync и Бритни Спирс — что-то вроде “Упс, он снова это сделал” и “Шлепни меня, папочка, еще разок”.

Не знаем, как вы, но когда мы думаем о Ватикане, то склонны воспринимать его, ну, скажем, как умеренно консервативную организацию. Если лидер Католической церкви идет в поп-музыку, значит что-то произошло. Откуда взялась эта божественная версия удовлетворения потребителей, это ватиканское шаманство? Может быть, это попытка привлечь внимание племени молодых католиков, которое нынче теряет интерес к этому историческому институту?

Во вчерашнем нормальном мире, движимом не спросом, а предложением, к потребителям относились пренебрежительно. Невзирая на все громкие лозунги типа “Клиент всегда прав”, с ними зачастую обращались, как с прокаженными мира бизнеса. Покупатели были вынуждены мириться с подходом “один размер для всех”. Пятнадцать лет назад в Стокгольмской школе экономики даже не было кафедры маркетинга. Самое близкое к этому учреждение называлось Институт экономики распределения. Мышление было сосредоточено скорее на логистике, чем на стремлении заставить потребителя влюбиться в те или иные товары и услуги. Те дни прошли. Вооруженные новыми технологиями, современные потребители хотят все и сразу. Наступило время перегруженной экономики. На смену неприязни пришло желание нравиться. Успешные компании понимают это. Похоже, что даже Его Святейшество Папа начинает это осознавать.

Возможно, IT и не приводят к равномерному распространению власти, но они точно усиливают позиции потребителя. Чтобы понять устройство двигателя, стоящего за сейсмическими изменениями в сфере потребительского контроля, необходимо взглянуть на комплексное действие трех “древних”, по крайней мере в эпоху Интернета, законов. Во-первых, это закон Мура, предсказание, сделанное основателем Intel Гордоном Муром, что каждые 18 месяцев плотность микрочипов (следовательно, вычислительные возможности) будут удваиваться при неизменности затрат. Затем следует закон Меткалфа, открытый основателем 3Com Робертом Меткалфом, что ценность сети пропорциональна квадрату числа ее пользователей. Наличие телефона, к примеру, имеет смысл только если существует хотя бы еще один телефон. Или применим этот принцип к племенам. По сравнению с одиночеством наличие партнера имеет ценность не вдвое, а вчетверо большую (соответственно “жизнь втроем” — это в девять раз больше удовольствия, чем в уединении). В результате изменения под действием IT усиливаются не только из-за снижения затрат на отношения vis-a-vis. Рост поддерживается и за счет того, что сети демонстрируют эффект растущего, а не уменьшающегося возврата — чем больше людей уже присоединились тем больше смысла присоединиться и нам с вами. Это исключение из правила ограниченных ресурсов, которое до сих пор действовало в экономике и бизнесе. Как следствие двух этих законов, вычислительные мощности и число активных членов сетей превзошли наши самые смелые ожидания.

Чтобы осознать влияние развития информационных технологий на бизнес, необходимо добавить третий, в некотором смысле более теоретический — закон Коуза. В 1937 году юрист, ставший экономистом, Рональд Коуз, написал знаменитую статью “Природа фирмы”, которая впоследствии принесла ему Нобелевскую премию. Коуз утверждал, что фирма существует лишь при условии, что она превосходит рынок, с точки зрения минимизации транзакционных издержек. Это может звучать как нечто из области ракетной техники, но в реальности экономика больше похожа на метеорологию. Когда дело касается прогнозов на будущее, у экономистов и метеорологов много общего.

Подумайте о климате. Температура определяет то, что мы носим. Если на улице по-настоящему холодно, немногие осмелятся ходить в шортах. Можно, но глупо. Информация для экономики и бизнеса — то же, что климат для метеорологии. Температура может быть высокой или низкой. Информации может быть много или недостаточно. Температура определяет, что нам надевать. Информация определяет наиболее эффективный способ организации торговли и другой хозяйственной деятельности.

Когда информация в избытке и распределена равномерно, мы получаем рыночную площадь, базар.

Транзакционные издержки вызываются или недостатком информации — мы не знаем — или ее асимметричным распределением — мы знаем больше или меньше того, что знают они. Когда информация в избытке и распределена равномерно, мы получаем рыночную площадь, базар. Схожим образом, когда информация разбросана и неравномерно распределена, возникают компании, или, как называют их экономисты, — иерархии. Усилия направляет эффективность. Однако эти архетипичные организационные формы не возникают автоматически. Некоторые носят шубу в солнечный день, прочие и зимой разгуливают в шортах. Тем не менее со временем те формы, что не уложились в сложившийся информационный ландшафт, исчезают, как динозавры, под ударами конкурентов с более эффективными организационными моделями.

С этой точки зрения, влияние IT в целом, и Интернета в частности, на нашу экономику напоминает то, как глобальное потепление влияет на климат. В порожденных совместным действием законов Мура и Меткалфа информационных джунглях рынки начинают побеждать иерархии, поскольку рынки кормятся и размножаются за счет информации. Глобальное потепление, возможно, поджарит нас всех, но развития IT уже сейчас начинает бросать в пот всех руководителей иерархических и вертикально-интегрированных компаний. Летом 2002 года количество книг по бизнесу и инвестициям на Amazon.com превышало 150 тыс.

Количество операторов связи в мире в 1989 году -200. Количество операторов связи в США в 1999 году - 3000.

www.live365.com позволяет слушать более 40 тыс. радиостанций.

Ассортимент обычного американского супермаркета насчитывает 40 тыс. наименований.

Средней семье достаточно 150 для удовлетворения 80% своих потребностей.

В США издается более 3 тыс. специализированных массовых журналов общим тиражом от 50 тыс. до 1 млн. экземпляров.

Несовершенный мир, идеальные рынки

Глобализация, де-регулирование и цифровые технологии двигают нас в мир рынков. Рынков и товаров все больше, географический охват все шире. Размах изменений поражает воображение. Один день международной торговли в 2001 году равносителен объему всей международной торговли за 1949 год. Один день валютных торгов в 2000 году равняется объему всех валютных торгов 1979 года. Товары и деньги странствуют по миру.

Но эти рынки не ограничиваются только физическими активами или капиталом. Интернет-сайт Yet.com позволяет компаниям покупать, продавать и получать лицензии на интеллектуальную собственность. Дальше больше. По оценке McKinsey, сегодня 20% мирового производства является объектом глобальной конкуренции. Предсказывается, что через 30 лет эта величина составит 80%. Мы еще пока ничего не видели.

На продажу выставлено все. Хотя в изобилии нет ничего необычного — в 1900 году в Париже выходило 70 ежедневных газет — экономика перепроизводства продолжает наращивать скорость, притом стремительно.

Поскольку рынки становятся более эффективными, барьеры входа для новичков, когда-то размером с великую китайскую стену, теперь повторяют судьбу стен Иерихона и Берлина. То же касается и барьеров мобильности. При меньших затратах, скажем, на производство или армию продавцов изменения в стратегическом позиционировании перестают быть дорогостоящими. Объедините этот эффект (позволяющий новым фирмам приходить в отрасль без прежней привязанности старожилов к ресурсам или к росту мощностей) с интернационализацией (означающей рост числа конкурентов) и в результате, по крайней мере в постиндустриальном мире, предложение зачастую превышает спрос. IT повышают продуктивность. Но как заметил крестный отец ре-инжиниринга Майк Хаммер, то, что хорошо для отдельной компании, необязательно так же хорошо для всей отрасли. Рост производительности желателен для отдельных фирм, но когда все организации достигают определенной границы производительности, возникает избыток мощностей.

Сегодня избыточные мощности — нормальное явление для большинства отраслей. Мировое автомобилестроение, к примеру, в состоянии произвести на 20 млн. автомобилей в год больше мирового спроса. Но увеличение количества товаров и услуг не обязательно означает их большее разнообразие и больший выбор. Наоборот, товары и услуги становятся все более похожими друг на друга. Настала эпоха перепроизводства при избытке дубликатов.

Побеждает караоке копирование. Пришли дни затоваривания.

В условиях все более эффективных благодаря более-менее тотальной прозрачности рынков затраты на поиск лучшей сделки также стремительно падают. Возьмем рынок домашних кинотеатров. Используя умную поисковую систему в Интернете, вы, возможно, отыщете цену на \$500 меньшую, чем у местного дилера. И весь поиск занимает 2 минуты. Сеть, мобильная или фиксированная, становится для поколения потребителей тем же, чем были противозачаточные таблетки для поколения любовников в 1960-е. Она позволяет покупать все подряд, так же, как таблетки позволяют спать со всеми подряд. На этот раз мы можем позволить себе беспорядочность покупательского поведения без риска побочных эффектов, за исключением квадратных глаз и приросшей к мышке руки.

Сложим все вместе: Рыночное безумие + Избыточное предложение + Непрерывное затоваривание + дешевая информация = Идеальная конкуренция. Наши друзья, экономисты, определяют идеальную конкуренцию так: “Рыночная структура, характеризуемая большим количеством небольших компаний, однообразным продуктом, доступом к информации для всех покупателей и продавцов, и свободой входа и выхода”. При таких условиях компании не в состоянии устанавливать цены — ценовую политику определяют потребители.

Предельный доход будет немногим больше предельных затрат — поступления от продажи будут всего лишь покрывать переменные затраты на производство и продажу товара, при этом прибыли отсутствуют.

В караоке-мире компании вынуждены вести бизнес, как на настоящем базаре. А мы знаем, как выглядит базар. Имеется 379 продавцов, пытающихся продать помидоры. Все выглядят одинаково. Поэтому вы осматриваетесь. Торгуетесь. Цена снижается с 5 до 4, до 3, до 2, до 1, до 0. Продавцы плюют на помидоры, надеясь взять свое на апельсинах. Странно? Только посмотрите, что произошло с мобильными телефонами, когда многие операторы готовы отдать его даром, лишь бы вы подписались на два года обслуживания.

Все в вашей власти. В мире идеальной конкуренции цена определяется покупателями.

Сегодня так выглядит индустрия моды. Подшипники, компьютеры, химикаты, цемент, кофе — все эти отрасли подходят все ближе и ближе к состоянию идеальной конкуренции. На самом деле придется здорово поискать, прежде чем удастся найти хоть одну отрасль, которая бы еще не выглядела, как базар. Неудивительно, что только в США за один год компании тратят около \$233 млрд. на рекламу (что в шесть раз превышает государственные ассигнования на образование).

Всемирная победа рыночного капитализма привела к рождению космополитичного рая для покупателей. Забудьте о королях и королевах, новый потребитель

— вот самый требовательный диктатор. Не исключено, что прямо сейчас эти потреби тели сидят в Сети, пытаясь соединиться с другими, чтобы использовать коллективную договорную силу - силу объединенных диктаторов. Не в пример деспотам реального мира эти автократы не могут быть свергнуты и принуждены к отставке под угрозой применения грубой силы. Фактически власть перешла из рук производителей в руки потребителей.

Мой путь \*

Все в руках потребителей. И все же создается впечатление, что лишь немногие компании осознали последствия такого сдвига парадигмы. Отсутствуют достоверные сведения относительно потребительских предпочтений, как и истории отношений с ключевыми клиентами. Многие корпорации не имеют представления о том, во что им обходится каждый новый клиент. Ничего не известно об уровне удержания клиентуры, среднего дохода или прибыли с клиента. Немногие организации имеют в своем штате высокопоставленного менеджера, ответственного за полное удовлетворение потребителя.\*\* Еще меньше тех, кто имеет ясное представление почему потребители предпочитают именно их товары и услуги. Внутри караоке-клуба каждый клиент — уникальная личность. Поэтому мы не можем себе позволить обходиться с ними, как с безропотной скотиной.

Волнует ли потребителей, на что тратят время большинство менеджеров? Думают ли менеджеры о потребителях, чем бы они ни занимались? Мы подозреваем, что на оба вопроса ответ отрицательный.

А должно быть наоборот. Сущность менеджмента в том, чтобы тратить время на клиентов. Джон Чамберс из Cisco Systems проводит 80% своего времени в беседах с потребителями и требует, чтобы

---

\* My Way — известная песня из репертуара Ф. Синатры.

\*\* Total customer experience.

---

каждый руководитель проводил как минимум 50% времени лицом к лицу с клиентами. Возможно, это самый дешевый тренинг из тех, что вы могли пройти по CRM\* — управлению взаимоотношениями с клиентами.

---

\* Customer Relationship Management

---

И не ждите от клиента молчаливого согласия, когда будете с ним общаться. Он знает, чего хочет. Новый цифровой клиент будет предъявлять фундаментально отличные и значительно более жесткие требования к любому руководителю любой организации. Писатель и журналист из Economist Франц Кейкросс утверждает: “Интернет-технологии делают

переговоры с потребителями значительно более трудными, при этом значительно упрощая жизнь самого потребителя”.

Возьмем для примера музыку. Хотите ли вы прослушать песни еще до покупки альбома? А купить две песни вместо целого диска? Сделать свой собственный сборник, или ремикс, или просто усилить звучание баса? А потом поделиться такой музыкой с друзьями или даже перепродать ее другим потребителям? Если вы отвечаете “да” на любой из этих вопросов, то тем самым бросаете вызов большинству звукозаписывающих компаний. Помимо прочих проблем, эти компании озабочены существованием потребителей, которым нравится делиться файлами с другими людьми. Для некоторых такое развитие событий угроза, поэтому Universal Music недавно снизила цены на компакт-диски в США на 30%. Для других — это возможность, поэтому Стивен Джобс из Apple запустил сайт iTunes, на котором можно загружать песни по 99 центов за штуку. Истинные предприниматели не стремятся убежать от изменений — они им рады. Нравится это традиционным компаниям или нет, многие потребители захотят:

проверить то, что вы им собираетесь продать, еще до собственно намерения совершить покупку;

разобрать ваше предложение на части и купить его по кусочкам;

скомпоновать и перекомпоновать ваш товар по собственному вкусу;

преобразовать ваш товар в то, что понравится им еще больше;

скопировать товар и поделиться им с друзьями;

сообщить ваше предложение другим людям;

стать соавтором вашего предложения, внося изменения.

Но как много корпораций действительно готовы делать бизнес подобным образом? “Когда вы заводите Интернет-сайт, это не доска объявлений, это открытая дверь”, — говорит IT-гигуру Эстер Дайсон. Двери существуют, чтобы их открывать. Помните, что открытый мир требует открытых систем и открытой архитектуры. Можно попробовать переплыть Миссисипи, но, вероятно, это не очень удачная идея. Плывите по течению.

В потребительской осаде

Некоторые эксперты утверждают, что идея всевластного потребителя хорошо выглядит в теории, но реальных примеров не так много. Они правы, рациональный и расчетливый потребитель — это все еще нечто несовместимое. Технологии — малость по сравнению с изменением человеческого поведения. Изменения происходят с обучением, а обучение — процесс не скорый. Даже если вы исключительно одарены, требуются годы и годы, чтобы стать великим оперным певцом.

Несколько причин сдерживают рост потребительского контроля. Людям необходимо научиться действовать более рационально, подобно любимому экономистами homo economicus, — сравнивать цены, не выказывать признаков лояльности, постоянно менять поставщиков и т. д. Большой части потребителей еще придется освоить компьютерную грамоту и получить доступ к Интернету. Потребителям еще предстоит узнать самим или от других, какой потенциальной силой они обладают.

И здесь открываются большие возможности перед профсоюзами и центральными банками всех стран. Вместо того чтобы ратовать за повышение зарплаты, профсоюзы могли бы сосредоточиться на задаче объединения работающих потребителей мира в борьбе за низкие цены (негативным следствием чего, конечно, является еще большая трудность в деле повышения зарплаты). Центральные банки могли бы бороться с инфляцией, создавая платформы для консолидации влияния потребителей, вместо того чтобы повышать процентные ставки.

Несмотря на первоначальную инерцию, в долгосрочной перспективе плохо информированный, скромный и лояльный, запуганный компаниями потребитель станет достоянием истории. Можете быть против, но только за свой счет.

Плачущие капиталисты

Компании сталкиваются с перспективой войны на два фронта. Они находятся в заложниках у компетентных личностей и в осаде из-за требовательных потребителей. Главной характеристикой хорошо функционирующей рыночной экономики оказывается низкий



средний уровень прибыльности. Чтобы выжить, организациям необходимо обучиться искусству зарабатывать на компетенциях и создавать новых потребителей.

Лопаящиеся пузыри

Нас соблазнили — в очередной раз. Людям нравится, когда их соблазняют. Соблазн — это сексуально. Экономическая эротика. Подобно Энн Бакрофт в роли чувственной миссис Робинсон в фильме “Выпускник”\*, нежным голосом спрашивающей у Бенджамина, персонажа юного Дастина Хофмана, “Хочешь, я тебя соблазню?”, будущее щекочет наши фантазии. Соблазненное мечтами об успехе, человечество впало в безумную страсть к деньгам. Нам всем захотелось взобраться на вершину. Соблазнить меня? Да, пожалуйста! Откройте заветные врата. Сделайте это с нами еще раз. Человек всегда был и всегда будет любителем неожиданного оргазма.

---

\* The Graduate

---

10 марта 2000 года индекс NASDAQ достиг исторического максимума. Он добрался до отметки 5132 и закрылся на отметке 5048 пунктов. Всего за неделю капитализация мирового фондового рынка выросла с \$9,8 трлн до \$25 трлн. Тем не менее Перкинс и Перкинс в книге “Дутий интернет”\*\* показали, что лишь 20% лучших 133 доткомов, чьи IPO продавались на NASDAQ были прибыльными на середину 1999 года. Оценка стоимости акций основывалась на совершенно невероятных предположениях. Когда рынок достиг максимума, оценка стоимости производилась из расчета 80% среднего ежегодного роста в течение пяти последовательных лет, что значительно выше темпов роста, продемонстрированных в свое время Microsoft и Dell.

---

\*\* The Internet Bubble. Bible – Библия, bubble - пузырь

---

К примеру, по состоянию на февраль 2000 года, если бы продажи Amazon росли на 40% в течение ближайших десяти лет, это объясняло бы лишь половину текущей стоимости в \$64 за акцию. Выше только небо. А у неба, как известно, нет предела. Люди были настолько очарованы, что не осознавали, что это волшебное путешествие вело напрямиком в Долину Смерти, а не в Силиконовую Долину.

Волшебное путешествие вело напрямиком в долину Смерти, а не в Силиконовую долину. Грохот! Треск! Взрыв! 14 апреля 2000 года более \$1 трлн. рыночной капитализации было потеряно за 6,5 часа. Грянула катастрофа. Три года спустя за акции, которые когда-то шли по цене пары обуви, нельзя было купить и шоколадку. Реальность настигла мечты, И нам уже не до веселья, как в 1999-м.

Пока мы пишем, сводный индекс NASDAQ колеблется вокруг отметки в 1800 пунктов. Хотя в течение 2003 года и наблюдались некоторые коррекции рынка, большинство людей последние три года жили и работали внутри ниспадающей 75%-ной спирали. Революция, как выразился Председатель Мао, — это вам не вечеринка.

Все последние несколько лет большинство корпораций — не только доткомы — испытывали серьезное давление. Мир тотальных коммуникаций оказался сложнее, чем ожидалось, и многим пришлось признать свои ошибки. В октябре 2002 года шведско-швейцарский электротехнический гигант ABB за один день потерял 68% рыночной стоимости. (Это та самая компания, что в середине 1990-х была вознесена до небес за свои вдохновляющие методы управления и организационную структуру.) Чем выше взлетаешь, тем больше падать.

Последние 50 или около того лет можно назвать временем, когда в мире правили компании. 1000 крупнейших корпораций все еще контролируют 80% мирового производства. Однако в последние годы природа компаний драматически изменилась. Как заметил Питер Дракер, впервые в истории у людей появляется шанс пережить

Список Fortune Global 500 за 2002 год (Fortune , 21 июля 2003)

Объем продаж минус \$281 млрд.

Прибыли минус 56%

Количество сотрудников минус 1,3 млн.

организации, на которые они работают. Жизненный цикл компаний, подобно браку, становится короче с каждым днем, минутой, секундой.

Кошмарное пробуждение. Инвесторы и предприниматели были вынуждены признать, что фундаментальные принципы экономики все еще живы. Новая экономика не отменила все основные положения экономической науки. У нас было ровно столько “новой экономики”, сколько прежде было “новой физики” или “новой биологии”.

Рассмотрим противоречащую экономической теории идею о “растущих возвратах”. Они характеризуют рост Интернета, но не Интернет-консалтинга. Абсолютизация этого закона “новой экономики” неминуемо ведет к катастрофе. Теория не является заменителем здравого смысла. Когда вы даете людям кувалду, они видят только гвозди, но караоке-мир устроен сложнее.

Некоторые из этих компаний, вполне вероятно, работали в реальном времени, но многие — явно не в реальном мире.

Когда вы даете людям кувалду, они видят только гвозди.

Как заметили ученые из MIT Эрик Брюнхольфсон и Янис Барош, максимум прибыли достигается за счет предложения максимума товаров максимуму потребителей за максимальное время. Все гениальное просто.

С другой стороны, прибыли нельзя максимизировать, просто продавая больше ванильного мороженого через Интернет. Плохая бизнес-идея не становится гениальной оттого, что вы перенесете ее в Сеть. Прибыли основываются на уникальности, а не на применении технологий. Равным образом наём все большего числа самых умных людей необязательно приводит к возникновению устойчивого конкурентного преимущества. Даже в эпоху космократов прибыли измеряются в деньгах, а не в головах.

Ожидания роста могут оправдывать завышенные оценки стоимости, но только рост никогда не делал компанию по-настоящему благополучной. Ценность фирмы — это следствие ожидаемых в будущем прибылей. Самый быстрый для менеджмента способ поднять стоимость опционов — не увеличить прибыль, а раздуть ожидания. А самая легкая дорога к быстрому росту состоит в целенаправленном жертвовании краткосрочной прибылью. Мы все могли бы построить большие корпорации в мире, в котором нам не нужно беспокоиться о зарабатывании денег. Нанимать — это вам не увольнять.

Враг прибыли №1

“В пору раздувания мыльного пузыря Интернета говорилось о том, что поскольку Интернет необходим, он должен быть прибыльным. Но это необязательно так”, — утверждает Питер Дракер. Не поймите неправильно. Мы остаемся большими поклонниками электронной коммерции. В 1995 году продажи через Интернет составляли около \$346 млн. Пять лет спустя они достигли \$30 млрд. Какие еще компании могут похвастаться ростом продаж в 6800% за тот же период? IT-революция продолжается. Инфра- и инфоструктуры не могут исчезнуть просто так. Мыльный пузырь стал следствием финансового легкомыслия, а не технического обмана, иницированного юными очкариками, страдающими комплексом Блофельда. \*

---

\* Блофельд — персонаж фильмов бондианы, ученый-маньяк, одержимый идеей разработки смертоносных вирусов.

---

Сеть все еще остается большим подспорьем для бизнеса. Организации применяют новые инструменты, чтобы делать вещи, которые были бы трудны или невозможны в мире без Интернета, как-то:

агрегация спроса и предложения в международном масштабе, приглашение потребителей к активному участию в протреблении (производство+потребление протребление)\*\* новых предложений и работе в реальном времени. Революция

Информация для экономики - то же, что масло для двигателя.

шагает от одной отрасли к другой. С чисто экономической точки зрения, IT в целом и Интернет в частности, возможно, являются врагами прибыли №1.

Вероятно, Сеть слишком идеальна, чтобы быть прибыльной.

---

**\*\*prosuming (consumption + production = prosumption)**

---

Интернет ведет в мир капитализма с низким трением, где информация находится в изобилии, а транзакционные издержки низки. Информация для экономики то же, что масло для двигателя. Она смазывает рыночную машину и делает работу двигателя более эффективной. Она совершенствует рынки.

Чем сильнее влияние Интернета и знаний для бизнеса, тем меньше шансов, что хоть какая-нибудь прибыль попадет в карманы финансовых инвесторов.

Е-коммерция дает потребителям возможность оказывать влияние на компании, легко сравнивая цены и т. д. Капитал становится все менее важным ресурсом для большинства основанных на знании видов бизнеса. Вдобавок компании, конкурирующие между собой за людей, неосязаемые активы, компетенции, оказываются во все более неопределенной среде. А это равносильно росту рисков. А чем выше премия за риск, тем ниже должна быть рыночная стоимость.

Война на два фронта

Чтобы понять, что происходит, и позиционировать себя относительно будущего, необходимо объединить гипотезу о всевластии потребителей с предположением о том, что талантливые люди сегодня обладают наиболее ценным средством производства. Тогда потенциал прибыльности типичного бизнеса проявится в новом свете. Любая прибыль, полученная в результате противостояния с диктаторами спроса, должна пройти через руки носителей ключевых компетенций. Следствие? Типичная компания из средней отрасли в большинстве случаев света столкнется с войной на два фронта. Вспомните Наполеона.

Во-первых, придется договариваться о компенсационных пакетах и опционных планах с бизнес-аналогами Мэрайи Кери, Майкла Шумахера, Джулии Робертс и, если совсем повезет, Тайгера Вудса. Возможно, придется иметь дело даже с организованной группой носителей компетенций, объединившихся в современную версию компании United Artists, что когда-то была основана Чарли Чаплином сотоварищи. Как минимум, многие из этих талантов будут представлены собственными агентами, выполняющими ту же роль, что Марк Маккормик многие годы для звезд спорта.

Затем корпорациям необходимо договориться о ценах и скидках со своими потребителями, диктаторами спроса, которые также в состоянии выступить единым фронтом. Потребители уже объединяются. В США около 40 розничных сетей с покупательской способностью в 3,5 раза выше, чем у Wal-Mart, объединились в World Retail Exchange. Будете общаться с ними — не забывайте проявлять уважение.

В результате этой неразберихи любой компании в любой отрасли станет все труднее зарабатывать деньги. Капиталисты могут стонать сколько угодно, но им едва ли стоит удивляться. Ведь еще в 1776 году Адам Смит указал, что низкий средний уровень прибыльности является первичным признаком хорошо функционирующей рыночной экономики. “Уровень прибыли, в отличие от зарплаты и арендной платы, не растет с ростом и не снижается при падении благосостояния общества. Напротив, уровень прибыли естественным образом низок в богатых странах и высок в бедных, и он всегда наивысший в странах, самыми быстрыми темпами движущихся к разорению” — писал Смит.

Чем эффективней становится машина рыночного капитализма, тем более низкую прибыль следует ожидать. В ближайшие годы прибыли большинства компаний станут тонкими, как ломтик салами. При прочих равных в хорошо функционирующей глобальной рыночной экономике не следует ожидать бума на фондовом рынке. Конкуренция ведет к уменьшению прибылей. Может, на время приглушить музыку и вернуть шампанское в ведро со льдом? Караоке-вечеринка вполне может запоздать или даже отмениться совсем по причине непредусмотренной конкуренции.

Смысл послания для компаний прост: надо установить четкие приоритеты. Когда потребители становятся более могущественными, стоимость потребительского капитала растет. Когда компетентные личности становятся более могущественными, стоимость

человеческого капитала растет. Наконец, когда финансовый капитал перестает быть дефицитным ресурсом, ценность такого капитала снижается. Чтобы выжить в таком мире, компаниям необходимо научиться извлекать пользу из компетенции и создавать новых потребителей.

Странно то, что в то время, когда создать конкурентное преимущество посредством манипуляций на финансовых рынках и рынках подневольного труда необычайно сложно, большинство руководителей по-прежнему тратят (слишком) много времени, взаимодействуя с инвестиционными банкирами и представителями профсоюзов. Вместо того, чтобы фокусировать свои усилия на покупателях товаров и услуг и поставщиках идей, то есть на том направлении, где потенциал инноваций и устойчивой конкурентоспособности значительно выше, многие менеджеры привычно ведут себя так, словно капитал и дешевая рабочая сила все еще остаются наиболее важными факторами. Самое время начать меняться. Интеллектуальные сети

Богатство создается при помощи интеллекта, и, чтобы не отставать от жизни, компании вынуждены создавать сети знаний, что предъявляет к организациям принципиально новые требования. Интернационализация увеличивает географический разброс компетенций. Через дефисация\* ведет к росту разнообразия. В то время как глубина требуемых знаний все возрастает, конкуренция уменьшает срок их годности.

---

\*Nuphenation

---

Организационная аутопсия и матричные структуры

На фоне растущего осознания могущества потребителей и компетентных личностей способность многих руководителей и организаций вести дела на новый лад и с большим воображением оставляет желать лучшего. Исторические иерархии и утомительный бюрократизм продолжают существовать. Корпоративная инерция остается способом жизни для многих. Just Do It\* — скорее красивый лозунг, нежели реальность. Большинство корпораций все еще работают на автопилоте. Они применяют системы измерения, изначально предназначенные для акционеров и налоговых служб. Взамен профилактики заболеваний очень часто компании занимаются вскрытием трупа. В организационных решениях до сих пор предпочтение отдается проверенным методам в ущерб новизне.

---

\* Просто сделай это — рекламный лозунг Nike.

---

Настоящая ирония состоит в том, что покуда разум и неосязаемые активы приходят на смену сырья и капитала как источников истинного конкурентного преимущества, некоторые руководители начинают обращаться за советом не к бухгалтерам, а к юристам. Тем самым они меняют одних советников, не замеченных в выдающихся творческих способностях, исключая разве что команду Arthur Andersen в Enron, на других, таких же.

Это особенно прискорбно, учитывая, что организационные инновации могут быть исключительно действенными. Известно, что на первую половину пути исхода евреев из Египта ушло 35 лет. Затем Моисей получил некий совет от Иофора, своего тестя и, возможно, первого в мире консультанта по управлению, касательно реорганизации сынов Израилевых. Моисей внял рекомендациям.

Библия подробно излагает изобретение организационной структуры: “и Моисей выбрал из всего Израиля способных людей и поставил их начальниками народа, тысяченачальниками, стоначальниками, пятидесятиначальниками и десятиначальниками”. На вторую половину пути ушло пять лет.

С тех пор организационные инновации в основном заключались в дальнейшем делении. В XX веке мы перешли от функциональной организации к дивизиональной. Так поступили Du Pont General Motors. Но в 1970-е и 1980-е логика разрушения развалилась сама. Корпорации стали понимать, что существует больше чем одно важное организационное измерение. К продуктам, географии и технологиям добавились потребительские сегменты и бренды. Сверх того оставались еще проблемы межфункционального взаимодействия. Во многих

европейских мультинациональных корпорациях подразделения отдельных стран были настолько сильны, что о какой-то глобальной экономии на масштабе и говорить не приходилось. Продуктовые подразделения большинства американских и японских корпораций размещались в родной стране и их влияние препятствовало глобальному обучению, местной инициативе и гибкости в остальных частях света.

С ростом конкуренции компании начали экспериментировать с матричной организацией. Этим занимались АBB и IBM. Первоначально предназначенная для координации крупных и сложных проектов, таких как полет человека на Луну, матричная структура была названа профессором Генри Минтцбергом “из всех организационных форм наиболее способствующей запору”. Она зачастую скорее медлительная, чем подвижная и ориентирована внутрь организации, а не на потребителей. Матричные организации часто сравниваются со швейцарским армейским ножом, то есть многоцелевым инструментом. В реальности это всего лишь один из многих инструментов современного управленческого набора.

Сведение всех важнейших измерений современного бизнеса к организационной структуре только приводит к путанице. Во время наших странствий мы познакомились с компанией, которая решила сделать видеофильм о своей структуре. Она такая сложная и в то же время гибкая и быстроменяющаяся, утверждали они, что нарисовать ее на бумаге не представляется возможным. О, да! Структура должна быть ясной, а не запутанной, и простой, но не до такой степени, чтобы выглядеть идиотской.

Чтобы выжить в запутанном мире компетенций, надо перестать верить в развитие посредством разделения. Бесконтрольное деление приводит к корпоративному раку. Затем менеджмент должен перестать питать доверие к структурным революциям и переворотам и взамен вооружить себя и всю корпорацию новыми и более действенными средствами против посредственности. Как заметили наши коллеги Крис Бартлетт и Сумантра Гошал, великие лидеры знают, что матрица должна быть в голове у руководителя.

#### Новый интеллектуальный ландшафт

Не нужно иметь докторскую степень в управлении или экономике, чтобы понять, что знания всегда были необходимы для успеха коммерческих предприятий. Так же верно, что не всякое знание является стратегическим. На деле большая часть знаний доступна всем. Оперативное знание помогает предприятию существовать на повседневной основе, но конкурентное преимущество дает только знание стратегическое. Как сказал греческий философ Эсхил, мудрец тот, кто знает то, что нужно, а не тот, кто знает много. В сущности, результат равен тому, что вы знаете, плюс то, чему вы можете научить, и то, чего хотят потребители, за вычетом того, что знают и чему могут научить другие. Из этой разницы мы получаем прибыль. Все прочее знание является необходимым, но не достаточным для конкурентоспособности.

Особенность нынешней ситуации в том, что в свете текущих изменений экономическая ценность знаний существенно возросла. Как уже говорилось, личности и организации с уникальными способностями располагают практически неограниченными возможностями использования преимущества этих активов, невзирая на географические границы.

Вдобавок плотность — отношение ценности к весу — самых успешных товаров и услуг меняется. Материальные затраты на производство стандартного автомобиля General Motors составляют лишь 16% всех затрат. То же и у других автопроизводителей. Одна треть стоимости нового Boeing 777 приходится на программное обеспечение (ПО).

Неубедительно? Взгляните на компьютер на вашем столе. В 1984 году “железо” составляло 80% его стоимости, а ПО — только 20%, сегодня - наоборот. Экономика становится все более невесомой. Подумайте, сколько реально весит сила разума. Один фунт платка от Hengmes будет вашим всего за \$1964,29, сигареты стоят \$100 за фунт, типичная книга по управлению — \$2530, тогда как фунт горячекатаной стали стоит всего 19 центов.

В других случаях биты вытесняют атомы. Многие товары уже дематериализованы.

Стоимость производства и дистрибуции одного тома Encyclopedia Britannica в форме атомов книги находится в пределах \$250. В форме битов на CD-ROM она составляет около \$1,50, Один фунт платка от Hengmes будет вашим всего за \$1964,29

в Сети же приближается к нулю. Фактически в 1999 году долларовая стоимость импорта/экспорта в среднем составила лишь 30% от того, что было 30 лет назад.

Компетенции дорожают, товары дешевеют.

Средняя цена (с поправкой на инфляцию)

Билет в кино Гамбургер 1980 \$2,69 \$1,40 2002 \$5,81 \$0,99 изменение плюс 59% минус 43%

Источник: Fast Company July, 2003: New York Times, МРАА

Итак, если богатство создается посредством разума, как создать организации, способные максимизировать его?

Во-первых, следует осознать, что даже в мире основанной на компетенциях конкуренции база знаний — это еще не все. Не менее, если не более, важна способность к эффективной реализации этих ресурсов в непрерывном стремлении воспользоваться текущими конкурентными преимуществами и создать новые. Чтобы процветать, компаниям необходимо разработать и внедрить организационную архитектуру, которая позволяла бы полностью раскрыть потенциал корпоративного творчества.

Инновационная архитектура, в свою очередь, зависит от характеристик интеллектуальной сети компании. Для описания такой сети полезно будет воспользоваться четырьмя взаимозависимыми измерениями: пространством, размахом, навыками и скоростью. Два последних измерения описывают то, что принято называть интенсивностью знаний, а два первых характеризуют его “экстенсивность”. Предпринимаемые компанией действия определяют ее позицию в этих измерениях и поэтому оказывают влияние на ее нынешний и будущий потенциал.

За последние десятилетия по всем этим измерениям компания за компанией подвергаются существенным изменениям. Системы знаний, которые приходится использовать современным фирмам, становятся одновременно географически рассеянными и разнообразными. Эти сети также отмечены растущей глубиной, требующей все большей и большей квалификации, в то время как экономическая долговечность компетенций — срок их годности — уменьшается.

Измерение Двигатель Результат Пространство Интернационализация

Рассеяние Размах Через—дефис—ация Разнообразие Навыки Образование Глубина

Скорость Конкуренция Долговечность

Раскачивая весь этот мир

Волна дерегуляции, интернационализации и глобальной интеграции уже ощущается большинством организаций, а не только традиционными бизнес-фирмами.

Последний Кубок Америки в парусном спорте был выигран командой из не имеющей выхода к морю Швейцарии. Русская группа в стиле кантри-вестерн “Берингов пролив” недавно была номинирована на Грэмми.

Современная компания напоминает модель “Лего”. Можно разобрать ее на части и расположить их как угодно.

В 1999 году в матче английской футбольной премьер—лиги между “Челси” и “Саутгемптоном” в составе первых не было ни одного англичанина. Зато там были игроки из Румынии, Голландии, Норвегии, Нигерии, Уругвая, Испании, Бразилии, два француза и два итальянца (“Челси” выиграл 2:1).

Когда дело касается интернационализации экономической деятельности, факты еще более изумляют. Конкуренция становится воистину транснациональной. Подтверждения тому обнаруживаются повсеместно. Нечему удивляться, когда Джон Чамберс из Cisco заявляет, что он готов разместить рабочие места где угодно, лишь бы там была необходимая инфраструктура, правильно обученные рабочие и поддержка правительства. И это понятно, поскольку современная компания напоминает модель “Лего”. Можно разобрать ее на части и расположить их как угодно. Когда-то виды деятельности и подразделения были скреплены сварными швами. Сегодня успешные компании используют застежки на липучках.

Феномен рассеяния, с которым приходится сталкиваться мультинациональным компаниям, состоит из множества элементов. В попытке воспользоваться относительными преимуществами различных локальных подразделений некоторые компании (особенно те, что растут за счет поглощений) наделяют их глобальными полномочиями.

К примеру, Sony Music скорее расположена в США, чем в Японии.

Интернационализация бизнес-функций в основном началась с продаж и маркетинга, позднее к ним добавилось производство. Сегодня в этот перечень входят стратегические НИОКР. Вследствие такого рассеяния знаний один из дизайнерских центров немецкой BMW расположен в Калифорнии. У IBM 30 лабораторий ПО по всему миру. Раньше, отправляясь за границу, компании хотели гарантировать загрузку мощностей. Теперь они участвуют в игре по поиску ценных идей.

Пример с BMW иллюстрирует еще один важный аспект. Хотя знание все сильнее рассеивается по поверхности планеты, оно также все сильнее концентрируется в некотором количестве “горячих точек”, в зависимости от отрасли. Вспомним про экономический эффект от присутствия геев и богемы для отдельных регионов.

Сегодня пять штатов — Калифорния, Нью-джерси, Техас, Нью-Йорк и Иллинойс — дают 43% всех патентов США. Десять городов дают 33% всех американских патентов. В каждой отрасли есть свой Голливуд. В отраслях, в которых таких кластеров компетенций больше чем один, компании вынуждены становиться международными.

Но не только внутренние ресурсы имеют значение. В эпоху аутсорсинга большинство современных компаний серьезно зависит от опутывающих земной шар сети поставщиков. В дополнение к 30 лабораториям по разработке ПО, IBM имеет около 12 тыс. поставщиков, завязанных на ее системы. Некоторые из этих поставщиков чрезвычайно важны для создания новых товаров и услуг. Объединяя знания из разных областей, организации начинают понимать, что спрос и предложение не всегда располагаются в одной точке пространства. Чтобы быть в курсе последних тенденции в моде, дизайне, производстве и т. д., компаниям приходится направлять своих сотрудников во все уголки планеты. Восемьдесят дизайнеров базирующейся в Стокгольме розничной сети одежды H&M летают в Париж, Токио, Нью-Йорк и другие крупнейшие города, чтобы следить за модными тенденциями как на подиумах, так и на городских улицах.

Не будем забывать про людей. Звезды настолько неординарны, что их редко можно обнаружить в одном месте. Не все великие режиссеры и актеры живут в Голливуде. Если вы не готовы довольствоваться одной Полярной звездой, вам придется искать по всему небу. При этом Леннонов и Маккартни корпоративного мира не так-то легко заставить сдвинуться с места.

Дважды два

Размах определяется не только географией. Создание чего-то нового часто требует объединения существующих вещей новыми способами — с помощью через-дефис-ации. Federal Express объединяет почту и перевозки по воздуху. “Мысль интересная и ясно выраженная, но если вы хотите получить отметку выше “тройки”, идея должна быть реализуемой”, — написал профессор управления Йельского университета в ответ на работу студента Фреда Смита, предложившего идею доставки почты на следующий день. Тогда Смит основал FedEx. Amazon соединяет книги с Интернетом. Рекламные игры, прилагающиеся к еде в ресторанах быстрого питания, объединяют рекламу с игрой. Мы также являемся свидетелями все большего числа мультитехнологичных товаров. Все труднее становится отделить товары от услуг. Сложность легко принять за новизну. Зачастую товар является лишь контейнером для услуг. В автомобилестроении разработка и запуск новой модели требуют объединения инженерных навыков с познанием в электронике, производстве, дизайне, PR и финансах. Конечно, компании не обязательно делать все это самой, но процессом все равно необходимо управлять.

Мы также являемся свидетелями появления все большего числа мультитехнологичных товаров. Мобильный телефон, он же камера, он же карманный компьютер, он же Интернет-устройство, SonyEricsson P800 и цифровая камера, она же MP3-плеер, Casio Exilim — вот лишь два примера таких гибридов.

В результате границы, когда-то разделявшие отрасли, становятся все более незаметными. Взять хотя бы слияние IT и биотехнологий, СМИ, индустрии развлечений и телекоммуникаций. А приходилось ли вам слышать о Beauty snacks?\* Еврокомиссия уже

дала разрешение L'Oreal и Nestle вывести на рынок продукты питания, потребление которых позволяет улучшать состояние волос, ногтей и кожи.

---

\* Букв. Закуска для красавиц

---

Методы нашей работы меняются. При разработке товаров ориентации только на технологии или только на потребителя уже недостаточно. Подобные процессы “проталкивания” и “вытягивания”\*\* сегодня заменяются настоящей межфункциональной работой, в ходе которой взаимодействуют люди из разных частей компании. Примеров протекающих одновременно “регбийных” инновационных проектов и процессов проектирования великое множество, особенно в Японии.

---

\*\* От англ. Push and pull, различные стратегии продвижения товара, путем “продавливания” через каналы дистрибуции или за счет привлечения потребителей в магазины посредством рекламы

---

Это распространяется на людей, обладающих умениями. Например, в компаниях Силиконовой Долины традиционные корпоративные меньшинства, такие как женщины и иммигранты, представлены значительно сильнее, чем в обычных компаниях. Компании раскрашены во все цвета радуги. Развитие новых технологий также заставляет компании нанимать все больше молодежи. И в этом нет ничего нового или странного. Средний возраст ученых в Манхэттэнском проекте по разработке атомной бомбы составлял всего 25 лет. Молодые всегда были непризнанными новаторами.

Мозговая бомба взрывается

Развитие компетенции нарастает. Такого количества знаний не существовало никогда. Один номер газеты Herald Tribune содержит больше информации, чем была доступна жителю Средних веков на протяжении всей жизни. Последние несколько десятилетий особенно отмечены настоящим взрывом роста компетенций. Патентное Бюро США сегодня выдает на 195% патентов больше, чем какие-то 20 лет назад. С начала 1960-х число ежегодно получающих диплом MBA только в США выросло на 1500%. Даже в бывшей коммунистической Венгрии существует 14 различных программ MBA. Плюс ко всему затраты на обучение руководителей растут с космической скоростью, поскольку обучение стало процессом длиной в жизнь.

Примечательно также, что значительные инновации уже не связаны с несколькими персонами в верхушке компаний. Занятых интеллектуальным трудом людей можно обнаружить на всех уровнях компании, В FedEx рядовые исполнители и менеджеры второго уровня в течение первого года работы обязаны пройти от 10 до 11 недель обязательного обучения. Старая присказка о том, что босс не всегда знает лучше всех, сегодня справедлива как никогда. Теперь мы можем позволить себе верить в это и заявлять об этом открыто, не рискуя быть уволенными. Мудрые лидеры склонны признавать свое невежество. “Я совершенно ничего не понимаю в 75% того, что происходит. Что касается моих коллег на верхнем уровне управления, то они невежественны на 98%”, — сказал в интервью Fast Company Майкл Гиллман, вице-президент по исследованиям компании Biogen. Он не одинок.

Продлевая срок годности

Срок годности знаний ограничен. Поэтому непрерывные инновации, революционные и эволюционные, совершенно необходимы — таков, возможно, не весьма приятный, но бесспорный факт (бизнес) жизни. Цикл “инновация — имитация — затоваривание” набирает ход. Чем жестче конкуренция, тем более недолговечно знание.

По оценке Билла Джоя, ведущего ученого в Sun Microsystems, около 20% технического знания компании ежегодно утрачивает коммерческую ценность. Компании вынуждены сокращать затрачиваемое на разработки время и увеличивать частоту вывода на рынок новых товаров. Они не могут позволить себе ждать. Организации вынуждены ускорять темп. Исследования показывают, что за последние сто лет время, необходимое конкурентам для



копирования, постоянно сокращалось. Стив Мариуччи, бывший главный тренер футбольной команды San Francisco 49-ers, доводит дело до крайности: “Я никогда не ношу часов, поскольку и так знаю, что сейчас это сейчас, и это именно тот момент, когда надо действовать”. Мы знаем, о чем он говорит.

Дальше — больше. Не только жизненный цикл товаров сокращается. Давление, связанное с необходимостью непрерывного поиска новых способов мышления и методов работы, позволяющих компаниям быстрее двигаться, также достигает верхней точки. За счет использования новейшего ПО, обеспечивающего тестирование непосредственно на компьютере, Ford Motor Company снизила среднюю продолжительность цикла разработки новых моделей с 55 до 32 месяцев. Ее следующая цель — 24 месяца. Испанская розничная сеть одежды Zara превращает эскизы модных разработок в товар на полке за 10—15 дней. Третий в мире производитель цемента Mexican Cement инвестировал \$200 млн. в клиентскую информационную систему, что позволило ему добиться 20-минутной точности доставки с 98%-ной гарантией. В результате компания имеет 35% валовой прибыли против 21% в среднем по отрасли. Время — деньги, и чем дальше, тем вернее.

По принципу “Лего”

Подавляющее число компаний XX века придерживалось иерархической организационной модели. В то время как бухгалтерский баланс перемещается в палату для тяжелобольных, бюрократическая супермодель уже находится по дороге в морг. Такой способ организации строился на некоторых важнейших предположениях и принципах, которые нынче вступают в противоречие с изменениями, происходящими в компаниях.

Иерархический дизайн предполагает, что конкурентное преимущество является вечной данностью, заключенной внутри компании. В мире стабильности, предсказуемости и линейных изменений задача заключается в поиске организационного решения, способного наиболее эффективно эксплуатировать этот вечный рецепт. Теоретически, строя сложные структуры, мы упрощаем содержание работы. Когда люди трудятся над одной и той же узкой задачей, обучаясь посредством действия (или, точнее, повторения), эффективность труда растет. Поскольку рецепт никогда не меняется, людям и подразделениям нет нужды взаимодействовать, как только найдено наилучшее решение о разделении труда.

Сегодняшний вызов: разработать архитектуру, основанную на принципе смещения, а не расчленения.

Тут возникает проблема. Для скольких компаний создание новых товаров и услуг может быть необязательным? Назовите хотя бы пять фирм, которые умудряются выживать и процветать в одиночку, без партнеров и союзников. Мы не знаем ни одной. Нам всем нужны друзья. Скажем, для примера, что количество стратегических альянсов между биотехнологическими и крупными фармацевтическими компаниями за последние пять лет увеличилось на 80%.

Сегодня новые потребительские товары являются результатом комбинирования и перекомбинирования знаний, не признающих расстояний границ подразделений, технологических областей и компаний — и все это со скоростью света. Вот характерный пример. Недавняя разработка Philips — записывающий проигрыватель на DVD — потребовала участия команды, составленной из сотрудников трех подразделений: полупроводников, оптических систем и потребительской электроники. А базовые технологические разработки проводились в сотрудничестве с пятью конкурентами компании, включая Sony, Ricoh и Yamaha. Если попытаться построить из всех этих команд красивую иерархическую пирамиду, она была бы обречена на провал.

Совет: забудьте про иерархию и займитесь созданием конкурентоспособной интеллектуальной сети. Затем ускорьте цикл посредством выработки организационного решения позволяющего добиться максимального использования креативности. Как выразился наш покойный коллега, профессор Гуннар Хедлунд, сегодняшний вызов: разработать архитектуру, основанную на принципе смещения, а не расчленения. Необходимо распахнуть бюрократические двери и пустить рынок внутрь. Вы не только можете разобрать модель “Лего” на части, но также и составить их обратно множеством различных способов, в зависимости от того, что хотите построить. Да все что угодно.

Другим вариантом ответа на вызов, с которым сталкиваются современные фирмы, может быть покупка всего необходимого на стороне вместо создания собственных разработок. В этом случае внутренние организационные трудности, разумеется, уменьшаются — можно оставаться локальной компанией, сосредоточенной на единственной технологии, и т. д. Проблемы экспортируются, но не исчезают. Немного похоже на алкогольную зависимость — очередная бутылка переносит ваши тревоги из этого дня в следующий. Но как алкоголикам рано или поздно приходится решать проблемы, так и предпочитающим аутсорсинг корпорациям приходится координировать инновации и изменения на уровне сети.

В дни, когда вирус осторожности распространяется по миру, как пожар в лесу, большинству погрязших в иерархической логике компаний требуется вакцинация против стабильности и стагнации, повторения и воспроизводства. Лопнувший мыльный пузырь новой экономики не стоит воспринимать как указание на то, что необходимо вернуться к бюрократии.

Построение инновационной компании требует пяти прививок. Каждая отдельная инъекция не приносит результата. Обновление и конкурентоспособ достигаются за счет совместного применения всех мер. Будучи грамотно внедренными, принципы “Лего” взаимно поддерживают и усиливают друг друга. Эти принципы применимы как на уровне индустриальной сети, так и географического кластера или даже целого региона. Это и есть организационный дизайн “Лего”.

Подумайте о Linux, операционной системе, достаточно подвижной, чтобы работать где угодно, от сотового телефона до суперкомпьютера, которая нынче бросает вызов такому бегемоту, как Microsoft. Linux была придумана финским программистом Линусом Торвалдсом, который написал ее в 1991 году для персонального компьютера в качестве усеченной версии Unix, а затем разместил в Сети. Ему удалось привлечь талантливых людей красивой историей противостояния злему волшебнику Биллу Гейтсу. В разработке мог участвовать каждый. Перспективы были безоблачны, поскольку в Сети никого не волнует возраст, пол или цвет кожи. Работа была сделана сборной командой программистов-добровольцев со всего мира. Linux - результат меритократии в чистом виде. Цель была достигнута благодаря мощному интеллектуальному видению, в основе которого — программирование в условиях общедоступного кода. Процессы были открыты всем — полная прозрачность и доступность информации. Интернет обеспечивал и обеспечивает наличие необходимой инфраструктуры. Настойчивость вытекала из отсутствия традиционных экономических целей. На самом деле задача заработать денег на этом никогда не ставилась. Сегодня Linux производит революцию в методах создания ПО. Вывод прост. Избавьтесь от иерархии. Играйте в “Лего”.

Живые или мертвые

Применение принципов “Лего” требует осторожности. Инновационная компания не так многофункциональна, как швейцарский армейский нож. Она не годится для всех ситуаций и всех компаний.

Инновационная компания не так многофункциональна, как швейцарский армейский нож. В краткосрочной перспективе, для локальных компаний в отраслях с ограниченным размахом, навыками и скоростью, результат отхода от бюрократии может быть разрушительным. Настоящее безумие караоке еще не наступило. Его приход требует соблюдения двух условий.

В отраслях, которые еще не столкнулись со значительными изменениями времени, пространства и массы, иерархические компании могут быть эффективнее инновационных. Иерархия прекрасно работает в условиях стабильности и предсказуемости. В этом нет никаких сомнений. Но — и это важное “но” — для этих организаций существует очевидная опасность, что рано или поздно один из игроков или (более вероятно) новичков могут изменить правила игры посредством революционной стратегии. Применение нового рецепта приведет к тому, что для успеха компаниям понадобится более сложный набор компетенций и иная организационная архитектура. IKEA сделала это в мебельной отрасли. Toyota - в автомобилестроении. Southwest — в авиатранспорте.

Сам факт использования компаниями традиционных организационных решений может сдерживать применение ими революционных стратегий. Основанная на интеллекте бюрократия это оксюморон, такой же, как вкусная еда в самолетах. Несомненно, необходимость трансформации системы знаний и организационного дизайна является серьезным испытанием для любого лидера. Следует помнить слова Питера Дракера: “Невозможно управлять изменениями. Можно их только опережать”. Компании могут и должны инвестировать в свое собственное будущее.

Отклонение от нормы требует силы воли. Прежде чем быть креативным, надо иметь мужество. “Креативность — это пункт прибытия, мужество—это само путешествие”, — сказал эксперт по креативности Джоуи Рейман. Мы хотим подчеркнуть, что воображение и инновации — это не анархия. Человек-оркестр Энди Уорхол однажды заметил: “Мои картины никогда не получаются такими, какими я ожидаю, но это меня не удивляет”. Инновационная компания не может мечтать до бесконечности. Эта игровая площадка функционирует по принципам, устанавливаемым дисциплинированными мечтателями. Помните: откладывая создание современной интеллектуальной сети и гиперсовременного организационного дизайна до тех пор, пока вас не вынудят измениться, вы серьезно повышаете вероятность того, что будете не вершить историю, а станете ею. Это суровая реальность — либо организация создаст компанию, которая затем вытеснит ее из бизнеса, либо это сделает кто-то другой. Когда прежние институты рушатся, устанавливайте свои правила, если не хотите играть по чужим.

Из исследований известно, что успешные компании имеют свойство меняться прежде чем будут принуждены к этому. Во времена последней крупной организационной революции (около ста лет назад) большая часть компаний не изменилась. Они не смогли приспособиться и скончались. Ни один человек и ни одна организация не обладают иммунитетом от вызова времени. Возможно, индейцы племени сиу понимали это, когда говорили: “Если обнаружится, что вы скачете на мертвой лошади, лучшая стратегия — это сойти с нее”.

### “Инновации Инкорпорейтед” "ИННОВАЦИИ ИНКОРПОРЕЙТЕД"

Организации, придающие значение компетенциям, привлекают великих сотрудников, чтобы реализовать возможности, рождающиеся благодаря разнообразию. Тем не менее даже людям с отклонениями от нормы необходимо знать, кто они, куда идут и почему. “Инновации Инк.” использует силу совместной цели. Творчество — это не одинокий крик души, а беседа, диалог, ведущий к открытиям. За быстрым успехом стоит постоянная приверженность к нестандартным решениям. Экспериментирование требует не только воображения, но и упорства.

Эти странные таланты

Инновационные организации с их сложными интеллектуальными сетями не нуждаются в увеличении числа боссов старой закалки. Взамен, для обеспечения постоянного обновления, они должны сосредоточить усилия на привлечении достаточного числа талантливых личностей. Способность привлекать таких людей и извлекать доход из их способностей зависит от того,

- есть ли у вас для них красивая сказка;
- умеете ли вы вживлять талант в организацию, способствуя росту индивидуализации;
- умеете ли вы объединять их в команды по принципу совместимости характеров.

Когда воображение становится более ограниченным ресурсом, чем инвестиции, привлечение человеческого капитала важнее, чем привлечение капитала финансового. Грамотное управление финансами - всего лишь необходимое, но недостаточное условие для создания и поддержания долгосрочной конкурентоспособности.

Конкуренция за великих сотрудников является всеобщим и по настоящему международным явлением. Возьмем, к примеру, гиганта логистики Federal Express. Компания испытывает серьезную конкуренцию со стороны DHL и UPS, но также конкурирует с агентством временного найма Manpower и финансовым бегемотом American Express. Как и в FedEx, половина сотрудников в этих компаниях занята в сфере IT. Нравится ли это организациям

или нет, но когда дело доходит до борьбы за таланты, они оказываются в прямой конкуренции с американской Microsoft финской Nokia, немецкой Porsche и японской Sony, а также и с биографическими племенами типа Greenpeace или Amnesty International. Организациям приходится сражаться с самыми могущественными брэндами мира. Развитие переговорной силы людей с уникальными способностями не обошло бизнес стороной. На вопрос: “Какой самый важный актив вашей компании?” руководители обычно отвечают: “Наши люди”. Трудно заблуждаться сильнее, и мы имеем в виду не комиксы про дилберта, в которых люди идут под номером “9”, сразу после зажимов для документов. Если вы не являетесь футбольной командой вроде Glasgow Rangers или Ajax или студией звукозаписи, человеческий капитал должен рассматриваться в качестве пассива. В противном случае компании практикуют что-то наподобие интеллектуального рабства. Организации не могут и не должны владеть своими сотрудниками. Те вправе встать и покинуть офис в любой момент.

Компании просто берут наши знания в займы, во многом так же, как мы берем кредит в банке. А где кредит, там и проценты за пользование. В данном случае этот процент называется зарплатой. И занимая у лучших — людей с самой твердой валютой, надо быть готовыми к тому, что процентные ставки все время растут.

Люди являются самым большим пассивом вашей организации, но их способности представляют собой возможность №1 на будущее. Чтобы добиться процветания, необходимо понять, что именно одаренные люди выбирают организации — UN, IBM или REM, а не наоборот. Забудьте про безропотных сотрудников. На арену выходят люди с правом выбора. Захватывающие истории

Всем корпорациям надлежит задаться вопросом: есть ли у нас история, способная заинтересовать звезд? Талант и сказки идут рука об руку, как любовь и брак.

Привлекательность — это самый короткий путь для установления эмоциональной связи. Все мы люди, первое впечатление для нас важно. 79% студентов колледжей считают, что даже такая “банальная” вещь, как качество интернет-сайта потенциального работодателя имеет большое значение при принятии решения о выборе компании.

Каждый, кто имеет отношение к компании, рассказывает о ней свою историю.

Потенциальные сотрудники общаются с нынешними. Парень, которого уволили на прошлой неделе, едва ли станет молчать. Клиенты — тоже не исключение. А истории имеют свойство прилипать плохо это или хорошо. Благодаря историям мы запоминаем происходящее.

Истории преобразуют информацию в эмоции, а большинство списков и цифр забываются сразу после прочтения.

Истории преобразуют информацию в эмоции.

Рынки — нечто иное, как общение, информационный обмен. С появлением современных коммуникационных технологий такое общение принимает все более глобальный характер. Хотим мы того, или нет, истории распространяются повсеместно. У компаний есть выбор — попытаться избежать неизбежного или самим принять в этом участие. Всем известно, что PR сегодня — одна из самых быстро растущих индустрий. Корпорациям следует создавать арену для дискуссий, причем не уголки ораторов, а сети. Это дает возможность контролировать обсуждение и использовать -

Кто создает истории - Fortune, Financial Times, Greenpeace или вы?

информацию как ценный источник для улучшения работы. Открытые и прозрачные коммуникации стимулируют открытое и прозрачное мышление.

Конечно, не все истории правдивы.

Мы все рассказываем сказки. Естественно, рассказы о странах, организациях, людях, товарах и даже скаковых лошадях почти всегда основываются на неполной информации. Во многих случаях они совершенно не соответствуют действительности. Вот это уже наша проблема.

Кто создает ваши истории — Fortune, Financial Times, Greenpeace или вы сами? Кто в состоянии взять на себя роль и ответственность CSO\* — директора по рассказыванию сказок? В чем основная тема рассказа? О чем он? Требуется что-то убедительное, сексуальное и привлекательное. Без захватывающей истории нелегко привлечь фантастических людей.

---

## \*\* Chief Storytelling Officer

---

Дополнительное преимущество захватывающей истории — она привлечет те (оппортунистические) личности, которые желали бы воспользоваться репутацией компании для формирования своего личного брэнда.

Отличный пример: McKinsey & Company. Многие люди, справедливо или нет, считают ее самой престижной консалтинговой компанией мира. Зарплата — наивысшая в отрасли, причем не только для старших консультантов, но и для новичков. Свежеиспеченные MBA знают, что пара лет в McKinsey позволит им овладеть не только секретами ремесла. Сам факт, что они когда-то были наняты компанией и могут включить этот пункт в свое резюме, серьезно увеличивает их шансы впоследствии найти прекрасную работу в другом месте. Это знак качества на всю жизнь. Соответственно клуб “выпускников” McKinsey, возглавляемый бывшим CEO IBM Лу Герстнером, расширяется, охватывая разные секторы бизнес-сообщества. История McKinsey, основанная на застегнутом на все пуговицы профессионализме, увековечена в ее непрерывных успехах.

### Вживление таланта

В эпоху индивидуализма мы отличаемся друг от друга — особенно молодое “поколение Я”, которое состоит из информированных, неформальных, нетерпеливых, энергичных, космополитичных и исключительно индивидуалистических особей. С демографической точки зрения, постиндустриальные страны скоро окончательно превратятся в нации пенсионеров, поэтому компании вынуждены учиться находить подход к мужчинам и женщинам в стиле “Я-Я-Я”. Отказ от сотрудничества с такими талантливыми людьми ведет к отупению.

Талант расцветает в подвижной среде. Индивидуализация подразумевает и требует гибкости. Так, в бразильской инновационной компании Semco 11 схем вознаграждения — от фиксированного оклада до опционов, процентов с продаж и бонусов, которые могут быть скомбинированы разными способами. Выбор за сотрудниками.

Контракты становятся все более индивидуальными и в бизнесе, и повсюду. Некоторые люди используют финансовые инструменты, как то: опционы, гарантии и ценные бумаги, даже при вступлении в брак. И это еще только начало. Для руководства единственный способ понять ожидания сотрудников — проводить с ними время. “Мы управляем компанией таким образом, что каждый из 300 тыс. сотрудников знает, что глава компании может в любой момент проявить к ним участие” — говорит Джеффри Иммельт, председатель совета директоров и CEO General Electric. — Я трачу 40% времени на вопросы, связанные с людьми. Остальные менеджеры поступают так же”.

Те, кто продает идеи, не говорят о повременной оплате. Помните, что талант исчисляется в единицах времени. Когда разница между средними и выдающимися составляет 1 к 100 или даже 1 к 1000, организациям приходится переходить на аккордную оплату. Усилия — ничто, результат — все. Исследования показывают, что высокоуспешные компании в 2—4 раза чаще готовы платить любые деньги, лишь бы удержать самых талантливых. Растущая разница между лучшими и остальными — факт.

Яркие звезды не будут мириться с посредственностью. Раньше расчет был на ХМ (экстрасредний). Теперь это должен быть ХМе (экстра-Я). Годами и десятилетиями компании сегментировали потребителей. Пришла пора сегментировать сотрудников.

Единообразие — тюремщик свободы и враг роста, как сказал Джон Ф. Кеннеди.

Необычность выше комфортности. Мы требуем права голоса и права выбора.

Чтобы узнать настоящую силу личности, надо предоставить ей возможность делать то, что у нее лучше всего получается. Фокусируйтесь на этом. Однако лишь 20% работающих в крупных организациях по всему миру согласны, что их способности востребованы каждый день. Ирония в том, что чем дольше люди работают в компании, тем менее они склонны к подобным утверждениям. Авторы книги “Узнай свои сильные стороны, и немедленно” Маркус Бэкингам и Дональд О. Клифтон считают, что большинство современных организаций базируются на двух ошибочных предположениях:

1. Мы можем научиться и быть компетентными в чем угодно.

2. Наибольшие возможности роста заключены в области наших наибольших слабостей.

“Люди практически не меняются. Не тратьте попусту время в попытке запихнуть в них то, чего там никогда не было. Лучше попытайтесь взять то, что там уже есть. Это трудная задача.”

Тайгер Вудс — великий гольфист, но, как ни странно, обычно он промахивается, нанося удар из песочной ловушки. Как он решает проблему? Проводит все свое время, тренируясь на песке? Нет! Он оттачивает и совершенствует свою главную силу — свинг. Если свинг работает как часы, ему не нужно тратить время на визиты в песочницу. Задачей всех лидеров является создание плодородной почвы, на которой сильные стороны каждой личности будут становиться еще сильнее.

Великие лидеры извлекают пользу из различий.

Персонализация также требует особого внимания к культурным различиям. К несчастью, типичная глобальная корпорация все еще носит местечковый характер. Отчасти из-за того, что они не такие глобальные, как кажется. Исследование Карла Мура и Алана Рагмана обнаружило, что американские мультинациональные компании являются скорее региональными, нежели глобальными. Из 25 крупнейших мультинациональных компаний США у 22 более 50% продаж сосредоточено в Северной Америке. 91% продаж Wal-Mart приходится на страны NAFTA\*. У General Motors этот показатель — 81%.

---

\* North American Free Trade Agreement. Североамериканские страны: США, Мексика и Канада.

---

Неудивительно, что культурная восприимчивость зачастую не ассоциируется с корпоративными гигантами. Сплошь и рядом иностранцы и иммигранты воспринимаются как чужаки. Они попадают в изоляцию, а вместе с ними — и их способности.

Руководителям следует помнить, что большинство людей уходят не из компании, они уходят от начальников. Люди любят или избегают других людей, а не институты. Учитывая это, совершенно необходимо поручать новых сотрудников опеке лучших лидеров. Вывод?

Становись личностью или идиотом!

Сплачиваться, разъединяясь

В караоке-экономике, населенной избранными и посредственностями, организациям необходимо научиться создавать рабочую обстановку, способную объединить обе эти группы. Но реально ли это? В мире спорта, похоже, да. Бейсболист Дерек Джетер — самый высокооплачиваемый игрок New York Yankees. Его команда выигрывала Мировую Серию четырежды с 1996 по 2000 год, а Джетер заработал около \$12,6 млн. Наименее оплачиваемый игрок, Д'Анжело Хименес, получил жалкие \$200 тыс.

Как же бизнесу справиться с такой разницей? Довольно часто предпочтение отдается разделению на две группы. Исторически это носило географический характер. Мыслители нанимались дома. Простые, рутинные операции осуществлялись в заграничных филиалах с дешевой рабочей силой. Пока этот метод все еще используется, хотя это и не просто поскольку стратегическое знание не находится в одном месте. Многие фирмы сегодня используют силу рынков — институциональное разделение. Они покупают. Приглашают временных рабочих в основном, для рутинных операций. Это придает компании больше гибкости и делает ее не столь чувствительной к колебаниям спроса. Временные работники снижают постоянные затраты. Их численность можно регулировать. Но мы говорим не только о низкоквалифицированной работе “синих воротничков”. К примеру, Ernst&Young уже нанимает бухгалтеров в Индии и на Филиппинах.

Manpower является мировым лидером в индустрии занятости. В 2001 году у компании было 400 тыс. клиентов по всему миру, включая практически все компании из списка Fortune 500. Компания имеет 3900 офисов и 22400 штатных и 1,9 млн. временных сотрудников, способных предоставить 780 млн. рабочих часов. Компании международного класса, такие как Manpower позволяют другим организациям практиковать разделение, невзирая на национальные и корпоративные границы.

Многим современным компаниям следовало бы изучить всю свою деятельность — процесс за процессом, подразделение за подразделением, сотрудника за сотрудником — и принять решение о позиционировании себя в географическом и институциональном измерениях. Им надлежит рассматривать более дешевые и эффективные альтернативы, и не потому что им это нравится, а потому что суровая действительность глобальной конкуренции вынуждает к этому.

Кроме того, ведущие организации нуждаются в максимальной отдаче не только от звезд, но и от тех, кто работает в их тени. При этом кто звезда, зависит от ситуации. Работа уборщицы или швейцара зачастую производит более сильное впечатление на потребителей или посетителей штаб-квартиры, чем ежедневные усилия СЕО. У каждого сотрудника бывает момент истины. Задача в том, говорит Маркус Бэкингем, чтобы определить, в чем состоит превосходная работа в каждой роли, и платить за нее, присваивать титулы, придавать престиж, сделать эту роль реальным карьерным выбором. Люди представляют собой единственную неустранимую сложность в любой компании, и каждый, кто пойдет против природы человека, обречен на неудачу, добавляет Бэкингем.

Руководителям следует помнить, что большинство людей уходят не из компании, они уходят от начальников.

Целуя лягушек

Разнообразие — культурное, техническое или иное неотъемлемое свойство современных интеллектуальных сетей. Разнообразие может быть полезным или пагубным, как кипящий котел или пороховал бочка, но оно всегда разрушительно. Для фирм, делающих бизнес в нелинейной караоке-экономике, разрушительная природа разнообразия является источником множества возможностей. Производительность помогает организациям выживать.

Разрушение ведет к расцвету. Оно помогает организациям раскрыться и ведет их по нехоженным дорогам оригинальности и своеобразия.

Все говорят о разнообразии. При этом

Прогрессивные лидеры не боятся целовать лягушек.

Талантливая часть организации может быть весьма разнообразной, но доминирующая группа сотрудников — основная масса — все еще оставаться очень гомогенной. Есть много примеров того, как организации нанимают людей с отклонениями от нормы лишь для того, чтобы затем поместить их в карантин или сослать в сибирский филиал. С другой стороны, прогрессивные лидеры не боятся целовать лягушек. Они знают, что одна из них может оказаться заколдованным принцем или принцессой.

Инновационные компании высоко ценят разнообразие выбора. “Интересно, что стратегия, которой сегодня все подражают, пришла в голову человеку, пришедшему из другой отрасли”, — говорит Энди Гроув о Лу Герстнере, бывшем СЕО IBM, совершившем переворот в компании. IBM всегда была оплотом — белых англосаксонских протестантов, не замеченных в восторженном отношении к разнообразию людей или идей. В январе 1996 года в компании было всего 185 руководителей. К декабрю 1999 года их число утроилось до 508.292. Кое-что меняется.

Чтобы овладеть необходимым для инноваций видением, компаниям следует предпринять ряд сильных ходов:

- обеспечить вживание и вовлечение маргиналов в принятие стратегических решений;
- обеспечить децентрализацию управления, переместив принятие решений туда, где сосредоточена компетенция.

Насчет мальчиков и девочек

Американский ученый и консультант Ричард Паскаль утверждает, что выживание в природе возможно при достижении достаточного уровня мутаций и разнообразия. Заранее неизвестно, какой набор генов будет способствовать выживанию. Когда на мир обрушилась бубонная чума — черная смерть, некоторым удалось выжить. Никто не знает, почему, но без разнообразия здесь не обошлось.

В свою очередь разнообразие — результат полового размножения. Два существа смешиваются в новом и принципиально отличном от них. Альтернативный вариант — партеногенез (клонирование) — не приводит ни к какой мутации или изменчивости. Мы

знаем, что изменчивость работает. Тем не менее во многих компаниях клоны, или, как красочно назвал их Паскаль, “враги секса”, остаются в чести. Звездные войны—2 возвращаются. Одной из главных задач

Одной из главных задач любой компании должно стать создание новизны.

любой компании, должно стать создание новизны. Чтобы перейти от слов к делу, пора отразить разнообразие сотрудников в составе высшего руководства. Академические исследования на удивление категоричны в том, что нулевое разнообразие убивает творчество. Похожесть порождает похожесть во все больших размерах.

Проблема в том, что похожесть весьма распространена среди высшего руководства типичной организации. Взгляните на фотографию типичного совета директоров в Европе или Северной Америке и вас начнет мутить. Так много одинаковых белых мужчин в одинаковых темных костюмах, что хоть соли. В других частях света единственное отличие состоит в цвете кожи, костюма и галстука.

Некоторое время назад один из нас делал презентацию для известного европейского промышленника. Тот рассказал, как его жена пришила ему на воротник пальто метку с указанием фамилии. Она просто устала от того, что ее муж возвращается с работы или конференции в чужом пальто. Поскольку они все были одинаковые, единственным способом как-то их различить было приделать нашивку с именем, как на халат в больнице.

Мы не говорим, что следует удариться в крайность. Необязательно нанимать только чудаков, очкариков и бородачей, заросших до такой степени, что не отличить лицо от затылка.

Мы не считаем, что люди должны наряжаться в маскарадные костюмы. Никакого театра, макияжа или пластических операций. Прозрачность выявит всех притворщиков. Мы просто полагаем, что успешные управленческие команды отражают разнообразие и сложность караоке-мира, его потребителей и компетентов. Помните, что на дне речного потока оседает посредственность.

Список десяти самых популярных книг на Amazon.com, которые покупают люди из отдельных компаний и отдельных отраслей, открывает еще один маленький грязный секрет.

Пока произносятся обязательные слова о важности свежего взгляда, пугающая правда состоит в том, что большинство людей в большинстве компаний

одной и той же отрасли читают одни и те же книги. Прозрачность обнажает. В типичной инженерной компании в ходу книги о Джеке Уэлше, ре-инжиниринге бизнес-процессов и методе “6 Сигма”. Аналитики инвестиционных банков, надеющиеся переиграть фондовый рынок, имеют свойство читать одинаковые книги с одинаковыми моделями. Коль скоро мы все конкурируем при помощи рецептов, использование того же рецепта, что и у других, не приведет к успеху. Караоке-имитаторы выглядят, читают и думают одинаково. Или, как сказал генерал Джордж Паттон: “Если все думают одинаково, значит кто-то не думает вообще”.

Обескураживающая реальность: большинство организаций пренебрежительно относятся к разнообразию, особенно наверху. Результаты последних исследований карьерного успеха показывают:

(почти) единственный способ сделать карьеру — родиться белым мужчиной и иметь партнера, который остается дома, ухаживая за детьми (он может быть геем, но, упаси Бог, если об этом узнают на работе).

Рано или поздно положение изменится. Особенно заметны изменения в отношении компаний к женщинам. “Женщины в США создали 9 млн. предприятий с 27 млн. рабочих мест, но люди отказываются воспринимать нас как движущие силы экономики — только как потребителей”, — говорит Нелл Мерлинг, основатель и президент Strategy Communication Action.

Зачем компаниям больше женщин-руководителей? Они уже заправляют в других областях жизни, принимая 80% решений о тратах на покупку продуктов, 80% — на семейный отдых, 70% — на семейное медицинское обслуживание, 55% — на приобретение семейного автомобиля, 55% — на семейное страхование и т. д. К сожалению, большая часть современных компаний не отражают сложность реального мира, и демонстрируют тупую ограниченность. Может быть, поэтому в 1999 году в управляемых женщинами компаниях



работало больше женщин, чем в крупнейших компаниях из Fortune500. Будем надеяться, что мы уже не в 1914 году, когда, как утверждают, один берлинский профессор заявил, что “умственная работа приводит к облысению у женщин”.

5 самых покупаемых книг (по данным Amazon.com, 22 Октября 2003 года)

Philips Electronics Ogilvy&Mather 1 Дж. К. Роулинг. Гарри Портер и Орден Феникса.

1 Дж. К. Роулинг. Гарри Портер и Орден Феникса. 2. Джон Гришэм. Король преступников.

2. Геральд Зальтман. Как думают потребители: важные откровения о природе рынка. 3.

Джим Коллинз. От хорошего к великому.

3. Марк Блэр. Брэнд 360 градусов в Азии.

4. Ларри Боссида. Исполнение? Как это делается.

4. Ян Мартель. Жизнь праведника.

5. Маркус Бэкингам, Курт Коффман. Во-первых, отмените все правила.

5. Вирджиния Вульф. Миссис даллоуэй.

Индивидуализация и основанная на компетенциях конкуренция подразумевают переход от мужских организаций к женским. Иначе дело закончится групповщиной, мыслительным запором и упадком. Нет индивидуализации = нет инноваций. Нет инноваций = нет завтра. Женщины всего мира, объединяйтесь.

Сенсации с окраины

Видение также требует опоры на периферию — географическую и организационную. Чем ближе к краю, тем лучше обзор. Попробуйте и убедитесь сами. Быстрые решения должны приниматься там, где находится важнейшее, глубинное знание. Время от обнаружения проблемы до принятия и реализации решения необходимо сократить. В разрушительном мире самообновление зависит от способности предвосхищать события, а не предсказывать. Для повышения способностей к опережению компаниям необходимы системы раннего обнаружения. Компетентные люди подобны экранам радаров. Власть должна располагаться там, где происходит действие. Как сказал бывший вице-президент США Альберт Гор, большинство организаций встречают изменения своими окраинами, а не центром. Ему вторит Мартин Сорелл, CEO рекламного агентства, WPP Group: “Люди в так называемом низу организации знают, что происходит на самом деле лучше, чем те, что наверху. Люди в окопах находятся в наилучшей ситуации для принятия важных решений. Задача лидеров — дать им необходимую свободу и ресурсы”. В этом — основа основ лидерства.

Читайте по губам: централизованное планирование больше не работает. Необходим более децентрализованный и менее многоуровневый подход. Когда-то в ИВМ было 27 уровней управления. Сегодня их максимальное число — семь.

Карл Вейк много лет изучал организации с высокой ответственностью перед обществом — пожарные команды, атомные электростанции. В них постоянно рискуют, но редко ошибаются. “Менеджеры в таких организациях уделяют все свое внимание людям на переднем крае... Такие организации также полагаются на компетентных сотрудников и никогда не упрощают реальность... Чтобы их организации не теряли связь с реальностями мира бизнеса, лидеры должны усложнять себя.” Совет Вейка очень доступен: упростите организацию и усложните себя.

В США 41% средних менеджеров - женщины. Такой же показатель для Великобритании, Европы и Японии составляет 29%, 18% и всего лишь 6%, соответственно.

В США лишь 4% высших руководителей - женщины. Такой же показатель для Великобритании, Европы и Японии составляет 3%, 2% и менее 1%, соответственно.

Женщины составляют лишь 2% от числа высших руководителей компаний и 6% от числа членов совета директоров компаний списка FTSE 350. Лишь в 4 из этих компаний женщины являются CEO.

В интернет-компаниях, финансируемых венчурными капиталистами, женщины составляют лишь 6% всех CEO.

Одна великая идея требует тысяч думающих и мечтающих сотрудников. Ощущение и понимание не могут и не должны продолжать оставаться прерогативой нескольких руководителей из штаб-квартиры. “Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем

указывать, что им делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили, что делать нам”, — утверждает Стив Джобс из Apple.

В то же время корпорации должны непрерывно развивать мозги на границах организации. Децентрализация без образования — это глупость. Образование без децентрализации так же бессмысленно.

Информация без действий становится накладным расходом, сказал нам один руководитель. А растущие накладные расходы едва ли приводят к прибыли.

Передайте полномочия

В прежнем мире контроль и координация базировались на юридических полномочиях и формализации. Не более. Сегодня экспертам в разных областях необходимо получить от властей предержащих общее направление движения до того, как произойдут изменения. Эти специалисты обладают контролем над способностями, необходимыми для получения требуемых ответов. Нравится это им или нет, руководители все сильнее зависят от таких талантливых личностей.

The Bronett Brothers, руководители Cirkus Scott, признают, что все не так просто: “Управлять группой индивидуалистов не всегда легко, особенно если некоторые из них — животные”. Когда компании сталкиваются с одновременным влиянием интернационализации, “дефисизации”, образования и усиления конкуренции, им необходимо применять нечто более сложное, чем управление по правилам. Диктуемая стандартизация приведет лишь к невозможности инноваций, способных преодолеть географические, организационные и технологические границы. Возможно, в этом одна из причин, по которой такая компания, как McDonalds, испытывает трудные времена. Однообразный ассортимент приводит к ограничению разнообразия и разрушения и, следовательно, к минимуму инноваций. Верность принципу “Лего” требует целенаправленности. Идея не нова. “Те, чьи ряды объединены целью, одержат победу”, — писал отец стратегического мышления Сун Цзу. Сегодня это справедливо как никогда. Креативным корпорациям нужны:

- общая идея,
- четкая самоидентификация,
- формирующие поведение стимулы.

35 лет назад во время вьетнамской войны у вьетконговцев были все три составляющих, у американцев ноль. Реализация этих немногочисленных принципов гарантирует и координацию, и гибкость.

Великая идея

Всем организациям необходимо понимание того, зачем они существуют, кто они такие и куда направляются, тем же, кто работает с интеллектуальными сетями, такое понимание еще более необходимо.

Люди с разными культурными и организационными

Видение — это воистину аромат разума.

воззрениями, с разными способностями и умонастроениями, нуждаются в общей идее, которая бы направляла и фокусировала разрушительные силы системы. Даже талантливым личностям необходим луч света, который служил бы ориентиром в поиске непознанного и невиданного.

Компании должны разработать методы воодушевления и мотивации людей, идеи, наполняющие рабочие места энергией. Nokia “соединяет людей”. Смысл существования Sony в том, чтобы “смело идти туда, где никто еще не был”. Как заметила Гарриет Рубин, видение — это воистину аромат разума. Ощутите разницу.

Рональд Рейган знал, что это значит. По свидетельству его бывшего советника Дэвида Джергена, Рейган “понимал, что для того, чтобы вдохновить людей, необходимо выразить их самые сокровенные желания, побуждая их поверить в то, что они в состоянии взойти на вершину, которая до сих пор казалась недоступной”.

В караоке-мире лидеры обязаны наделять видением всех в организации. Видение должно быть таким, чтобы играть на струнах души талантливых и успешных людей. Лидеры должны соединить людей разных культур и наций. Внутри и снаружи организации. Видение — сила. “Человек — это то, во что он верит”, — утверждал Антон Чехов.

Даже самые великие идеи нуждаются в том, чтобы быть доведенными до сознания своих приверженцев, снова и снова. Реймер Теденс, CEO OgilvyOne Worldwide, рассказал, как представители христианских церквей в Сингапуре пришли в компанию со словами: “У Бога проблемы с имиджем. Не могли бы вы помочь?”. Помимо прочего, Реймер и его команда использовали SMS-сообщения, ориентированные на конкретные группы людей в определенные моменты времени. Некоторые из этих сообщений:

- Слава Мне, уже пятница! Бог.
- Даже я отдыхал в седьмой день. Бог.
- Хочу домой. Бог.

Важно доносить идеи настойчиво, просто и непрерывно. Великие компании, великие лидеры и предприниматели находят очарование в простоте. Они приковывают внимание умов к значимым вещам при помощи доступного убедительного видения. IBM построила сильное видение на основе е-бизнеса, позднее расширив концепцию до “е-бизнес по требованию”, предоставляя технологичные услуги, словно коммунальные. “Чтобы перейти на следующий уровень, мы воззвали к гордости 320 тыс. людей”, — сказал CEO Сэм Палмизано.

Доводилось ли вам слышать об аббревиатуре DNS? Вероятно, нет. Она означает “нервно-цифровые системы”. Это была попытка Microsoft захватить лидерство на территории е-бизнеса. Компания создавала рекламу. Гейтс даже написал книгу о DNS. Проблема Билла и всех прочих в Microsoft была в том, что е-бизнес оказался более мощной идеей.

Простота дается трудней, чем кажется. Увлечь, обмануть, увести за собой легко. Но поддержание веры при помощи простых принципов и методов — удел избранных.

Подумайте о Уоррене Баффетте и вспомните о том, что простой — не значит упрощенный. Великого инвестора не впечатлил Интернет-бум. Казалось, он отстал от жизни. Но он был прав. Баффетт оставался исключительно верным своей обманчиво простой теории инвестиций. Она работает, чего же еще желать. Успешные лидеры объясняют свои действия с подкупающей простотой. Краткость — сестра таланта.

Нанимайте за принципы

Люди не только индивидуалисты. Они также хотят ощущать свою принадлежность.

Исследования в области культуры рассматривают индивидуализм и коллективизм как две крайние точки одной прямой. Однако компании караоке-будущего не являются ни индивидуалистскими, ни коллективистскими. Они и те, и другие. Я + единство = я-динство. Союз многих эго, сообщество индивидуальностей, сильные личности, объединенные совместной целью.

Компании с будущим используют этот факт в свою пользу. Чтобы “Какофония Инк.” не превратилась в “Хаос Инк.”, нужно чтобы организационное сообщество, или племя, основывалось на совместных взглядах. “Компании не будут управлять карьерой своих сотрудников, они будут предоставлять сотрудникам возможности для развития личности и повышения приспособляемости, тем самым вручая им самим ответственность за свою карьеру”, — пишут авторы книги “Новый многогранный карьерный контракт”. Когда у людей нет времени ни на что, кроме работы, неудивительно, что они привносят религиозные и квази-религиозные верования в работу. Это просто логичное продолжение того, что мы привыкли называть организационной культурой. При построении организационных племен лидеры все интенсивнее будут использовать инструменты, подобные видению и организационным мифам.

Самый простой способ сделать так, чтобы люди разделяли ваши ценности, это нанимать тех, кто их уже разделяет. Мы предполагаем, что все большее число организаций будет нанимать людей за их правильную позицию, и только потом обучать их необходимым навыкам. Мы всегда увольняли людей за неправильное отношение:

“Джон отличный программист, жаль, что он разгуливает по коридорам в трико из шкуры леопарда”. И в этом нет ничего странного. У лидеров может быть множество самых разных качеств, но обычно их увольняют за отсутствие всего двух: характера и чувства справедливости. Самое время принять меры, пока ситуация не вышла из-под контроля. Обратите внимание на организации с сильной культурой, такие как Hell’s Angels, Virgin, клуб болельщиков Manchester United или Nike. Вообразите, что они нанимают за

способности, а затем воспитывают отношение. Эти организации попросту не верят в идею перепрограммирования системы ценностей у людей с нужными способностями. Ценности важнее.

Почему? Ну, во-первых, период полураспада знаний настолько короток, что знания нанятого сегодня сотрудника выйдут из употребления через три месяца. Билл Джой из Sun — не единственный, кто работает в компании, в которой сокращается срок годности знаний. Во-вторых, наши навыки изменить легче, чем базовые ценности, что очевидно для каждого, кто когда-либо пытался жить с кем-то другим.

Представьте, что их нанимают за способности и лишь затем обучают культуре.

Из этого также следует, что с точки зрения построения и удержания племени, не существует плохих или хороших ценностей. Они просто разные для разных организаций и одинаковые внутри одной организации.

Если вам удастся заполучить достаточное число подобных (но не одинаковых) людей, процесс начинается сам собой. “Наши люди любят изобретать, и это привлекает других людей, которые тоже любят изобретать”, — говорит Джефф Безос из Amazon. Ценности обладают магнетизмом, они привлекают.

Сильная идентичность также позволяет удерживать правильных людей. Для большинства консультантов McKinsey, за исключением нескольких выдающихся личностей, вроде гуру менеджмента Тома Питерса, даже если он лучший из лучших, уход из компании не обязательно даст возможность взимать за услуги большую плату, чем любой другой свободный агент. Экс-консультанты вынуждены вести бизнес вне брэнда McKinsey, написанного у них на лбу (и в инвойсах).

Брэнды снижают неопределенность. В консалтинговом бизнесе (как и в большинстве

Ценности обладают магнетизмом, они привлекают других отраслей) потребители готовы платить изрядную премию тому, кого воспринимают как лучшего корпоративного утешителя в мире. Немногих руководителей уволили за то, что они прибегали к услугам McKinsey.

Наём людей за их ценности также означает, что вы должны эти ценности сформулировать. Успешная итальянская розничная сеть Unes располагает набором из четырех таких ценностей:

- любовь к потребителям и коллегам,
- позитивный настрой на будущее,
- постоянное размышление о новых идеях,
- стойкость к разочарованиям.

Если все это важно для создания атмосферы и конкурентоспособности компании, как воплотить эти ценности при найме людей? Готовы поклясться, традиционные резюме вряд ли помогут. Вопросы с несколькими вариантами ответа скажут еще меньше.

Обратной стороной ценностей является то, что кланы легко превращаются в культы. То, что начинается как попытка отобрать людей по некоторому набору норм и ценностей, может легко превратиться в процесс отбраковки личностей. Вместо того чтобы иметь один наименьший знаменатель, все время добавляются новые стандарты и характеристики. В результате вы получаете невероятно гомогенную группу, которая презрительно и свысока смотрит на посторонних. Культы изгоняют людей, подчиняют героев, становятся догматичными и страдают от синдрома крокодила — большая пасть и отсутствие глаз. С социальной точки зрения, настоящие проблемы возникают, когда культ начинает вырабатывать свою собственную мораль, противопоставляющую его всему остальному миру. Так случилось с Дэвидом Корешем и его последователями в Wako, Техас.

То же произошло с канцлером Гельмутом Колем и социал-демократической партией Германии и, возможно, будет происходить и в будущем. Будьте настороже.

Назовите одну вескую причину

Если у вас уже есть разношерстное племя истинно верующих, объединенных стремлением к четко сформулированной цели, нужно выработать правильные стимулы и награды для непрерывного поощрения инноваций. Компаниям следует поощрять распространение знаний, а не их сокрытие, творческий подход и применение знаний. Если мы хотим удержать

вместе рассеянную в пространстве компанию, нужны не только местные бонусы, но и такие, что основывались бы на глобальных продажах и прибылях. Если создание знаний на пересечении подразделений и функций важно для создания конкурентного преимущества, организации должны начать вознаграждать за перенос компетенций в другие части организации. Нам довелось сотрудничать с компанией, которая имела схему премирования за “человеческий экспорт”. Штаб-квартира субсидирует временное перемещение локальных звезд в другие части сети. Когда важна скорость, вознаграждение также должно касаться скорости обновления. Одним из удачных, ныне широко распространенных методов является премирование не только за совокупный объем продаж, но и за продажи новых товаров. Проекты, особенно международные, должны возглавляться организаторами, подобными борцам сумо.

Во многих компаниях вознаграждение за создание новых товаров и услуг приводит к усилению роли менеджеров проектов относительно линейных руководителей. Слишком многие творческие команды страдают от легковесных проект-менеджеров. Важнейшие решения по-прежнему принимаются линейными руководителями. Если же лидеры проектов по-настоящему сильны, их зачастую убирают с проектной работы, чтобы продвинуть на (вероятно) более важные позиции. Проектная работа не является решением проблем, если страдает от операционной импотенции. Вместо легковесов, проекты, в особенности международные, должны возглавляться организаторами подобными борцам сумо. Реальные проекты, а не комитеты для непринужденных бесед, должны обладать значительно большим влиянием, нежели то, какое они имеют сейчас в большинстве современных компаний. Важны не только зарплаты и бонусы — не менее важен престиж. Мы едва ли чего-то достигнем одними призывами к творчеству, не платя за реализацию.

Настроенные на диалог

Чтобы стимулировать инновации, компании нуждаются в соответствующих инструментах и аренах, на которых такие процессы могут происходить. Не имеет смысла привлекать новых людей и подключать их к совершенно неизменным процессам. В основанной на компетенциях экономике новой базовой единицей работы становится диалог. Нет диалога — нет развития. Чтобы успешно создавать, использовать и даже разрушать знание, организациям необходимы процессные платформы из трех компонентов:

- организационная память,
- общий язык,
- сложные коммуникационные каналы.

Во-первых, давайте обратим внимание на организационную память. Информация и информационные потоки определяют, что собой представляет, или не представляет, организация. Как сказал Роберт Рейх: “Компания наилучшим способом определяется тем, кто имеет доступ к какой информации и какую порцию потока доходов и на протяжении какого времени получает”. Если компания не знает, что же она на самом деле знает, ей суждено быть территорией очаговой креативности, а не интеллектуальной корпорацией. Вчера всей полнотой информации обладали только генеральный директор или CEO. Инновационные компании должны стать голографическими организациями, в которых практически каждый знает все, а каждая часть есть отражение целого.

Рост, особенно в пространстве, повышает вероятность того, что возможности и решения могут располагаться в разных местах. Если решение принимают во Франции, люди в Японии могут даже не видеть возможности. С ростом сложности становится еще труднее поддерживать в рабочем состоянии карту компетенций. То же относится к ресурсам, расположенным за юридическими границами фирмы, например, знанию под контролем потребителей и поставщиков. Необходимо прикладывать самые активные усилия для повышения осведомленности. Фирмы, способные к созиданию за счет комбинирования, нуждаются в памяти, выходящей за пределы отдельных людей. Инновации зачастую есть не что иное, как поиск белых пятен, неизведанных территорий — terra incognita. У многих корпораций такие решения, возможно, уже существуют, но недостаток успешно функционирующей организационной памяти приводит к тому, что никто или очень немногие осведомлены об их наличии.

К примеру, какой процент неудачных идей прошлого года мог бы быть полезен сегодня? Как насчет идей пяти- или десятилетней давности? Сколько сотрудников помнят о них? Ситуация напоминает жизнь перед рождеством, когда люди покупают новые елочные украшения, лишь позднее осознавая, что все необходимое у них и так уже есть. В бизнесе, как и в семье, высокая текучка сотрудников препятствует созданию хорошей памяти. Инновационные организации как минимум нуждаются в группе ключевых людей, которые уже работали бы вместе какое-то время и были бы намерены остаться в компании на относительно долгий срок.

Успешные компании профессиональны и систематичны при обращении со своими жизненно важными ресурсами. База данных знаний должна включать детальное описание ключевых компетенций и их носителей, причем как в действии, так и в запасниках.

Чтобы реально повысить свою стоимость, компаниям необходимо серьезно потрудиться, трансформируя знания и навыки носителей компетенций в собственные компетенции. Успешные компании отличаются способностью обращать человеческий капитал в структурный в виде систем и процедур. Этот тип капитала в целом эквивалентен всему тому, что остается в офисе, когда по окончании рабочего дня оттуда уходят люди. Если, с точки зрения корпорации, человеческий капитал

— это обязательства компании, то структурный капитал — это, несомненно, актив.

Посредством активного сбора, кодификации и передачи знаний ключевых сотрудников всей остальной организации любая часть компании получает возможность использовать все богатство и разнообразие знаний. Знание — сила. Общедоступное знание — еще большая сила.

Но в караоке-мире у людей есть обязательства и перед собой. Мы должны трансформировать структурный капитал организации в наш собственный человеческий капитал. Чтобы повысить свою привлекательность для работодателя, надо полностью расчистить наши рабочие места под идеи и информацию.

Построение обучающейся организации связано с одной небольшой проблемой. Обучение работает хорошо, когда изменения протекают приятным, опрятным, предсказуемым и линейным образом. Менеджеры, с которыми мы встречаемся, не мечтают ни о чем большем, кроме как о возможности работать в условиях, когда окружающая среда не ставит препятствия на пути стратегий, но они также достаточно умны, чтобы понимать, что действовать исходя из предположения, что мир стабилен, было бы самообманом. Нравится нам или нет, мы вынуждены заниматься бизнесом в дискретные времена. Прошлое не всегда является хорошим предсказателем будущего.

Поэтому компаниям следует научиться и забывать. Чтобы строить, необходимо научиться разрушать. Мы должны быть уверены, что избавились от всего прежнего и таким образом освободили место новому. Корпоративная память должна быть оборудована кнопкой “стереть”. Легче сказать, чем сделать. “Величайшая трудность не в том, чтобы заставить людей принять новые идеи, а в том, чтобы заставить их отказаться от старых”, — утверждает суперэкономист Джон Мейнард Кейнс. Философ Бертран Рассел идет еще дальше, заявляя: “Соппротивление новым идеям равно квадрату их важности”. В организационных условиях отказ от прошлого происходит особенно трудно, поскольку большинство высших руководителей находятся на своих постах как раз потому, что являются экспертами в том, что было важно вчера.

Разговаривайте

Совместное знание предполагает необходимость разговаривать на одном языке. Обсуждение возможно только в условиях одинаковых коммуникационных кодов. Международные сообщества, такие как доктора, евреи, китайские эмигранты, цыгане или католики, полагались, а некоторые и до сих пор полагаются (помимо прочего) на общий язык, который выступает в качестве объединяющей и интегрирующей силы. Исследования показывают, что люди значительно сильнее связаны друг с другом вербальным конфликтом, нежели вербальным соглашением (или, как минимум, мгновенным соглашением, которое является признаком недостатка коммуникации). Эта идея может выглядеть противоречащей здравому смыслу, но проведите воскресный обед в большой итальянской семье и поймете, в чем дело.

Тем не менее вербальные конфликт и согласие требуют общего языка. На практике для большинства современных компаний это означает, что все сотрудники на стратегических позициях говорят по-английски. Для некоторых национальностей это требование не слишком приятно. Но даже французы вынуждены проглотить пилюлю. Гигант цементной промышленности Lafarge требует от всех руководителей знания английского и организует специальные языковые курсы.

Языковая проблема выходит за пределы случившегося на Вавилонской башне. Люди из разных подразделений и отделов обязаны общаться. Эффективное сочетание компетенций требует общих определений и понимания ключевых концепций и слов, таких как CRM, TQM, 6 Сигма или более специфических технических терминов. Общий язык наводит мосты между разными частями и разными мирами компании (возможно, включая внешних партнеров). Это еще одна причина резкого роста популярности обучения для руководителей в последние годы. Тренинги для менеджеров служат не только целям расширения знаний, но и унификации используемых слов, корпоративной грамматики и умонастроений.

С этой точки зрения, цифровые технологии становятся вторым настоящим унификатором языка. В дополнение к математике мы имеем еще один всемирный стандарт. Но языковой вопрос также накладывает ограничение на способность компаний быть ультраинновационными. Им приходится быть относительно ограниченными. “Инновация Инк.” не является конгломератом несвязанных видов бизнеса. Бессмысленно ожидать, что тысячи и тысячи талантливых людей с разнообразными способностями произведут на свет новые идеи, будучи не в состоянии общаться между собой.

Толкать меня, тащить тебя

Чтобы процессы работали, “Инновация Инк.” нуждается в ориентированной на “втягивание”<sup>\*</sup> “инфраструктуре”. Такая коммуникационная платформа позволяет разным частям организации получать информацию по принципу “хочу все знать”. Она основана на тотальной открытости, давая всем подразделениям и сотрудникам полный доступ ко всей информации. Обучающая система “по требованию” представляет собой рынок знаний, на котором подразделения в отдельные сотрудники могут искать идеи, делиться и обмениваться ими. Традиционная логика “проталкивания”<sup>\*\*</sup>, когда CEO и его команда ответственны за информирование организации по принципу “все, что вам нужно знать”, не годится. Влияние открытости и прозрачности налицо. В условиях все более открытых интра- и Интернета прежние каналы коммуникации и власти могут быть сокращены. Информации больше не нужно путешествовать через верхушку иерархии. Анархия? В теории возможно, но необязательно на практике. Действия предпринимаются в пределах, ограниченных целью.

---

\* pull-oriented

\*\* push-logic

---

Не следует преуменьшать важность личных контактов. Не все знание должно обязательно быть закодированным или артикулированным. Информация имеет свойство утрачивать смысл. Как показывают исследования, при ежедневном обучении семнадцатилетний за год изучает 5 тыс. слов. Он ими живет и дышит. В данном случае обучение заключается в понимании как смысла, так и практического использования слов. С другой стороны, обучение, основанное на абстрактных словарных определениях, ограничено 100—200 словами в год. Подобное обучение приводит к тому, что люди строят предложения вроде “Миссис Морроу стимулировала мыло” — не просто неверные, но совершенно неверные. Передача отдельных видов знания требует общения лицом к лицу и человеческого взаимодействия, когда смысл понимается из контекста.

Поэтому творческие организации практикуют социализацию, хотя и не в марксистском смысле. “Инновация Инк.” понимает значение места, даже в условиях растущей интернационализации. Инновационные компании сводят в одном месте на тот или иной период людей из разных частей света (включая партнеров). Регулярные личные встречи делают более продуктивным общение по телефону, почте и посредством видеоконференций в те дни, когда люди находятся вдали друг от друга. Подобные встречи важны, поскольку

они помогают талантам обнаружить других носителей компетенций. Это также позволяет им судить о достоверности и качестве информации.

Социализация предполагает работу в командах, совместное время после работы, участие в корпоративных тренингах и проч. Со временем такие группы вырабатывают скрытое, “молчаливое” знание, которое не могут выразить словами. Такое знание позволяет им общаться без слов. Исследования показывают, что при решении коллективных задач друзья намного эффективнее, чем просто знакомые.

При решении коллективных задач друзья намного эффективнее, чем просто знакомые. Чем дальше, тем сильнее неартикулированное знание становится единственным, за что компании реально конкурируют. Все, что может быть сказано или изложено на бумаге, может быть распространено на весь остальной мир. Во многих случаях такое распространение происходит даже не за дни, а за считанные минуты. Все, что может быть сформулировано, поддается имитации. А если так, то на таком знании много не заработать. Помните, что бизнес и экономика — это наука об ограниченных ресурсах. Практически по определению, разрозненные куски артикулированного знания не относятся к ограниченным ресурсам. С другой стороны, неявное знание прилипчиво и распространяется медленнее. Только не говорите никому: в будущем конкурентоспособность скорее всего будет молчаливой.

Существование неявного знания одновременно является преимуществом, поскольку людям не так легко уйти из компании и при этом унести с собой свой набор навыков в нетронutom виде. Часть набора знаний каждого человека будет содержаться внутри сети отношений с нынешними коллегами. Поэтому уходящие смогут забрать с собой лишь часть своего знания. К примеру, сольные альбомы Мика Джаггера и Кейта Ричардса показывают, что Rolling Stones утратили свою магию в отсутствие Чарли и Вуди. Это также объясняет, почему рекрутеры предпочитают заниматься трудоустройством целых команд, а не отдельных людей.

Социализация увеличивает неявное знание, которое в свою очередь работает как наручники для талантов. Оно не только трансформирует человеческий капитал в структурный, но и повышает вероятность того, что люди будут оставаться в компании сравнительно долго. А сохранение команды имеет чрезвычайно важное значение для соревнующихся в инновационности компаний.

#### Правила творчества

Любой корпорации необходимо делать две основные вещи — использовать то, что есть, и создавать, то, чего еще нет. Бизнес состоит из коротких всплесков творчества и длительных периодов — часто десятилетий — эксплуатации созданного. Мы эксплуатировали природные ресурсы, технологии, людей. Неудивительно, что компании хорошо справляются с эксплуатацией. У некоторых за плечами более чем столетний опыт.

Напротив, в созидании большинство из нас совсем не блещет. Наши корпорации не предназначены для этого, и сотрудники этому не обучены. Тем не менее всем организациям необходимо стремиться к плодотворному балансу между эксплуатацией и созиданием. Поддержанию такого баланса препятствуют две главные силы. У большинства людей существует встроенное сопротивление против неизвестности и неопределенности. Конечно, стремление к избеганию неопределенности в различных культурах различно. Мы просто хотим сказать, что процесс созидания всегда менее очевиден и предсказуем, чем эксплуатация. И результаты его также проявляются в более отдаленном будущем. Людям нравится надежность. Мы продолжаем эксплуатировать.

Социализация увеличивает скрытое знание, которое в свою очередь работает как наручники для талантов.

Исследование Джеймса Марча и его коллег из Стэнфорда показывает, что организации постепенно учатся распределять ресурсы между двумя видами деятельности. Такое балансирование имеет как краткосрочные, так и долгосрочные последствия. Обратная связь при эксплуатации быстрее и точнее. Таким образом, обучение в целом улучшает эксплуатацию быстрее, чем созидание. Шаг за шагом эксплуатация вытесняет творчество. И мы тратим все больше времени и ресурсов на применение рецептов прошлых лет.



Факт в том, что большая часть влиятельных идей в сфере управления сводится к тому, как стать еще лучше в том, что мы и так делаем хорошо. К примеру, сущность ре-инжиниринга — резкое повышение эффективности в рамках существующей модели. Иерархический организационный дизайн более пригоден к повторению, чем к обновлению. Пока что большая часть специалистов в теории и практике управления одержимы улучшением хорошего. Исследование консультанта из McKinsey Ричарда Фостера показывает, что с 1917 по 1987 годы лишь две из ста компаний списка Forbes генерировали доходы, превышающие среднерыночный показатель. Новички занимаются творчеством. Старожилы сосредоточены на повторении. “Эксплуатация Инк.” была создана с расчетом на длительное существование, а не на перемены. Не будем забывать определение безумия, данное Эйнштейном: это многократное повторение одного и того же в ожидании разных результатов.

Поэтому не приходится удивляться, что история заполнена примерами компаний, потерпевших неудачу вследствие головокружения от успехов при эксплуатации определенного набора компетенций. Они попали в ловушку компетенций. Это соображение лежит в основе Новаторской дилеммы профессора Клейтона Кристенсена.

“Квалифицированное управление было главной причиной, по которой они не смогли удержаться на вершине своих отраслей”, — пишет Кристенсен.

Успех — враг самому себе. Многие люди и компании сталкиваются с проклятием победителя. “День, когда ты считаешь себя успешным, становится днем, когда ты перестаешь быть успешным”, — говорит Херб Келлехер из Southwest Airlines. А Майкл Портер из Harvard Business School добавляет: “Лучшие компании всегда чем-то озабочены”. Чтобы противостоять убивающим творчество силам, компании должны создать:

- стандартные процедуры экспериментирования,
- высокую терпимость к ошибкам,
- обстановку доверия.

Эксперимент или затухание

Традиционный рецепт успеха поощряет нас сосредоточить внимание на укреплении главного для максимизации возврата на краткосрочные инвестиции. Для инновационных фирм этого недостаточно. Первоочередной задачей становится не совершенствование известного, а создание неизвестного и невиданного. Отсюда два следствия. Создание неожиданного означает поиск в “невостребованных” местах и инвестирование в “ненужные” коммуникационные платформы и связи. В сущности, организации должны уметь смотреть как можно дальше. Инновации требуют не совершенства, а настойчивости. “Не то чтобы я очень умен, просто я дольше других работаю над задачей”, — сказал Эйнштейн. Гуру стратегии Гари Хэмел утверждает, что компании не в состоянии создать будущее не потому, что не могут его предсказать, а потому, что не могут его представить. Успешные идеи и товары зачастую появляются на свет вследствие поисков, выходящих за рамки рациональных представлений. Фрида Кало, Моцарт, Хэмингуэй знали об этом. Большинство великих художников, композиторов и писателей не понаслышке знакомы с этим принципом. То же относится к успешным компаниям — 3M с ее самоклеющимися листочками и Dyson с ее пылесосом. Вывод? Отложите чисто экономические цели в сторонку и возьмитесь за мультирациональные цели. Хватит играть во взрослых, пора играть по-взрослому. Только помните, что игра — это нелегкое занятие.

Инновации требуют времени. Это не очень эффективная деятельность. Творчество требует повторения, проб и ошибок, экспериментирования. Необходимым условием инновации является расслабленность. Планирование не работает. Чрезмерное планирование приводит к параличу. Большинство ученых согласны с тем, что хотя анализ может помочь отбросить заведомо ошибочные стратегии, он не может помочь в создании великой стратегии.

Остается интуиция. Профессор Карл Вейк определяет ее как сжатый опыт — наш собственный и других людей. Возможно, поэтому банковский магнат Морган однажды заметил, что миллионеры не верят в астрологию, зато в нее верят миллиардеры.

Инновационные компании также серьезно работают над построением корпоративных систем торможения. Они знают, что скорость убивает креативность. Инновации = ДВП — Дайте Время Подумать\*. Или, как красноречиво выразился Harvard Business Review, “когда

творчество под дулом пистолета, дело обычно заканчивается убийством”. Скорость — это еще не все. “Мозги не ускоришь”, — замечает Энди Гроув. Невозможно оценивать творчество с точки зрения эффективности, точно так же, как “Минутный вальс” Шопена не станет лучше, если сыграть его за 30 секунд. Самые эффективные новаторы обычно весьма неэффективны.

Мастера ошибок

Чтобы овладеть мастерством инноваций, компаниям необходимо перенести акцент с безошибочной работы на работу по совершению все новых ошибок. Только в такой культуре становится возможным устанавливать предельные задачи, которые позволяют достигать не просто чуть лучших результатов, но осваивать принципиально новые методы работы.

Победители совершают больше ошибок. Ошибайтесь или станете ошибкой природы. Или, как сказал маркетинг-менеджер IKEA Бенни Херманссон, “если вы не совершаете ошибок, вы, должно быть, спите”.

Скорость — это еще не все.

В IKEA ошибки особенно приветствуются, поскольку способствуют обучению и приводят к появлению новых идей и возможностей.

Забудьте миф о великих гениях-одиночках. Инновации возникают после длительного путешествия, а не в результате “большого взрыва”. Дважды Нобелевский лауреат Линус Паулинг заметил, то “лучший способ иметь много хороших идей — это иметь много идей, а потом выбросить плохие”.

Стратегия обычно описывается схемой “готовься, целясь, пли”. В эпоху наносекунд 1990-х схема превратилась в “готовься, пли, целясь”. Сегодня начинает доминировать версия Бевиса и Батхеда: пли, пли, пли. Дэвид Келли, основатель и CEO дизайнерской компании IDEO, утверждает, что “метод свободных от предрассудков проб и ошибок превосходит безупречное интеллектуальное планирование”. Вы сперва делаете, потом вносите изменение, а затем все сначала. Возможно, как полагает редактор Harvard Business Review Том Стюарт, в дополнение к “Заявлению о миссии” компании нуждаются в заявлении о пермиссии\*.

Ошибки имеют свойство случаться. Но “лечение—заставлять людей всегда спрашивать разрешения — страшнее самого заболевания”, — добавляет Джефф Безос из Amazon.

---

\*\* Пермиссия от permission — разрешение (англ.), аспе — вершина, акме (греч).

---

Терпимые к ошибкам лидеры, как утверждают психолог и бывший профессор Harvard Business School Ричард Фарсон и писатель Ральф Кейес, ломают отделяющие их от людей барьеры. Общаясь с каждым на персональном уровне, они не хвалят и не ругают, они анализируют. У них нет никаких проблем с признанием собственных ошибок. Они создают обстановку сотрудничества, а не конкуренции. Но прежде всего они выходят за рамки привычных представлений об ошибках как противоположности успехам. Они рассматривают оба результата экспериментирования как дополняющие друг друга. Или как сказал Томас Альва Эдисон: “Я вовсе не потерпел неудачу. Я просто нашел 10 тыс. способов, которые не приносят результата”. Терпимые к ошибкам лидеры всегда были и будут настроены конструктивно. Цицерон писал: “Я критикую, творя, а не ища ошибки”. Это верно и по сей день.

В храме доверия

Все будущие общественные организации, будь-то государства, рок группы, благотворительные организации, футбольные команды или бизнес-фирмы, стремящиеся быть креативными, должны быть основаны на принципе доверия. Инновации подразумевают, что время от времени стоит перемешивать части “Лего”. Некоторые части принадлежат нам, остальные—кому-то еще, внутри или за пределами организации. Сотрудничество требует доверия. Без доверия организации не в состоянии создать и использовать открытые инфраструктуры, необходимые для диалога и развития. Доверие не только способствует кооперации, но также снижает издержки на достижение соглашений и их мониторинг. Тем не менее, до сих пор многие организации являются фабриками страха, а не храмами доверия.

Дело обстоит так, что раньше доверие было данностью, теперь его необходимо добиваться. Мы привыкли доверять власти по той только причине, что она находилась на вершине системы. Сегодня мы можем верить всем и не верить никому. Доверие нужно заслужить. Исследования показывают, что при определении того, кому можно верить, три вещи являются совершенно необходимыми: компетенция, забота и репутация. Установление доверия — дело не быстрое. Как сказал Манфред Кэ де Ври, это “очень хрупкий цветок, он долго распускается, и его легко сломать”. Постепенно люди учатся доверять вам за ваши способности. Однако следует постоянно доказывать свое участие и великодушие. Но и это не все, компании и отдельные люди не могут себе позволить ставить под сомнение свою честность. Вспомните, почему увольняют лидеров: отсутствие характера и справедливости. Развитие доверия — это вопрос приверженности некоторым принципам, которые подтверждают вашу репутацию. Лидер, не верящий в людей, не может рассчитывать на созидание. Такие лидеры продуцируют только недоверие. С точки зрения инноваций, это просто ходячие предвестники неудач. Сторонники доверия победят. Поборники карательных мер обречены.

### Священный Грааль бизнеса

Microsoft, Пикассо, Майкл Джексон — эти временные монополии нашли свой выход из караоке—бара. Но прежние рецепты больше не работают. Новейшие технологии и современные организационные решения необходимы, но не достаточны в гонке за лидерство в отрасли. В капиталистическом мире экономического дарвинизма выживание и успех зависят от приспособленности или сексуальности. Новые победители конкурируют в рациональных и эмоциональных инновациях, играя на несовершенстве рынка и несовершенстве человека.

### Монополии с походкой лунатика

Что общего между Майклом Джексонем, Пабло Пикассо и Биллом Гейтсом? Все они, конечно, легенды. Что же принесло им известность? Подумаем, как следует, ибо их истории содержат ключ, открывающий потаенную дверь конкурентоспособности. Эти трое раскрыли секрет успеха. Каждый из них нашел Священный Грааль коммерции. Они придумали и применили рецепты, сделавшие их временными монополиями. На коротком отрезке времени и/или пространства они были (а Билл все еще остается) уникальными, единственными в своем роде.

Посмотрите на Майкла. М-р Джексон был единственным, кто умел одновременно петь исключительно высоким голосом и переставлять ноги, как лунатик. Временная монополия принесла ему мировую известность.

Теперь Пикассо. Он писал людей, выглядевших так, словно они сделаны из мутировавших деталей “Лего”. Его временная монополия сделала его богатым. Есть история об известном критике, который на входе в музей заявил Пикассо, что его жена выглядит совсем не так, как женщины на портретах художника. “Как же она выглядит?” — спросил Пикассо. Критик обернулся и указал на картину XVIII века с изображением прекрасной дамы. “Выходит, она ростом всего десять дюймов”, — отвечал Пикассо. “Все, что вы можете представить, реально”, — заметил он однажды.

Microsoft — еще один замечательный пример. Колосс программного обеспечения обладает временной монополией, прочной, как камень. Этот феномен отчасти объясняет, почему сегодня компания проводит столько времени в судах. (Мы, вероятно, должны мечтать о том, чтобы попасть в суд. При караоке-капитализме время, проведенное перед лицом судьи — явный симптом успеха.)

Иногда мы встречаем руководителей, которые говорят, что обожают конкуренцию. Разве это не грустно? Если вы — руководитель и всерьез влюблены в концепцию конкуренции, вероятно, вам надлежит немедленно подать в отставку! Поступите на работу в антитрастовый комитет или куда-нибудь еще, лишь бы не нести ответственность за компанию. Великие бизнесмены должны питать отвращение к конкуренции. Им следует поклоняться монополии и влюбляться в нее очертя голову, едва

Корпорации существуют лишь для того, чтобы непрерывно и творчески разрушать конкуренцию.

она покажется на горизонте. Именно этому их и учили. Им за это платят. Будьте настороже. Не верьте ничему другому. Корпорации существуют лишь для того, чтобы непрерывно и творчески разрушать конкуренцию. Они созданы для борьбы с самим духом свободного предпринимательства. Во избежание разрушительной конкуренции успешные предприниматели практикуют творческое разрушение. Они разрушают, созидая. Именно в результате творческого разрушения возникают временные монополии, которые делают возможным развитие и экономический рост в рыночной экономике.

А за временными монополиями всегда стоят инновации — Walkman от Sony, мульти-дивизиональная структура GM, Tetra Pak и т. д. Обратите внимание: мы говорим об инновациях, а не изобретениях. Процесс, посредством которого идеи переносятся в экономику, имеет решающее значение.

Инновации и только инновации — и не обязательно технологические — способны обеспечить устойчивые результаты выше среднего уровня на отраслевом и организационном уровнях. В конце концов именно способность человека или группы людей придумать то, что до сих пор никому не приходило в голову, и затем успешно воплотить эту идею в жизнь и отличает лучших от всех остальных, У невиданного и неизвестного нет конкурентов. На уровне отдельных личностей, таких как Пикассо или Джексон, принцип тот же.

“Раз и Навсегда Инкорпорейтед” \*

Создание нового больше не является вопросом выбора. Однако организации сталкиваются с тремя дополнительными препятствиями.

Первое связано с самим определением инновации как чего-то, что ограничено лишь сферой товаров и ресурсов компании. Сегодня этот процесс становится гораздо более сложной креативной игрой.

Вторая трудность в том, что традиционные источники конкурентного преимущества больше не являются столь могущественными. В этом нет ничего удивительного. Конкуренция сводит исторические преимущества на нет, так было и так будет. Даже самые великие новаторы и инновации не бессмертны. Вампиры бизнеса рано или поздно умирают. Пуленепробиваемого конкурентного преимущества не бывает. “Раз и Навсегда Инк.” не существует.

И правда, один из базовых законов физики может быть применен и к бизнесу: рано или поздно все рассыпается в прах.\*\* Чтобы вернуть ее к жизни, нужно добавить энергию. По сути, компании обречены на вечный поиск новых источников молодости.

---

\* Sure Thing Inc

\*\* В оригинале игра слов: any matter turns into (not spreadsheets but) spread shit. Букв.: всякая материя превращается (не в широкораспространенную, а) в размазанное дерьмо.

---

Третье препятствие связано с тем, что в общем и целом мы отказались от принципа воспитания и строим общество, в котором правят законы природы. Инновации всегда были направлены на г-на и г-жу Середняк, но теперь миром правят г-да Экстремалы.

Несколько лет назад многие люди утверждали, что ответом на наши молитвы о повышении прибыльности являются информационные технологии. IT действительно дают возможность делать бизнес по-новому. Пусть так, но позвольте спросить вас вот о чем. Будучи в офисе, имеете ли вы доступ в туалет? Вероятно, да. Теперь второй вопрос: является ли это источником устойчивого конкурентного преимущества? Вероятно, нет.

Является ли доступ в туалет источником устойчивого конкурентпреимущества?

Подобно водоснабжению и канализации, IT в целом, и Интернет в частности, стали необходимым, но не достаточным условием для создания устойчивой конкурентоспособности. Сто лет назад электричество — весьма эффективный способ передачи энергии — было откровением. В последние годы только и разговоров что об Интернете — замечательном способе передачи информации. Но как только что-то становится доступным всем игрокам, ни одной компании, ни в одной отрасли не удастся

создать ни малейшего конкурентного преимущества исключительно благодаря доступу к этому.

Верно, что IT снижают издержки. В среднем банковская операция при участии операциониста стоит \$1,25, по телефону — \$0,54, через банкомат — 24 цента, а через Интернет — всего 2. Проблема в том, что все другие компании также могут воспользоваться подобной экономией.

Множество корпораций не в состоянии осознать, что IT не относятся к разряду ключевых способностей и никогда не будут. Сущность любой компании состоит в уникальности ее предложения потребителям. IT — хороший помощник, не более и не менее. Это инфраструктура, электронная канализация в корпоративном туалете. Копирование других не приводит к устойчивой конкурентоспособности.

Но слепой оптимизм все еще торжествует. “В прошлом году мы инвестировали \$3 млн. в наш сайт и через три-четыре года ожидаем весомой отдачи”, — уверяют нас руководители с радостным оптимизмом, достойным лучшего применения. Все равно как если бы открыть годовой отчет и в середине послания CEO акционерам прочитать:

“В прошлом году мы оборудовали 38 новых мужских туалетов и в следующем году, с Божьей помощью, мы здорово прибавим”. Конечно, нам нужны туалеты. Иначе компания рискует основательно провонять. Но когда компьютер — всего лишь аналог туалета, PC=WC, одного доступа недостаточно.

По сути, в большинстве отраслей технологии стали воздухом и водой, доступными всем игрокам и не являющимися отличительной чертой. Технологии не делают компании или товары уникальными. За некоторыми исключениями — фармацевтика и hi-tech — великие технологии необходимы, но не достаточны для создания устойчивого конкурентного преимущества. Технарям следует также помнить слова Торнтон Мэя, ведущего психографа в Toffler Associates: “Технология не делает вас менее тупым, она просто делает вас тупым быстрее”. Тем не менее многие компании продолжают вести конкурентную борьбу на базе технологий, уходя все дальше и дальше в технологический мрак. Это путает и иногда обижает потребителей. По данным одного исследования, наиболее трудными для понимания устройствами в 2003 году были признаны цифровая камера и портативный электронный органайзер. Взглянем на самые горячие новинки в потребительской электронике. К впечатляющему списку из MP3, WAP и прочих мегагерц теперь добавились FireWire и Wi-Fi. Два последних термина выглядят как безусловный прогресс по сравнению с их первоначальными обозначениями — 1394 и 802.11b, соответственно, но они мало что говорят о потребительских качествах.

Создание конкурентоспособности не пере поручается никому.

Когда технологии не в состоянии придать отличие, многие компании пытаются соревноваться в новых организационных и управленческих решениях. Они внедряют TQM, JIT, Kanban, MBO, MBWA, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO девять-тысяч-Бог знает-сколько, 6 Сигма или BPR (можно добавить KBH — конкуренция в названиях) и делают это с непередаваемым энтузиазмом. Не обольщайтесь, эти инструменты хороши лишь на коротком временном или пространственном промежутке. Вряд ли эти инновации способны придать компании особое очарование. Когда-то власть этих идей была безмерной. Они сделали Японию одной из самых процветающих стран мира. Многие традиционные компании выжили благодаря тому, что были и остаются экспертами по игре в эти организационные и управленческие игрушки. По всей вероятности, большинство из нас работают, покупают товары или даже управляют или владеют акциями этих знатоков управления. Это хорошая новость. Но есть и плохая.

Есть McKinsey&Go. Есть Boston Consulting Group. Есть Accenture. Есть Cap Gemini Ernst&Young и Roland Berger Consulting. При помощи этой армады консультантов все ваши конкуренты также занимаются ре-инжинирингом, ре-фокусированием, ре-структурированием, ре-организацией, ре-обновлением, ре-починкой и всякими иными ре-, ре-, ре-, ре-... За \$1000 — \$10000 в день можно купить столько управленческих и организационных знаний, сколько влезет. Вы можете забить этой информацией свой офис от пола до потолка. Так же, как и ваши конкуренты.

Но это еще не все. Управляемые той же плеядой стандартных обладателей дипломов MBA, эти компании используют идентичные рецепты успеха. Мы оба работаем в бизнес-школе, нам ли не знать. И заверяем вас, что большинство бизнес-школ мира объединяет одна маленькая тайна: они используют одни и те же книги. Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Fress, 1980. Филип Котлер, Marketing Management, 11-е издание, инструкция по изучению прилагается. Брилли и Майерс в финансах. Не важно, где вы получаете свой MBA — в Бостоне, Бирмингеме или Бомбее — везде все те же старые добрые учебники. Как же, черт возьми, можно ждать от выпускников MBA каких-либо изменений?

Копирование других — это не решение. Подражание не приводит к успеху. Оно все так же дурно пахнет! Как сказал Карлос Госн, CEO и чемпион преобразований Nissan: “Делая то же, что и другие, характера не выработаешь” — даже в обетованной земле караоке.

Проблема в том, что слишком многие компании исходят из предположения, что кто-то посторонний предоставит им устойчивое конкурентное преимущество. К несчастью, некоторые из них перестали думать и подсели на консалтинг. Это едва ли понравится гуру-самозванцам, но создание конкурентоспособности не перепоручается никому. Вам не удастся купить конкурентное преимущество ни у такого гуру из гуру управления, как Том Питерс, притом что он и не утверждает, что торгует им, ни у кого-то другого. IBM — великая компания, но она не в состоянии научить своему преимуществу других. И тем более не следует ожидать, что мы в состоянии превратить компании во временные монополии. На по-настоящему международном рынке любая информация доступна всем. В караоке мире конкурентоспособность не предназначена для продажи.

Как заметил профессор Дэвид Тис, конкурентное преимущество на уровне отдельной фирмы может возникнуть только вследствие владения и успешного применения не-торгуемых активов. В ту же секунду, когда тот или иной актив появляется на рынке, он становится потенциально доступным всем вашим конкурентам и потому, с коммерческой точки зрения, никчемным. Но профессор Тис прав только отчасти. Конкурентное преимущество может и часто действительно возникает как результат комбинирования и перекомпоновки торгуемых активов в уникальные сочетания — через-дефис. Поэтому задачей людей внутри компаний, вполне возможно, в кооперации с другими, становится сложение 2+2 новыми способами.

Монополии будущего

Итак, как же поступают успешные компании, если технологии расползаются, как ядовитый плющ, а управленческие инновации мгновенно добиваются до всех уголков света? На чем построены современные монополии?

В чем секрет Wal-Mart, крупнейшего ритейлера США, поставив шего на колени K-mart? В 2003 году Fortune назвал Wal-Mart наиболее уважаемой корпорацией Мира. Ее продажи всего за один день 2002 года — \$1,42 млрд. — превышали совокупный ВВП 36 стран. Их ежегодный рост эквивалентен размеру таких компаний, как Dow Chemical, PepsiCo или Microsoft. Если те \$2 млрд., что компания ежегодно теряет из-за воровства, могли бы быть расценены как отдельный бизнес, то он бы занял 694-е место в списке Fortune 1000. Исследование McKinsey за 2002 год показало, что одна восьмая прироста производительности США за 1995—1999 годы была получена благодаря Wal-Mart. Все это впечатляет (если не сказать — пугает). Так в чем же секрет компании?

Сменим миры. Чем так замечательна поп-звезда Мадонна? У нее явно не лучший голос. Она приличная, но определенно не лучшая танцовщица. Безусловно, у нее масса “достоинств” (по крайней мере, до выхода фильма Swept away) и все же, что объяснит ее божественный статус?

Теперь отправимся в Финляндию и посмотрим, чем там занимаются ребята из Nokia? Компания, которая еще недавно была почтенным производителем резиновых сапог и туалетной бумаги, полностью доминирует в индустрии мобильных телефонов, каждую секунду продавая пять штук. Nokia дает 10% ВВП Финляндии и более 50% капитализации ее фондового рынка. Объясняется ли успех компании какой-то невероятной технологией, не доступной конкурентам, какой-нибудь маленькой штучкой, которую паренек по имени Пекка изобрел в 1995 году? Или может быть Йорма Оллила, главный босс компании, однажды наткнулась на удивительную книгу по маркетингу, брендингу и дизайну, которая

была издана только на финском языке? Нет, наверное дело в другом. Наверное, Nokia ближе находится к будущему из-за разницы в один час между Финляндией и остальной Европой. Не поймите неправильно. Конечно, компании нуждаются в самых передовых технологиях. Им необходимо быть пионерами организационных решений и управленческих систем. Во все большем количестве отраслей глобальное присутствие является обязательным. Все это необходимо, но не достаточно. Итак, чем же занимаются Singapore Airline и Easy Jet и Gucci и H&M, Dell и Apple? Из чего соткана современная временная монополия? Какие стратегии работают в перенасыщенном мире, в котором природа заменила воспитание в качестве руководящего принципа, а аномалия одержала верх над нормой?

Приспособленные и сексуальные

Чтобы понять происходящее, снова обратимся к природе. В 1859 году Чарльз Дарвин опубликовал знаменитую книгу “О происхождении видов в результате естественного отбора”. Дарвин утверждал, что эволюция есть процесс выживания наиболее приспособленных. Виды производят значительно больше особей, чем их может выжить и размножиться. Особи обладают разными качествами. Те, кому удастся выжить и размножиться, наделят потомство своими качествами — психологическими и поведенческими. Эти качества могут касаться скорости взросления, скорости бега, особенностей питания, агрессивности, стремления к сотрудничеству или окраски. По словам Дарвина, “...размножение разнообразие, выживание наиболее сильных и гибель наиболее слабых”. Способность к выживанию сводится к адаптации к меняющейся среде. Высшие виды со временем эволюционируют. Церковь была в ярости. Ученое сообщество скрипело зубами от злобы.

Но бедный Чарльз и не думал почивать на лаврах. Все еще оставались вещи, которые он не мог объяснить — например хвост павлина. Он не слишком сочетался с идеей приспособления, даже для Дарвина. С точки зрения приспособления, хвост на самом деле был конкурентным недостатком — легким для обнаружения и тяжелым для ношения.

Дарвин продолжил размышления. 12 лет спустя он опубликовал менее

В природе выживание и успех — это вопрос приспособления и привлекательности. известную работу “Происхождение человека и подбор по отношению к полу”.

Приспособление объясняло не все, заявил Дарвин, способность к воспроизведению также важна. Ухаживание имеет существенное значение. Он разделил сексуальный отбор на женский сексуальный отбор (или женский выбор), когда она выбирает его за специфические свойства, и мужской боевой сексуальный отбор (конкуренция между мужскими особями), когда самцы физически состязаются за возможность спариться с самкой. В обоих случаях решение за ней.

Выживание наиболее приспособленных и сексуальных объясняло эволюцию. Теперь люди окончательно расстроились. Это так же может расстроить кого-то из вас, но любопытным побочным явлением стало то, что со временем, по крайней мере для мужчин, прицел сексуального отбора переместился с тела на ум.

От Дарвина к Wal-Mart и Apple. В природе выживание и успех есть вопрос адаптации и привлекательности, но какое отношение это имеет к корпоративной стратегии?

Рассмотрим следующее. В XX веке большая часть общественных экспериментов была основана на принципе воспитания. Государство превалировало над рынком. В таких условиях естественный отбор срабатывал не всегда, и (экономически) неэффективные компании могли (некоторые до сих пор) выжить с помощью правительственных субсидий.

Но в двойной экономике с ее рыночной манией, основанными на законах природы массовыми рынками и отсутствием благоденствующего среднего класса кое-что происходит. Бизнес-среда изменилась. Мы стали свидетелями перехода из информационной пустыни в информационные джунгли. Рынок торжествует. Страховки для неэффективных больше нет. Природа снова берет свое. Корпорации вынуждены приспособливаться.

Люди тоже изменились. Мы перешли от коллективизма к индивидуализму. Для некоторых выбор стал более или менее бесконечным. Мы постепенно начинаем осознавать, что человеческие существа скорее эмоциональны, чем рациональны. А когда правят избыток и эмоции, успех зависит от ухаживания за потребителем.

Потребители, одним некуда девать деньги, а другие испытывают отчаянную нужду, представляют собой два ингредиента довольно непривлекательного общества, но эта Мы стали свидетелями перехода из информационной пустыни в информационные джунгли. Комбинация необязательно неудачна для бизнеса. Успешные компании всегда умели адаптироваться. Однако истинно успешные компании не ограничиваются приспособлением. Они знают что, либо вы устанавливаете свои правила, либо играете по чужим, делаете историю или становитесь историей. Настоящие революционеры бизнеса поняли, что с превращением нормального распределения в биномиальное образ вещей меняется. Будущее имеет форму груши.\*

---

\* График нормального распределения имеет форму колокола, биномиального — груши.

---

Бизнес — это не полеты в космос, а нечто вполне доступное для понимания. В капиталистическом мире вся экономическая деятельность сводится к взаимодействию мужчин и женщин — экономических субъектов — в определенной среде — на рынке. С точки зрения стратегии, люди и рынки — это все, о чем вам надлежит беспокоиться. Когда и среда, и субъекты экономики меняются, должны измениться и стратегии. Инновации всегда были и всегда будут заключаться в создании и эксплуатации рыночных изъянов — монополий. Совершенство уничтожает прибыль.

В караоке-мире есть только два способа добиться устойчивой конкурентоспособности. Либо использовать несовершенство рынка, либо несовершенство человека, соответственно, инновации на стороне предложения и на стороне спроса. Первая стратегия предполагает рациональные инновации путем создания уникальных бизнес-моделей, хорошо приспособленных к новым условиям бизнеса. Вторая подразумевает эмоциональные инновации с целью создания настроений, которые привлекают и удерживают потребителей. Модельные компании — дизайнеры или же составные части сетей создания стоимости. Компании настроений создают для потребителей опыт и переживания. Рациональные инновации, как правило, нацелены на нижний сегмент двойной экономики, а эмоциональные инновации — в основном на верхний сегмент. В мире информационной мании рыночные модели являются средством приспособления. В эпоху индивидуального выбора настроения являются сексуально привлекательными. Совет для руководителя? Избегайте середины.

## Модели с мозгами

В эпоху информационного безумия приспособление означает использование рынков к своей выгоде. Модельные компании используют несовершенство транзакций, доверия или таланта. Превращение в супермодель начинается с создания уникального потребительского предложения и развития ключевых компетенций, позволяющих ею управлять. Затем необходимо дополнить, возможности возможностями партнеров мирового уровня. Следующим шагом становится распространение действия этого уникального рецепта на новые клиентские области, сферы деятельности и маркетинговые каналы “Модели Инкорпорейтед”

Нет никаких сомнений насчет того, что считалось пригодным в XX веке. Одна-единственная корпоративная модель доминировала в бизнесе на протяжении почти ста лет. Наши родители и их родители работали в компаниях, которые ее применяли. Студенты были вынуждены изучать ее по учебникам и кейсам. Мы все покупали производимые этими компаниями товары. Образцом для подражания — одним на все случаи жизни — была вертикально интегрированная промышленная компания.

Это была компания, где большая часть деятельности осуществлялась внутри нее. Она делала то, что продавала. Не в пример нынешним Nike и Timberland, в те времена, если вы продавали обувь, значит, вы ее и делали. Но и это не все. Чтобы обеспечить себя ресурсами, многие компании практиковали интеграцию вниз. Генри Форд и другие освоили эту модель примерно сто лет назад. Генри делал автомобили. В автомобилях довольно много металла. Поэтому компания инвестировала в добычу руды. В те времена в автомобиле было много



дерева. Поэтому Форд также покупал леса. Нужна резина? Естественно, компания владела несколькими каучуковыми плантациями.

Это было разумно. Когда информация в дефиците, а рынки неразвиты, подход “делай все сам” оправдывал себя. Но когда среда изменилась, это была уже совсем другая игра, в которой Генри Форд чувствовал бы себя так же некомфортно, как Тайгер Вудс в пинг-понге. Сегодня информация в изобилии. Когда из информационной пустыни мы попадаем в информационные джунгли, рынки начинают уничтожать те иерархии, что служили костяком вертикальноинтегрированных компаний. Информация для вертикальных компаний — то же самое, что термиты для жилищ или изменение климата для динозавров. С ростом эффективности рынков вертикальноинтегрированные компании моментально становятся прекрасным образчиком несоответствия новому экономическому ландшафту.

Практически все, что раньше производилось внутри компании, теперь можно купить на стороне.

Чтобы преуспеть, компании должны извлекать выгоду из гиперэффективных транснациональных рынков - рынков деятельности, процессов, компонентов, людей или деталей. Раньше мы строили, теперь покупаем. Слияния кончились, настало время аутсорсинга. Руководители привыкли верить, что  $2+2=5$ . Теперь  $5-2=7$ , потому что чем больше второстепенных видов деятельности вы выводите за пределы компании, тем большую ценность генерируете.

Эта модель становится модной. С 1998 по 2000 годы число компаний, которые перевели производство на аутсорсинг, утроилось. АBB недавно передала 90% своих информационных технологий IBM. “Сегодня 50% наших товаров не проходят через наши фабрики или руки наших сотрудников. Они волшебным образом производят и доставляются, а потребитель и не знает, что мы к ним не притрагивались”, — говорит Говард Чарни, старший вице-президент Cisco. Волшебство караоке не требует таланта Роя и Зигфрида или Дэвида Блэйна\*, просто немного свежего мышления.

---

\* Davis Blain - знаменитый фокусник, Roy & Siegfried — знаменитые укротители и фокусники.

---

Это означает, что всем компаниям во всех отраслях необходимо начать построение своих стратегий с чистого листа.

Радует то, что даже в мире владычества рынков есть место для компаний. Покуда рынки питаются и растут на информации, компании питаются и растут на идеях. Рынки не занимаются инновациями, это удел компаний. Организации существуют не только благодаря тому, что они снижают транзакционные издержки. Успех также достигается посредством максимизации ценности — удовлетворения потребностей реальных клиентов инновационными методами.

Макияж моделей

Компании, старые и новые, разбирают и перестраивают традиционные ценностные цепочки, заменяя сварные швы на липучки. Они разбирают их на части и собирают заново разными способами. Вместо контроля над цепью поставок некоторые из них создают цепочки спроса. Манипулируют с границами фирмы. Фокусируются и прикладывают усилия. По-новому работают с потребителями и поставщиками. Модельные новаторы делают все возможное, чтобы создать эффективную бизнес-модель, самоусиливающегося поставщика уникальной потребительской ценности.

Все это выглядит запутанно, но за усилиями корпораций по приспособлению бизнес-моделей к реальности скрывается четкая логика. Построение современной бизнес-модели, способной процветать в информационных джунглях, сводится к творческому поиску ответов на четыре важнейших вопроса:

- что мы хотим сделать для наших потребителей?
- что из того, что мы делаем, мы делаем на мировом уровне?
- что наши партнеры делают лучше, чем мы?
- какой потенциал роста существует и в чем?

Ответы на эти вопросы составляют основные блоки конкурентной бизнес-модели.  
Потребительская ценность предложения Ключевые компетенции Дополнительные способности Важнейшие варианты будущего Эксклюзивность Надлежащее исполнение Эластичность

Создавая модели

Любая успешная модель начинается с уникального предложения потребительской ценности, то есть предположения о наборе выгод, за которые отдельный человек или организация готовы платить не раздумывая. Это предложение должно быть четко сформулировано и доведено до сведения сотрудников, потребителей и акционеров.

Компании, нацеленные на нижний сегмент двойной экономики, должны либо предложить потребителям большую ценность за меньшие деньги, либо чуть меньшую ценность за значительно меньшие деньги. Например ИКЕА и Wal-Mart существуют ради того, чтобы дать обычным людям возможность купить то, что принято считать привилегией богатых. Или, как говорят в ИКЕА: не для богатых, а для толковых.

Добавление ценности может выражаться по-разному, в зависимости от обстоятельств и направленности модели. В некоторых случаях это может означать экономию времени для чрезмерно загруженных на двух работах людей, как это делают Pizza Hut, McDonald, Burger King и многие другие. В других случаях это выражается в аккумуляции спроса, что позволяет потребителям использовать свою коллективную договорную силу, как это делает Wal-Mart. В некотором смысле, эта компания действует как профессиональный отдел закупок для миллионов потребителей.

Разумеется, деятельность, представляющая незначительную ценность для целевой группы потребителей, из предложения исключается, как это делается на заправках самообслуживания. Обычно это такая деятельность, которая имеет смысл, если компания нацелена на процветающий средний класс, но является слишком затратной и излишней для менее обеспеченных людей.

Amazon предлагает потребителю более широкий выбор, обзоры, бесплатные образцы, подарочные ваучеры, списки бестселлеров, сопутствующие товары и т. д. и по более низким ценам, чем ваш местный книжный магазин. Home Depot соединяет цены и выбор, характерные для супермаркетов, с уровнем сервиса, соответствующим магазинам сложной бытовой техники. Ryan Air продает перелеты по смехотворно низким ценам. “Полет на самолете не должен отличаться от поездки в автобусе, только через всю Европу”, — говорит Майкл О’Лири, CEO Irish Airlines.

Компании, предлагающие более низкую ценность за значительно меньшие деньги, и вовсе не балуют потребителей. Херб Келехер из Southwest Airlines, компании, которая изобрела модель низких цен в стремлении стать “воздушной борзой”: “Если воспринимать потребителей как крупный рогатый скот, вполне можно разработать бизнес-модель для крупного рогатого скота, то есть никаких резервных мест, никакого питания, никаких залов ожидания и развлечений во время полета”. И это работает.

Стратегия Дилберта по ориентации на самых тупых потребителей (вместо создания более ценных предложений) не работает.

В мире, где потребители могущественней, чем когда-либо, стратегия Дилберта по ориентации на самых тупых потребителей (вместо создания более ценных предложений) не работает. Напротив, создание действительно ценного предложения может означать твердое “нет” одним потребителям и уверенное “да” другим. В начале 1960-х Wal-Mart скопировала рецепт дисконтного ритейла, но, в отличие от конкурентов, Сэм Уолтон разместил свои магазины “в захолустных городках, которыми все прочие пренебрегали”. Эта временная монополия в пространстве выросла из простой идеи ориентации на города, далекие от мест, в которых уже работают конкуренты, и такие маленькие, что не могут вместить более одного крупного ритейлера.

Управляя моделью

Второй аспект моделирования касается ключевых компетенций, которые позволяют компании управлять моделью. Это требует скорее полного пересмотра взглядов, нежели опоры на природу отрасли или бизнес-среды в качестве отправной точки. Зачастую это

первый шаг в деле создания стратегии. Целевая аудитория и ценностное предложение являются продолжением того, кто вы есть, что вы знаете, и что вы можете сделать для потребителей.

Вместе с ответом на вопрос о сотрудничестве с другими компаниями эта процедура означает полный отказ от доминирующей логики вертикально интегрированной компании. Компании-модели уходят от традиционных методов работы, либо сами подвигаясь ближе к рыночным решениям, используя несовершенства других, либо становясь частью бизнес-системы, которая наделена теми же чертами, что и рынок.

Возможности и вызовы, открывшиеся с наступлением информационных джунглей, делают рецепты прошлого немодными. Фирмы должны сфокусироваться на знании, владении и делании только того, что является уникальным, мирового класса и ценным для специфической группы потребителей, на которую нацелено ценностное предложение. По всей видимости, таких не очень много. Сегодня, более чем когда-либо, организациям необходимо следовать совету Сократа, что лучше сделать немного, но хорошо, чем много, но плохо.

С этой точки зрения, существует три типа конкурентных бизнес-моделей. Компании могут владеть:

- концепцией,
- потребителем,
- и/или особыми способностями.

В действительности, в целях доминирования на своей территории процветающие организации или партнерские сети часто используют комбинацию трех этих элементов. Это соображение справедливо не только для обычных бизнес-организаций. Возьмем оперу. У миланской La Scala и нью-йоркской Metropolitan есть потребитель. Посещение этих мест дает гарантию, что вы (скорее всего) не будете разочарованы (за исключением разве что цены). Композиторы вроде Джакомо Пуччини или Джузеппе Верди (несмотря на смерть и отголоски возвращения Синатры) являются владельцами концепции. Звезды, такие как Лучано Паваротти или дирижер Зубин Мета, контролируют ключевые способности. Все эти участники, олицетворяющие разные аспекты оперной индустрии и обладающие разными конкурентными преимуществами необходимы. Фактически они дополняют друг друга как части международной оперной экосистемы в конкуренции с другими кластерами — местными операми, индустрией звукозаписи, бродвейскими мюзиклами или DVD. Многие успешные модельные компании являются оркестровщиками сетей. Они владеют концепцией и пользуются несовершенством транзакций. В этих компаниях понимают, что в определенных случаях выгоднее покупать, чем делать самому. В те отрасли где доминируют иерархии, аранжировщики сетей привносят силу рынков.

DeII и IKEA являются яркими примерами такой логики. Модель DeII “напрямую-к-клиенту” функционирует как гибкий посредник компонентов. Компания позволяет потребителю создать свой собственный компьютер. Компания оперирует в реальном времени на основе инфор-

Многие успешные компании—модели являются оркестровщиками сетей.

мации, предоставленной потребителями. Она проводит со своими поставщиками он-лайн аукционы практически по всем компонентам. Поступая так, компания не только получает наилучшие цены, но и избегает создания дорого стоящих запасов в быстроменяющейся отрасли, запасы подобны свежей рыбе — они очень быстро теряют ценность. Но DeII не предоставляет клиентам бесконечного выбора. Вместо этого она ограничивает количество доступных потребителю опций и таким образом делает работу на заказ управляемой.

Плоские пакеты IKEA для домашней сборки также основаны на стандарте, позволяющем потребителю взять на себя деятельность, ранее традиционно выполняемую мебельной компанией. IKEA — как паук, координирующий сеть отношений. Обе эти компании, разумеется, сильно зависят от партнеров, поставляющих стандартизированные части и компоненты.

Второй тип модельной компании — строитель взаимоотношений. Эти компании стараются сами вести за собой потребителя, а не следовать за ним. Они даже пытаются владеть потребителем. Подумайте о Mastercard и Visa. Доверие — это рыночное несовершенство, на которое и нацелены эти игроки. Лояльный клиент означает расширение бизнеса. Лояльность, в свою очередь, основана на доверии. Строители взаимоотношений берут дополнительную плату за свою способность снижать воспринимаемую неопределенность. Они делают прибыль на том, что мы все опасаемся быть обманутыми теми, с кем ведем бизнес, особенно когда информация распределена асимметрично. Очевидно, доверие более важно при оказании услуг, когда продавец обычно лучше осведомлен, чем потребитель. Идя в парикмахерскую, вы не можете получить представление о предложении до тех пор, пока не стайет слишком поздно. Чем выше становится доля услуг в большинстве отраслей, тем важнее доверие, и это открывает для большинства организаций новые возможности. Суть ценностного предложения Amazon состоит в обмене информацией для работы на заказ. Каждый раз, когда люди бродят по сайту и что-то покупают, они предоставляют Amazon массу информации. Компания не просто что-то продает через Интернет. Это бизнес по построению взаимоотношений по поводу купли продажи\* — основанных на доверии контактов, которые позднее могут быть использованы для продажи других товаров этим же потребителям. Покупая на Amazon, веришь, что здесь, возможно, не самая низкая цена, но все равно низкая. Мы также верим, что получим то, что закажем.

---

\* В оригинале игра слов: buyographical (в отличие от biographical) записывающий покупки: buy — купить (англ.).

---

Мы доверяем их обещаниям безопасности, используя кредитные карточки. Или посмотрим на чрезвычайно успешный Интернет-аукцион eBay, где можно продать и купить все что угодно, от автомобилей до недвижимости. В 2003 году по меньшей мере 30 млн. человек совершат на eBay покупку или продажу. На eBay продается больше автомобилей, чем у самого крупного амери канского дилера AutoNation. Но компания — не только посредник. Она предоставляет площадку для продажи и покупки товаров через Интернет. По сути дела, eBay — это целая отрасль. В этом одна из причин ее успешности. Но как ей удалось стать отраслью? eBay построена так, что позволяет репутации и взаимоотношениям развиваться по мере того, как потребители общаются друг с другом и с сайтом. Если кого-то обманули, люди просто посылают на сайт сообщение об этом, что подрывает доверие к нечестным игрокам. Вместо того чтобы бороться с прозрачностью, компания использует ее в своих целях — идет в ногу со временем. Рейтинг товаров на Amazon — явление того же рода. Открытая архитектура, репутация и взаимоотношения ведут к доверию. Но секрет eBay не только в доверии. Решение о количестве видов деятельности оказывает непосредственное влияние на структуру затрат и также составляет краеугольный камень ее модели. После аукциона eBay оставляет заботу об условиях платежа и доставки на попечение продавца и покупателя. Компания никогда не вступает во владение товарами и потому не имеет складских запасов. Это означает отсутствие затрат на транспортировку и кредитных рисков. Модель ликвидирует накладные расходы. Преимущество eBay в том, что она предоставляет потребителю инструменты для выбора подходящих партнеров. Наконец, существуют узкие специалисты, которые являются существенным дополнением двух предыдущих типов. Они располагают уникальными компетенциями в рамках конкретного процесса, технологии или деятельности. Мы уже упоминали Manpower, доминирующую в индустрии занятости со своим рецептом временного найма. Или возьмем такие компании, как Flextronics или Solectron, которые используют свой талант к производству, давая возможность другим фирмам передать на аутсорсинг виды деятельности, которыми те традиционно занимаются. Талант обеспечивает рыночное несовершенство. В отличие от того, что продается на рынках капитала, физического труда или сырья, знание — дифференцированный товар. Компетентность и ее носители — уникальны.

Узкие специалисты есть повсюду. В мире все более крупных конкурентов биотехническая компания Genzyme, к примеру, специализируется на так называемых лекарствах-сиротах — таких, что предназначены лишь для нескольких тысяч пациентов с редким заболеванием. Талант обеспечивает рыночное несовершенство.

Одна тысяча долларов, инвестированная в эту компанию десять лет назад, сегодня стоит \$4665. Или Forest Labs, которая занимается лицензированием и неустанным продвижением перспективных лекарств, созданных зарубежными фармацевтическими компаниями средней руки, которым недостает навыков и сил для продвижения на рынок США.

Посмотрите на консалтинговые компании McKinsey и Accenture. В дополнение к торговле доверием, которое ассоциируется с лучшими в мире помощниками корпораций, эти компании и многие их конкуренты также обладают микромонополией на определенный тип таланта. Обладая ярко выраженным своеобразием, они привлекают личности с определенными чертами — выносливостью, стратегическим мышлением и т. п. Такое же рассуждение справедливо для инвестиционных банков, таких как Goldman Sachs и UBS Warburg.

Каждой модельной компании необходим как минимум один прочный источник конкурентоспособности. Многие революционные для своих отраслей компании получают преимущество за счет того, что выходят на рынок первыми — в одном из трех измерений, как Dell в управлении транзакциями. В некоторых случаях компании развивают первоначальное преимущество, характеризующееся увеличивающимся возвратом, подобно Microsoft с ее программным обеспечением. Это позволяет им выживать и процветать на протяжении более длительного времени. Однако со временем практически всем корпорациям приходится идти дальше.

Стратегическое обновление обычно начинается с попыток отточить первоначальное преимущество. Так, Джефф Безос из Amazon очень скоро осознал: чтобы обеспечить удовлетворение клиентов и получать лучшие цены у поставщиков, компании необходимо иметь свои склады. Фирма была вынуждена овладеть новыми способностями, чтобы Успешные компании создают стратегические спирали.

дополнить первоначальную концепцию. В итоге продолжительный успех зависит от умения выйти на принципиально новый цикл преимуществ. В идеале это означает использование иного, помимо первоначального, рыночного несовершенства. Успешные компании создают стратегические спирали, в которых окончание одного нитка преимуществ становится началом другого.

В этом нет ничего странного. Эта логика применима и к людям. Возьмем оscarовского лауреата Тома Хэнкса. Будучи комедийным актером, он развил в себе способности к драме. Позднее стал режиссером и, наконец, вместе со Стивеном Спилбергом произвел на свет сериал Band of Brothers. Его репутация большого актера распространилась на сериал, концепцией которого он владел.

Большие и продолжительные прибыли возможны в том случае, если модель покрывает все три вида рыночной конкурентоспособности. Либо отдельная компания использует все три, либо она становится частью гиперконкурентной бизнес-экосистемы, способной делать все три вещи одновременно. Такие трехмерные модели обречены на процветание, поскольку их значительно труднее скопировать. Это сдерживает конкуренцию. Транзакционная часть также снижает затраты, а доверие и талант одновременно увеличивают доходы, что приводит к большому отрыву в прибыльности.

Стремление сосредоточить все три элемента в одних руках может представлять серьезную опасность. Такая система поддерживающих друг друга сил зачастую становится причиной замкнутости. Лидеры подобных компаний не могут изменить какое-то одно измерение, поскольку это приведет к снижению других преимуществ и нарушению баланса системы. Однако инновации неизбежно выбивают опору из-под их ног. IBM и ее опыт создания крупных компьютеров является классическим примером того, как компания сама может загнать себя в угол.

Оркестраторы сети - Концепция - Транзакции

Строители отношений - Потребители - Доверие

Узкие специалисты - Компетенции - Талант

Нечеткая логика

Все это приводит к следующему компоненту бизнес-модели: видам деятельности, которые компания решает не делать сама, но важным для ценностного предложения. Сегодня вы либо используете кооперацию с партнерами мирового уровня, либо гибнете. Границы фирмы становятся все более расплывчатыми, поскольку отношения партнерства вводят внутрь фирмы и обеспечивающих спрос клиентов, и обеспечивающих вклад поставщиков.

Вернемся к Mastercard. Ее бизнес-модель основывается на владении клиентом и эксплуатации доверия. Она ежедневно проводит миллионы операций по кредитным картам. Но в компании только 1000 сотрудников, 800 из которых заняты обработкой данных. Все прочее выполняется партнерской сетью. Оркестраторы сетей, как и строители отношений, берут на себя роль, подобную организаторам музейных экспозиций. Вместо того, чтобы охранять постоянные внутренние экспозиции музея — исторически сложившиеся ресурсы и виды деятельности, их задача: выбрать лучших из лучших, независимо от того, кто они и откуда, ориентируясь лишь на специфическую природу ценностного предложения.

Построение бизнес-модели напоминает организацию Венецианского биеннале.

Организаторы определяют, кто будет участвовать, и как они будут соотноситься друг с другом.

Плюс к этому и потребители могут функционировать как ценные партнеры. Подумайте о том, скольких миллионов потребителей помогли построить eBay. В основе концептуальной бизнес-модели очень часто находится устранение мусора — не добавляющих ценность видов деятельности, которые вылезают на свет Божий с ростом прозрачности. Ryan Air и EasyJet избегают агентских услуг, напрямую контактируя с потребителями. Может показаться, что тем самым компании принимают на себя дополнительные виды деятельности, но в действительности будет более корректно воспринимать это как переложение отдельных процессов на плечи потребителей — вступите же вы про IKEA и ее мебель для самостоятельной сборки.

Все это требует стандартизированного интерфейса. EasyJet ввела бронирование через Интернет в 1998 и через четыре года продавала через Интернет 92% всех билетов. Ryan Air достигла такого же уровня интернет-продаж в 2000, снизив расходы на маркетинг, продажи и дистрибуцию на 62% только за второе полугодие этого года.

Партнерство охватывает две большие стратегические области: обеспечение спроса или обеспечение вклада.

Вклад может иметь фокус либо на эксплуатации, либо на творчестве. Когда речь идет об эксплуатации, общим местом ныне является перевод на аутсорсинг производства стандартных компонентов или целых изделий — в автомобилестроении производстве одежды, электронике, практически везде. К примеру, на H&M работают 900 поставщиков в Европе и Азии. Это позволяет проходить путь от эскиза до магазина за три недели. Обеспечение творческого вклада — задача более трудная. Сотрудничество с другими компаниями по созданию чего-то нового требует от фирмы способности и желания применять принцип “Лего” к своим партнерам. На практике это означает выход за рамки стандартизации и координацию усилий путем взаимного согласования. Прочные взаимоотношения требуются не только на уровне высшего руководства. Необходимо также устранить различия соответствующих организационных структур, по крайней мере на уровне проекта. У людей должны быть общие идеи, идеалы, личностные качества и стимулы. В результате самые успешные творческие сочетания возникают тогда, когда у двух фирм уже есть история совместной работы. Кооперация — это процесс обучения. Опыт упрощает применение совместного знания и приводит к созданию обстановки минимальной секретности и обмана.

Но ценного вклада самого по себе еще недостаточно. С усилением международной конкуренции отдельной фирме все труднее доминировать на конкретном рынке. Все больше компаний начинают понимать справедливость старой поговорки: если вы не можете их победить, присоединитесь к ним. Либо сделайте так, чтобы они к вам присоединились. Опыт

Sony по созданию видеоформата Betamax - широко известный пример неудачи вследствие недальновидной политики изоляции. Компания обладала лучшей технологией, но отказалась поделиться ею с другими и недооценила важность получения наилучшей начинки. У Apple также был подобный опыт. Вот что сказал один из ее бывших руководителей в интервью журналу Business Week: “У Apple был ледяной куб в пустыне и каждый хотел получить его часть. Apple могла бы разрешить попользоваться им и другим. Вместо этого все, что мы имеем теперь — просто мокрый песок”.

Чтобы использовать аутсорсинг знания, тоже требуются знания.

A Nokia утверждает, что она “твердо уверена, что открытые стандарты жизненно необходимы для будущего успеха телекоммуникационной отрасли. Существенные усилия и ресурсы, которые компания вложила в стандартизацию GSM внесли свой вклад в его успех, и эта философия будет продолжена при работе над стандартом 3G”. Компания располагает серьезным присутствием во всех органах стандартизации. Стандарты не только упрощают координацию совместных разработок, но также обеспечивают признание новых продуктов и решений рынком. Почувствуйте силу открытых систем.

Также полезно заметить, что невероятно трудно быть хорошим покупателем дополняющих компетенций, если вы ничего не знаете о том, что вы покупаете. Ницше как-то заметил, что человек глух к тому, чего он не прочувствовал на собственном опыте. Чтобы использовать аутсорсинг знания, также требуется знание.

Восхитительная анатомия супермоделей

За последние годы мы не раз были свидетелями того, как компании, однажды объявившие о создании новых великих моделей, терпели жестокие неудачи. Когда дело касается моделей бизнеса, скептицизм не помешает. Построение чудесной модели — всего лишь первый шаг. По нашему опыту, модели терпят неудачу по трем основным причинам: из-за недостатка эксклюзивности, качества исполнения и эластичности. Эксклюзивность — вот первейшее свидетельство ценности предложения и показатель того, существует ли сеть компетенций, способная реализовать задумку на практике и обеспечить эффективность и прибыльность. Успешные модели содержат уникальный набор потребительских выгод, используя трудное для имитации сочетание компетенций и видов деятельности. Создание временных монополий зависит от наличия спроса, но также от ограниченности предложения на как можно больший срок. Процветание становится возможным при наличии множества клиентов с определенной потребностью и малого числа конкурентов со схожими способностями. Выполнение только одного из этих двух условий недостаточно.

Пока эксклюзивность обеспечивает эффективность и длительность жизни модели, качество исполнения сводится к результативности и последовательности. Для успеха компании должны делать правильные вещи правильным образом, а элементы модели должны поддерживать и взаимно усиливать друг друга. Надлежащее исполнение означает включение стратегической составляющей во все аспекты операций. Оно также подразумевает координацию деятельности с дополняющими вас партнерами. Помните, что надеждающее исполнение приносит результат, только если модель эксклюзивна. В противном случае все катится к черту, только гораздо быстрее.

Для Wal-Mart надлежащее исполнение заключалось в сильной ориентации на снижение издержек за счет инноваций в сфере закупок, логистики и информационного управления. Директора магазинов компании имеют право снижать цены, но не повышать их. Это именно то, что мы называем “документ о разрешении”.

В основе модели низких издержек, как у EasyJet лежит некоторое число принципов, оклапывающих те способности, что необходимы для выполнения обещания ценностного предложения. Менеджеры компании считают важнейшими два принципа: выжимать максимум из активов и устанавливать гибкие цены. Совершенно необходимо, чтобы самолеты были заполнены и летали как можно больше. Чтобы добиться этого, компания применяет гибкое ценообразование в зависимости от спроса. В отличие от других авиакомпаний, которые сбрасывают цены в самый последний момент, EasyJet дает самые низкие цены тем, кто покупает билеты раньше, а затем постепенно их повышает. Помогают в

этом информационные технологии. Для управления ценами компания использует сложную компьютерную систему.

Еще одним важным аспектом реализации принципов для EasyJet стало взимание платы за кофе во время полета. Это позволило компании заработать еще несколько долларов. Одновременно это привело к уменьшению потребления кофе, поэтому теперь пассажирам не требуется слишком часто посещать туалет. Поэтому компания демонтировала один из туалетов в каждом самолете и установила дополнительные пассажирские сиденья. Это может показаться циничным. С другой стороны, это весьма умное решение — эффективность и согласованность в одном флаконе. Мы не стремимся делать все для всех. Мы делаем что-то одно, но по очень низкой цене” - говорит Фил Джонс, главный технолог компании. Наконец, эластичность подразумевает гибкость и адаптивность модели — во времени, пространстве и по массе. Компаниям не следует подвергать сомнению базовую идею ценностного предложения, но прочие элементы модели должны быть открыты для изменений. Лидеры супермоделей знают наверняка, что не должно быть изменено никогда, и свободно изменяют все остальное. Такие организации одновременно очень жесткие и очень гибкие. Нет ничего святого, кроме самого главного. Dell никогда не станет продавать компьютеры в розницу, поскольку это нарушает их главный принцип “с клиентом”. Но компания была достаточно гибкой, став пионером в области Интернет-общения с клиентами, взамен телефонного общения.

Схожим образом великие модели должны обладать способностью адаптации к колебаниям спроса и различиям в потребительских предпочтениях. Опыт EuroDisney — яркий тому пример. Американцы полагали, что европейцы (в данном случае французы) будут вести себя так же, как и они. Они ошибались! Доходная часть модели работала не так, как ожидалось. К примеру, французы имеют обыкновение обедать и ужинать в одно и то же время, в отличие от американцев, которые бродят целыми днями от ресторана к ресторану. В результате — перегруженность помещений и длинные очереди голодных и злых клиентов. Подъем EuroDisney потребовал изменения более десяти ключевых элементов модели для приспособления к иному культурному контексту.

Наконец, в терминах массы, граница между организацией и остальным миром может меняться. В зависимости от того, продолжают ли рынки наступать на иерархии либо компании сочтут необходимым осуществлять деятельность внутри компании, чтобы поддержать инновации и не сокращать транзакционных издержек, деятельность либо передается на аутсорсинг либо возвращается в родные пенаты.

Приспособленность к будущему

Как только все основные части модели на месте, надо начинать думать о том, как придать ей импульс к развитию. В то время как бизнес-модель может рассматриваться как ДНК организации, рыночная стоимость компании также зависит от ее способности создавать возможности новые потребительские предложения — на будущее. Все организации нуждаются в непрерывном диалоге, чтобы придти к общей точке зрения по поводу того, как процесс создания стоимости может измениться через несколько лет, включая и то, куда по цепочке стоимости может сместиться акцент. Говоря все, мы действительно имеем в виду все компании.

Такой бегемот, как Coca-Cola, владеет 50% мирового рынка колы, но лишь 2% мирового рынка напитков. Всегда найдется, о чем подумать. Джек Уэлш из GE заставлял своих менеджеров размышлять над тем, что должно произойти с отраслью или рынком чтобы доля компании упала ниже 10%. Перспективное мышление имеет большое значение. Есть мнение, что способность к такому мышлению равносильна 50 баллам по шкале интеллекта. Гипотеза о возможном будущем служит отправной точкой для укрепления ценностного предложения и сети создания стоимости.

В сущности базирующийся на модели рост трехмерен и описывается в терминах охвата (новых групп потребителей), применения (новых сфер деятельности) и доступа (новых маркетинговых каналов).

Рост охвата означает открытие новых типов потребителей за счет добавления новых стран или различных сообществ, К примеру, Dell сумела выйти на международный уровень,



будучи одним из первых производителей ПК, нацелившихся на крупных корпоративных клиентов. Amazon недавно добавила к своему списку товары, предназначенные для профессионального обеспечения — промышленного, медицинского и научного назначения. Косметический гигант L'Oréal использует свою глобальную маркетинговую машину для покупки местных брендов и их последующего международного запуска.

Рост, основанный на применении, касается новых сфер деятельности. EasyJet сегодня дополнена EasyCar, EasyInternet и EasyCinema.

Ее модель стремится произвести революцию в одной отрасли за другой. Прокатный центр EasyCar в буквальном смысле представляет собой одного сотрудника с подключенным к Интернету компьютером, сидящего в микроавтобусе на платной стоянке. “Я уверен, что по сравнению с Avis и Hertz мы вдвое снизили издержки за счет устранения людей и стоянок”, — замечает основатель компании Стелиос Хаджи-Ианну. Вдобавок EasyCar возьмет с вас еще \$15, если вы не помыли машину, перед тем как вернуть (80% машин возвращаются мытыми). Логика проста и прекрасна: чистые активы приносят больше дохода.

Или возьмем розничную сеть GAP, которая расширила свое потребительское предложение за счет применения ключевых способностей в мерчандайзинге и брендах, и теперь включает в себя Banana Republic, Old Navy Clothing, GAP Kids и Baby GAP. С небольшой помощью Тайгера Вудса Nike сделала с гольфом то же самое, что она когда-то сделала с баскетболом. Dell недавно дополнила свой бренд принтерами и печатными картриджами, заключив партнерство с Lexmark. Другими ее партнерами стали EMC в сфере складских технологий и EDS в системной интеграции.

Усиление доступа означает добавление новых маркетинговых каналов. В последние годы для многих компаний это, прежде всего, означало доступ клиентов к предложению через Интернет — щелчки и цемент.\* В стремлении одолеть Amazon Barnes&Noble запустила b&n.com, отойдя от своей традиционной модели больших реальных книжных магазинов, в которых люди могли бродить часами, попивая кофе и просматривая книги. А Amazon оставалась верной своей ключевой идее построения отношений по поводу купли-продажи в Сети вместо реальных книжных магазинов. Не всякий рост хорош. Если экспансия не согласуется с сутью стратегии есть очевидная опасность, что постепенно модель из удивительной станет дряхлой.

---

\* Click-and-mortar (щелчки и цемент) — сочетание традиционных магазинов и Интернет-торговли в отличие от bricks-and-mortar (кирпич и цемент) — традиционного бизнеса без применения Интернета.

### Настроения, которые важны

В мире рынков переменчивых настроений способность понимать чувства составляет суть бизнеса. В эпоху индивидуальности и бесконечного выбора успех возможен, только если перестать считать людей рациональными созданиями. Мастера настроений эксплуатируют людское несовершенство, соблазняя и успокаивая потребителей. Они знают, что наш мозг держится на эмоциях. Эти компании — умелые рассказчики, продающие соблазнительные инновации. Монополисты настроения понимают, что-либо организация создаст бренд, либо ей не жить. Их новым конкурентным оружием становится дизайн.

“Настроение ИНК.”

Испытывают ли потребители радость, возбуждение или ни с чем не сравнимое удовольствие при виде ваших товаров? Как часто вам приходится проделывать маневр Хеймлича\*, чтобы расшевелить их? Управление настроением состоит в создании подобных позитивных wow-впечатлений. Эмоциональное предприятие должно возбуждать и заряжать потребителей энергией и энтузиазмом. В эпоху, когда индивидуализм победил коллективизм выживание самых сексуальных зависит от способности понимать как реально устроен человеческий мозг Ухаживайте за людьми, а затем приводите в экстаз.

\* Прием первой медицинской помощи — резкое нажатие на желудок для устранения закупоривания дыхательных путей посторонним предметом. Иначе — скрытый прием, ухищрение.

Большая часть теории и практики управления основывалась на базовом предположении о рациональности человека. Казалось, чтобы убедить людей купить наш товар надо просто придумать больше и лучшего качества аргументы, апеллирующие к разуму. Забудьте об этом. Хотя многие люди и пытаются действовать рационально мы все эмоциональные существа. Неоклассическая экономика не верна. Люди не всегда расчетливы и эгоистичны. Наши предпочтения не являются вечной данностью. Знаете ли вы хоть кого-нибудь, кто, уходя на работу или за покупками, оставлял бы свои эмоции дома? Исследование нобелевского лауреата Даниеля Канемана показывает, что считающийся разумным человек без колебаний готов проехать 20 минут на машине, чтобы сэкономить \$20 на видеомэгнитофоне ценой \$200, но не готов пройти пешком пять кварталов, чтобы сэкономить \$40 на турпоездке ценой \$2000.

А исследования в нейрофизиологии показывают, что лимбическая система мозга, которая управляет нашими чувствами, значительно более могущественна, чем ответственная за интеллект кора головного мозга. Нравится нам или нет, правила дорожного движения, которыми Бог или эволюция наделили наши мозги, предельно понятны: эмоции имеют право преимущественного проезда.

Наши мозги устроены так по вполне весомым соображениям. Когда приближается тигр, некогда размышлять о том, что Вселенная очень велика и расширяется. Выживание прежде всего. Как сказал профессор Карл Вейк, люди думают скорее повествовательно, нежели логически или парадигматически. Эмоции ведут к действиям, тогда как разум приводит только к умозаключениям. Профессор INSEAD Маифред Кетс де Ври говорит: “Унция эмоций может быть более полезна, чем тонна фактов”.

В процессе взросления мы утратили большинство навыков правого полушария мозга. Тем не менее многие организации и руководители во всем мире оказываются эмоциональными банкротами, будучи не в состоянии полюбить своих клиентов. Они управляют организациями, которые торгуют кошмарными поделками, а не сексуальными фантазиями. Их не учили быть никем другим. Их не учили делать что-либо иное. Их вознаграждают за все что угодно, но только не за эмоциональность. Эти люди прошли столько тренингов и прочитали столько бизнес-книг, что у них передозировка логики и благоразумия.

Руководители не одиноки. Фактически, говорит де Ври, “в процессе взросления мы утратили большинство навыков правого полушария мозга”. Задача монополистов настроения - создать эмоциональные впечатления, от которых многие из нас не в силах отказаться. Только тогда компаниям удастся превзойти средний уровень прибыльности. В сущности, менеджеры настроения должны стать похожими на капитана Ахаба из фильма Эрмана Мелвилла “Моби Дик”. “Ахаб никогда не думает, он просто чувствует, чувствует, чувствует.”

Конкуренция в сфере моделей подразумевает поиск сходства в нижнем сегменте двойной экономики. Конкуренция в сфере настроения — явление противоположное. Есть три соображения, по которым люди покупают товары и услуги: практическое, социальное и эмоциональное. В мире караоке общественные и эмоциональные мотивы усиливаются. Монополисты настроения наживаются на различиях. В биномиальном обществе, где люди с капиталами и компетенциями обладают практически неограниченным выбором, следует ожидать различия между потребителями. Как следствие, компании и лидеры бизнеса должны создавать, доставлять и выполнять наши мечты. В эпоху индивидуализма мечты окрашены в самые радужные цвета и сопровождаются звуками прекрасной музыки.

Мечты очень живучи. Легендарный шведский рекламный гуру Леон Нордин, кроме прочего придумавший бутылку для водки “Абсолют”, говорил о пяти вечных мечтах человечества:

- вечная жизнь,
- вечная молодость,
- нескончаемое богатство,

- вечная плодовитость,
- вечное счастье.

Эти категории охватывают 99,9% получаемого вами спама. Успех всегда был и всегда будет следствием инновационных способов удовлетворения базовых потребностей людей. Конкуренция в сфере грез — обычное дело — мечта против мечты, организации во всем мире сходятся в глобальной битве за деньги и умы потребителей. Церковь конкурирует с Herbal Life, L'Oréal против Nike и Coca-Cola. Банки и страховые компании против устроителей лотерей и букмекеров.

Э(моциональный)-бизнес

Управление настроением требует вовлеченности всех органов чувств. Больше не достаточно удовлетворять нужды потребителей. Возможно, следует говорить об их желаниях или о способности удивить потенциальных покупателей и помочь им стать успешными. Бизнесу подчас требуется значительное время, чтобы осознать, насколько мы все отличаемся друг от друга. Автомобильной промышленности потребовалось сто лет, чтобы осознать, что женщины — это не просто маленькие мужчины. Миллионы и миллиарды долларов были потрачены на маркетинговые исследования, которые в конце концов привели к этому гениальному открытию, и, возможно, еще потребуется лет 25, чтобы оно нашло применение на практике.

“Настройка Инк.” сосредоточивает усилия на том, чтобы стать де-товаризатором\*. Чтобы привлечь внимание и интерес потребителей, она использует несовершенство людей — тот факт, что наши инстинкты эмоциональны, а не рациональны.

Стива Джобса из Apple как-то спросили, в чем отличие операционной системы Mac OS X от других. Он сказал: “Мы сделали кнопки на экране такими красивыми, что вам хочется их лизнуть”. Он не промолвил ни слова о мегагерцах и гигабайтах — только о кнопках, которые красивы настолько, что хочется их лизнуть. Джобс — настоящий CEO, где буква E означает “эмоциональный”. \*\* Он явно намерен оставить свой след во Вселенной. iMac — пример из того же ряда. Apple утверждает, что для трети покупателей iMac’a это был первый компьютер в жизни. “Говоря о нем, они использовали слова, которыми обычно называют маленьких пушистых животных или близких членов семьи”, — заметил Джонатан Ив, глава отдела дизайна компании. Хотя только некоторые товарные предложения обретают жизнь, у всех великих продуктов и услуг есть душа. Почувствуйте конкуренцию на вкус.

---

\* de-commoditizer — от commodity — товар.

\*\* executive и emotional.

---

У всех великих продуктов и услуг есть душа.

Многие организации уже перешли к производству товаров, в которых есть что-то человеческое. Альберто Алесси, CEO одноименной итальянской компании, утверждает, что они не производители, а посредники между порывами творчества и реальными вещами, которые берут потребителя за душу. Сэр Ричард Брэнсон из Virgin часто повторяет, что именно чувства, и только чувства, являются источником успеха брэнда Virgin во всех его проявлениях. Настройка важно.

Чтобы завладеть эмоциями человека, надо понять его заветные желания и сокровенные мечты. Как утверждают эксперты-медики, люди больше заинтересованы в избавлении от боли, чем в переживании радости. И в бизнесе мы скорее стремимся снизить риски и избежать потерь, чем получить выгоду. Поэтому стратегии настройки должны фокусироваться и на снижении негативных эмоций. Управлять настроением — это либо соблазнять потребителя, либо успокаивать его. И не только на одну ночь. Успокоение или обольщение\* должно быть постоянным. Отношения с потребителями нуждаются в постоянной подпитке. “Что ты сделал для меня в последнее время?” — вот что интересует потребителя (и поп-звезду Джанет Джексон). Речь идет не об интрижке, а о длительном любовном романе.

Грехоновации

Человеческое существо, в сущности, — животное. С точки зрения генетики, различие между обычным человеком и шимпанзе — 1,5%. Со временем мы изрядно отлакировали животную сущность человека. Этот лак состоит из ценностей и правил поведения. Как выразился американский писатель Роберт Райт, человек стал “моральным животным”. Но этот слой непрочен. В нашу эпоху дерегулирования и фрагментации — или, как говорят некоторые, деморализации, — он дает трещину. Поддавшись обольщению, человек был и всегда будет немедленно готов сбросить с себя маску добродетели.

Такое поведение становится все более допустимым. Менеджеры настроения знают об этом. Успешные эмоциональные предприятия уже эксплуатируют этот факт. Для многих таких компаний инновации стали чем-то вроде “грехонований”, инноваций с привкусом грешка. “Человек всегда был аморальным, ленивым, никчемным, потакающим своим прихотям куском дерьма”, — замечает Интернет-сайт с подходящим названием [www.deadlysins.com](http://www.deadlysins.com)\*\*.

В экономике мы называем это оппортунизмом, приспособленчеством. Многие века люди пытались создать концептуальную модель для обуздания своих недостатков. В VI веке Папа Григорий совершил настоящий прорыв,

---

\* seduction - обольщение, искушение, соблазн (англ.).

\*\* Смертные грехи.

---

сформулировав семь смертных грехов. С тех пор эти грехи оставались в неизменном виде (с одним исключением - то, что сейчас известно как лень, тогда называлось унынием). Время - лучшая проверка, так что этот список, вероятно, представляет собой удачное отображение человеческих недостатков (или достоинств — в зависимости от точки зрения). Любопытно, что, насколько нам известно, концепция смертных грехов едва ли существует в какой-либо другой из главных мировых религий (хотя алчность, к примеру, в буддизме\*\* расценивается как грех), которые все обращают внимание на то, что человеку надлежит делать, а не на то, что ему делать не следует. (То же можно сказать и о Новом Завете.)

---

\* Буддизм признает три смертных греха: гнев, алчность, похоть.

---

Многие лучше знакомы со смертными грехами по фильму Seven, чем по многолетним занятиям в воскресной школе.

Гордыня

Чрезмерная вера в собственные способности, которая служит помехой признанию человеком милости Божьей. Мать всех грехов (также известная как тщеславие).

Зависть

Жажда чужого статуса, способностей, положения или черт личности.

Чревоугодие

Экстравагантное стремление потреблять больше, чем это реально необходимо.

Сластолюбие

Чрезмерное стремление к телесным удовольствиям.

Гнев

Проявляется в людях, отвергающих любовь и предпочитающих ярость.

Сребролюбие

Желание материального достатка или выгоды в ущерб духовной сфере.

Праздность

Избегание физического и/или духовного труда.

На каждый из этих грехов приходится группа высоко успешных корпораций, занятых эксплуатацией наших слабостей — некоторые явно, остальные — в скрытой форме. Если хотите попробовать их все сразу, советуем сесть на ближайший рейс до Москвы, Лас-Вегаса или Сан-сити в Южной Африке и поселиться в гостинице “Томорра Инн”.

Грехи притягательны.

Грехи дают сюжет для историй, предназначенных для привлечения и ловли покупателей в капкан продажных впечатлений. Поэтому любое потребительское предложение может быть

позиционировано семью разными способами. Зачастую такой опыт является (в большинстве своем) общественноприемлемым суррогатом реальных вещей. Возьмем гнев. Мы не можем допустить, чтобы люди бегали по улицам и убивали друг друга, но это еще не значит, что ярость исчезла с лица земли. Вместо стрельбы по реальным противникам пейнтбол или компьютерные игры вроде DOOM позволяют спустить пар. Объедините два греха и вас ждет еще больший успех - грехоновация—через--дефис. Компьютерная игра Tomb Raider объединяет похоть и злость. Нам говорили, что героиню этой игры, Лару Крофт, узнает в лицо большее число людей, чем Его Святейшество Папу.

Смертные грехи глубоко укоренились

Мы играем в азартные игры, потому что жизнь стала слишком предсказуемой и безопасной. в обществе караоке. Как написал американский журналист Дэн Севедж, мы играем в азартные игры не от жадности, а потому что жизнь стала слишком предсказуемой и безопасной.

Несмотря на недавние трагедии, для многих людей в информационном обществе риск и возбуждение являются ограниченными ресурсами. Схожим образом, люди впадают в бездействие в ответ на стресс, вызванный все более изнурительным рабочим графиком.

Семь греховных настроений

Истории о гордыне рассказывают об эксклюзивности и достижениях. Компании, желающие создать впечатления на основе тщеславия, должны помочь людям поверить в себя и проникнуться самоуважением. Это приводит к чувству собственного достоинства. В худшем случае все заканчивается чванством и высокомерием.

Оба подхода могут иметь коммерческий успех. Платиновые карты American Express, золотые карточки лояльных авиапутешественников и членство в эксклюзивных клубах — все это для того, чтобы люди прониклись гордостью за себя. Давая людям понять, что они принадлежат к кругу избранных, вы тем самым сообщаете им, что они сильнее остальных приближены к Богу. В мире бизнес-школ Бог проживает где-то неподалеку от Гарвардской площади в Бостоне.

Создание племени гордецов подразумевает приглашение исключение и совместное производство. Истории успеха целят на то, чтобы доставить людям удовольствие от собственных свершений. Вовлеченные в процесс создания впечатлений, они испытывают гордость оттого, что участвуют в создании чего-либо, а не просто играют роль пассивных потребителей. Возьмем, к примеру, Нью Йоркский марафон. Бегуны одновременно и потребители, и звезды шоу. Приз после окончания забега зависит от показанного результата. Мы не рождены равными. Ток-шоу и рок-концерты работают по тому же принципу. Зависть может быть использована как минимум двумя способами. Первый: шанс присоединиться к тем, кто удачливее, умнее или привлекательнее. Вся реклама, так или иначе, бьет на зависть. “Вы можете стать похожим на Тайгера Вудса”. Можете, если купите наручные часы Tag Heuer. Истории о зависти особенно успешны, если ассоциируются с великими личностями.

Люди более склонны завидовать звезде футбола Дэвиду Бэкхему, чем паре футбольных бутс. Вот почему adidas предложил Бэкхему пожизненный контракт в 100 млн. ЕВРО. Вот что получается, когда есть некто, чья популярность настолько велика, что 37% британцев хотели бы видеть его портрет на новой 10-фунтовой банкноте. Бэкхем выходит за пределы географии, идеологии и религии. Его изображение красуется даже на фундаменте статуи Будды в храме Паривас в Бангкоке. Звезды рассказывают истории, а большинство товаров - нет. Звезды продают.

Второй: радость от чужой неудачи. Посмотрите на газеты, в особенности британские. Знаменитости богаты и популярны, но люди находят злобное удовольствие в чтении об их проблемах с алкоголем, странных сексуальных привычках или нервных срывах. Если мы не можем иметь то же, что и они, так пусть они имеют меньше, чем мы, по крайней мере, в какой-то одной области жизни. Монополисты настроений используют тот факт, что все предпочитают смеяться последними. В каждом сидит небольшой шекспировский Яго. Следующим в списке идет чревоугодие, которое можно воспринимать буквально или фигурально. Компании быстрого питания, производители чипсов, конфет и шоколада — все

пытаются убедить людей, что путь к счастью лежит через желудок. Американская промышленность производит 3800 килокалорий на человека в день. Это почти вдвое больше, чем требуется нормальному взрослому. Недавние исследования показывают, что мы все больше отказываемся от регулярного питания и взамен начинаем питаться, как коровы и лошади на пастбище, весь день напролет.

Далее, есть еще стратегии постобжорства, с помощью которых компании объединяют чревоугодие с завистью, гордостью или болью — смешивая обольщение и успокоение.

Таковы производители косметики, здорового питания и методов контроля за весом.

Основатель Revlon Чарльз Ревлон однажды заметил: “На заводе мы производим косметику, а в магазине продаем надежду”. Главным эксплуататором синдрома пост-обжорства, вероятно, является Pfizer. Ее таблетки Lipitor являются средством №1 для снижения уровня холестерина в США и самым продаваемым препаратом в остальном мире. Препарат предписан 18 млн. американцам.

Чревоугодие также увязано с демонстративным потреблением космократов — вспомним про жемчуг и яхты. Люди на Западе, да и во всем мире, живут в самом помешанном на потреблении обществе со времен Римской Империи. Штука в том, чтобы убедить людей, что хорошая жизнь состоит из покупок — исцеление шопингом.

Теперь сладостлюбие. С этим все довольно понятно. По оценке Forrester Research, размер порнобизнеса в Интернете достигает \$1 млрд. Онлайн-порно генерирует более 70% всех доходов содержательной части Интернета. Сайты, основанные секс-предпринимательницей Дэнни Эш, ежемесячно посещают 3 млн. человек. У этих сайтов 200 тыс. подписчиков, платящих по \$19,95 в месяц, а валовая прибыль составляет 35%. Ваш грех — их успех. В США ежедневно производится 50 порнофильмов, 500 млн порнокассет ежегодно сдается а видеопрокате.

250 тыс. американцев ежедневно пользуются услугами телефонного секса.

Емкость рынка порнографии составляет \$9 млрд. в год.

Секс продает многие другие товары, от косметики и одежды до автомобилей. Зигмунд Фрейд был прав. Вожделение — сильнейший двигатель человека. Посмотрите на названия книг, продающихся на Amazon и вы поймете, сколь велико влияние секса (а также, как в целом устроен этот мир.) В мае 2003 года 6365 книг были посвящены проблеме стресса, а секс присутствовал в названиях 20428 книг. Задача эксплуататоров похоти — превратить потребительское предложение в эквивалент вечеринки любителей обмена партнерами. Мужчины часто подвержены гневу. Яркое доказательство — объем продажи оружия и боеприпасов в США, а также тяга американцев к мести через судебное разбирательство.

Чтобы

Как звучит ваша компания, какова она на вкус, на ощупь и на запах?

сыграть на ярости, компаниям необходимо придумывать истории, настоянные на напряжении, но без риска. К примеру, боевики дают возможность утолять гнев безопасным способом. Можно вообразить себя Терминатором, не рискуя быть уничтоженным или отправленным за решетку. Компьютерные игры делают эти переживания интерактивными. Или возьмем музыку. Концерт группы Entombed\* пронизан яростью с начала и до конца. Все наши чувства подвергаются насилию. Play Station, Nintendo, Xbox так же, как и большинство фильмов, имеют саундтреки. Мы знаем, как звучит Intel, а как звучит ваша компания, какова она на вкус, на ощупь и на запах?

Некоторые виды спорта действуют, как постмодернистская скорая медицинская помощь. Мы собираемся в толпы и ведем словесные перепалки с врагами (время от времени переходя от слов к делу). Менее физическим способом эксплуатации злобы является создание впечатлений, вызывающих сильные эмоции в отношении вещей, которые мешают людям жить. Greenpeace, Amnesty и Фонд “Спасите детей” — вот лишь некоторые из тех общественно-политических департаментов жалоб для людей, которые больше не могут мириться с тем, что, по их мнению, идет не так, как надо.

И есть еще сребролюбие, которое находится в самом сердце нашего капиталистического общества с его Рождественскими песнопениями. Жадность превратилась в разновидность добродетели. Каждый теперь сам себе Скрудж Макдак\*\*. Банки и инвестиционные фонды

знают об этом и пользуются этим. В Лас-Вегасе строительство казино возведено в ранг искусства. Архитекторы следуют строгим правилам, завлекая людей все дальше и дальше в маммоны. Искусственный свет окончательно лишает человека ощущения времени.

---

\*Погребенные.

\*\*Скрудж Макдак — персонаж “Рождественских повестей” Ч. Диккенса, более известный по фильму компании “Дисней” Скрудж, укравший Рождество (1988). Олицетворение бездушного скряги, впоследствии раскаявшегося.

---

Что еще интересней, можно утверждать, что глобализация сама по себе ведет к увеличению числа возможностей использования алчности. Мир полон людей, оставивших свой дом в стремлении обрести счастье в иных местах. Они отбрасывают свое прошлое. Их имена и Проблема в том, чтобы заставить людей считать, что бездельничать - это хорошо. звания ничего не значат. С точки зрения социального статуса, они начинают жизнь с чистого листа. Каков самый быстрый способ добиться признания и обрести социальный статус на новом месте? Вести себя хорошо, как семья Ингаллс из The Little House in Prairie, изо дня в день ведущая добродетельную жизнь? Ни в коем случае. Начать копить богатство — вот рецепт. Это явление частично объясняет материализм США. Это страна иммигрантов, жаждущих улучшить свое положение, переплюнув соседей.

Играющие на людской жадности создают впечатления, которые действуют как символы статуса истории о личностях, а не коллективах; истории о том, что смысл в деньгах; истории, увязывающие накопительство и достаток. “Мы — хранители финансовых фантазий наших клиентов”, — сказал CEO Charles Schwab Дэвид Поттрак. Как потребителю вам следует помнить, что на том свете вас ждет котел кипящего масла. “Это самое чистое, самое роскошное масло, какое только можно купить, но оно все равно кипит”, — замечают авторы deadlysins.com.

Праздность подразумевает лень, физическую или интеллектуальную. Соответствующие впечатления, по определению, должны отуплять. Подумайте о мыльных операх, подумайте об отдыхе по принципу “все включено” со специальными клубами, которые берут на себя заботу о детях и т. п. Задача в том, чтобы люди считали, что бездельничать — это хорошо. Еще один тип историй про лень трактует праздность как награду за упорный труд. Раз уж вы так здорово потрудились, почему бы не понежить себя — ведь вы это заслужили? Прямоком отправляйтесь на курорт Вануан Тгее на Пхукет.

Рай & ад

Греховные инновации - это не только истории, которые вы создаете. Есть разница между тем, что компания делает, и как она это делает. Стратегия компании может быть священной или греховной. Способ реализации стратегии может быть достойным или подлым. Так что корпорации могут делать греховные вещи добродетельно, а священные — криминально. Соединив эти два измерения, получим четыре типа организаций: от “Рай Инкорпорейтед” до “Ад Лимитед”.

Мы живем в противоречивое время, так что не удивляйтесь, что компания “Ангелы тьмы” вполне может оказаться компанией будущего. Такие корпорации обладают культурами, делающими упор на важность опеки, контроля, мужества и искренности. Они создают, продвигают и продают грех, но при этом не задевают ничьих чувств (за исключением религиозных фанатиков).

Эта гипотеза может вызвать раздражение “добродетелекратов”. Но разве греховные инновации чем-то хуже, чем добродетельный бизнес, ведущийся греховным образом — загрязняющий воду и воздух, применяющий детский труд, подкупающий чиновников и т. д.? С другой стороны, жир убивает людей. Всемирная организация здравоохранения рассматривает ожирение как одну из 10 главных проблем. Много людей страдают зависимостью от алкоголя, наркотиков и азартных игр. Социальных ответвлений множество. В прозрачном обществе компаниям и людям будет все труднее скрывать свои действия и методы работы. Капитализм всегда следовал по пути наименьшего сопротивления. Эмоциональные инновации диктуются спросом. Мы имеем такие компании и такие товары,

каких заслуживаем. Капитализм есть всего лишь зеркальное отражение нашего коллективного “я”. Противодействовать природе человека — это все равно, что пытаться принять закон об отмене гравитации. Хотя многим хотелось летать, проблему решили братья райт, а не Верховный суд. “Хорошим людям не требуется закон, предписывающий им поступать правильно, а плохие люди все равно найдут способ этот закон обойти”, — говорил Платон (а он знал о грехе побольше нашего). Люди — это люди. “Нельзя обвинять гравитацию в том, что люди влюбляются”, — заметил Эйнштейн. Вопрос закрыт. Создайте брэнд или будьте прокляты

Богатые и известные обладают выбором. Но в эпоху изобилия выбор влечет за собой неопределенность. Люди тонут в океане неопределенности, порожденном бесконечным выбором в мире достатка и изобилия. Все труднее определиться с собственными предпочтениями. Как отнесутся к выбору друзья и коллеги? Как оценить все варианты? Следует ли купить сейчас или дождаться появления новой модели? Звучит знакомо? Люди ненавидят неопределенность. Мы все одержимы контролем. Недостаток ощущаемого контроля делает нас больными, вызывая тревожность и стресс. Мы любим уверенность и потому ищем успокоения в брэндах. Брэнд является безупречным коммерческим ответом на шизофреническую природу человека—желание одновременно выражать свою индивидуальность и ощущать принадлежность к чему-либо. Брэнды позволяют действовать, не раздумывая. Брэнды думают за нас. Они привлекают и успокаивают.

Но производители настроений и их рекламные агентства сегодня сталкиваются с совершенно новой реальностью. Фрагментация растет.

За последние десятилетия самой быстрорастущей категорией брэндов во многих отраслях была категория “прочие”. Уже невозможно говорить о “молодежной культуре”, поскольку они все такие разные. К примеру, такой брэнд, как Levis сегодня в опасности. В эпоху коллективизма Levis сделал себе имя на конкретном товаре. Сегодня он сталкивается с потребителями с очень разными стилями жизни.

Еще один враг брэндов — изобилие. В экономике изобилия самый ограниченный ресурс - внимание. Организациям даже приходится за него платить. В наши дни компания готова оплатить месячный взнос за взятый в кредит автомобиль, если вы будете накрывать свое авто произведенным ею чехлом. В будущем ваш автомобиль вполне может превратиться в передвижной рекламный стенд. Еще одна опасность подстерегает брэнд со стороны растущей прозрачности. В раздетом догола обществе дни мошенничества сочтены. Ваше послание должно быть неподдельным, а истории—правдивыми. И, наконец, есть еще шизофрения.

Вот реальная история. Некоторое время назад один из нас проводил с женой уикенд в Париже. Когда он прогуливался по Avenue de Montaigne, к нему подошли две молодые японки. Они попросили его зайти в магазин Louis Vuitton и купить им сумку определенного цвета и формы. У них создалось представление, что магазин не продает больше одной сумки в одни руки. Они вручили ему 700 евро и сказали, что будут ждать через два квартала отсюда (чтобы в магазине не смогли раскрыть их хитроумный план). К сожалению, сумку уже купили.

Эта история иллюстрирует два важных момента.

Номер один — миром правят брэнды. Женщины были готовы, не колеблясь, доверить одетому в черное бритоголовому шведу 700 евро, только бы заполучить сумку от Louis Vuitton.

Номер два - женщины были очень точны в своем намерении купить сумку определенного цвета и формы. У них с собой даже была цветная копия из каталога, которую они привезли из Японии. Было совершенно необходимо, чтобы сумка была такой формы, какую они не могли купить на родине. Она просто должна была быть другой.

Брэнды удовлетворяют двойственную потребность: принадлежать и отличаться.

Брэнды удовлетворяют двойственную потребность в принадлежности и отличии - гипериндивидуализм и племенной коллективизм. Сегодняшние потребители сложнее (или, возможно, запутанней) вчерашних. Они не выбирают либо то, либо другое, если могут заполнить оба.



Брэнды не только снижают неопределенность. Они также способствуют экспансии внимания, привлекая ассоциациями. Все индивидуальности борются за внимание. Они хотят, чтобы их замечали, выделяли и уважали. В последние годы исследования в эволюционной психологии обратили внимание на теорию сексуального отбора Дарвина. Тот утверждал, что павлины обзавелись хвостами, чтобы пользоваться большим успехом у самок и тем обеспечить выживание вида. Самки павлинов не считают самцов неприспособленными или смешными из-за того, что те обладают красивым, но бесполезным пучком перьев, торчащих из их зада, напротив, они считают силу их генов, выраженную в хвосте, привлекательной.

Дизайн — это вера, любовь и красота.

То же справедливо и для людей. Однако заметим еще раз, что дискуссия в эволюционной психологии развивается вокруг Бетховена, а не Брэда Питта, мозгов, а не красоты (не отрицая, что м-р Питт также весьма умен). Ученые заметили, что развитие человеческого мозга, то есть наша способность наслаждаться и создавать музыку, литературу, живопись и т. п., следует рассматривать через призму сексуального, а не естественного отбора. Поэтому успех — это вопрос установления отношений с мозгами. Компании должны обхаживать потребителей предложениями, которые вызывают позитивную эмоциональную реакцию. Внешний вид, конечно, все еще много значит. В начале ухаживания люди облачаются в брэнды покупают себе оперение. Те, кому хватит денег и выбора, самостоятельно творят свою индивидуальность - свой брэнд. Но, с точки зрения эволюции, наша одержимость тем, что общество считает привлекательным, является рациональностью, а не тщеславием. Одежда от Donna Karan или Helmut Lang - это павлиньи перья. Человек запрограммирован и предназначен для размножения В этом у нас нет выбора.

Придумай настроение или выйди в тираж

Мастера настроений знают о принципе павлина. Сексуальные товары дают возможность покрасоваться. Лучшие брэнды мгновенно узнаваемы. Принцип выживания наиболее сексуальных не предполагает, что потребительское предложение имеет более длинную жизнь; имеется в виду постоянный поток сексуальных товаров, которые обеспечивают выживание стоящей за ними компании.

Отличающийся дизайн первейшее оружие. Не так давно Financial Times сообщила, что “в прошлом году Ericsson потеряла на мобильных телефонах \$2,3 млрд. из-за того, что ее товары уродливы”. CEO Snapples Майкл Вайнштейн заметил как-то, что его компания больше не занимается бизнесом в сфере прохладительных напитков, она — игрок индустрии моды, “в которой постоянно появляются новые товары, оттенки вкусов и упаковка, предназначенные для потребителей, которым подавай все самое свеженькое”.

Компании становятся участницами индустрии моды не потому, что это им нравится, а потому что этого требуют потребители. Они ожидают от дизайнера потрясений и ухаживаний. Хотят иметь самый яркий и самый модный павлиний хвост, и немедленно.

Примеры великолепного дизайна встречаются в самых неожиданных местах. К примеру, словенский производитель бытовой техники Gorenje сотрудничает с легендарным дизайнерским домом Pininfarina, который создал такие образцы автомобильной классики, как Alfa Romeo Spider и Ferrari Testarossa. Великий дизайн глобален. Шведская архитектурно-дизайнерская компания ClaessonKoivistoRune спроектировала новый культурный центр в Киото, Япония.

Эстетика играет важную роль в пробуждении сильных эмоций. Большинство людей сегодня воспринимают технологии как обыденное явление. Они хотят, чтобы товары соблазнили их. Привлечение эмоционального потребителя связано не с заоблачной ценой или качеством изделия. Помните, что великие технологии — это данность, необходимая, но не достаточная. Сколько из современных потребителей, по вашему мнению, занимаются обратным инжинирингом на своих DVD и компьютерах? Дизайн — это вопрос веры, любви и красоты, вопрос того, является ли стратегия бизнеса сенсационной или такой же, как у всех остальных.

“Дизайн делается не по правилам, а при помощи интуиции. Интуиция никогда не врет”, — говорит ведущий британский дизайнер Яспер Моррисон. Некоторым это покажется

легкомыслием, далеким от реальности капитализма с его квартальной отчетностью. Для таких людей дизайн всего лишь декорация, лишенная смысла. В успешных компаниях думают иначе. ИКЕА формулирует свое видение как “хороший дизайн, хорошая функциональность и хорошее качество”. Американская авиакомпания JetBlue считает своими приоритетами “простоту, дружелюбных сотрудников, технологии, дизайн и развлечение”. В этой компании 3100 сотрудников, а ее рыночная стоимость превышает стоимость Northwest Airlines, United Airlines и US Airways, взятых вместе с их 175 тыс. сотрудников. “Потребители благоволят товарам, которые пробуждают мышление и берут за душу”, — считает Рон Джонсон, бывший вице-президент Target, сети дискаунтеров из 1000 магазинов, которая сотрудничает с такими известными дизайнерами, как Майкл Грейвс, Айзек Мизрахи и Филлип Старк. Таг успешно конкурирует с Wal-Mart, но не за счет дешевизны, а за счет отличия.

Промышленный дизайн — исключительно богатый источник дифференциации. “Мы не можем производить товары дешевле, чем в странах Дальнего Востока, но мы можем делать это лучше при помощи дизайна и инноваций”, — говорит британский дизайнер Теренс Конран. Ему вторит Роберт Хейес из Harvard Business School, утверждая, что “пятнадцать лет назад компании соперничали по цене. Сегодня — по качеству. Завтра — в области дизайна”. Удачное соотношение цены и качества для любой компании в любой отрасли необходимо, но не достаточно. Делая все правильно, вы получите билет на хорошее место, но это не позволит вам выиграть матч. Э-моциональный бизнес требует улучшения соотношения цена/смысл.

Некоторые компании долгие годы используют силу эмоций и дизайна. “В Sony мы исходим из того, что товары наших конкурентов будут точно такими же, с точки зрения технологий, цены, качества и рабочих характеристик. Дизайн — это единственное, что отличает один товар на рынке от другого”, говорит бывший CEO Норио Ога.

Ужас и красота дизайна заключены в его бесконечных возможностях. Дизайн — это всеобъемлющий факт жизни, хотя это и не всегда принимается во внимание. Он охватывает все аспекты организации — от брэндинга до отношений с потребителями и коллегами — архитектуру офисов и магазинов, упаковку, продавцов и т. д. Подобно тому, как компании выращивают бизнес-модель, они в состоянии использовать преимущества бизнес-настроения. У Armani и Calvin Klein сегодня есть коллекции полотенец, простыней, тарелок, стаканов и прочей домашней утвари. Дополнение к часам и украшениям Swatch в сотрудничестве с Mercedes Benz вышла на автомобильный рынок с моделью Smart Car. Облик и форма затрагивают все аспекты бизнеса и жизни. Успешные компании настроения просто обязаны заниматься дизайном опыта.

Момент истины, тот самый момент, когда люди покупают что-то, также оказывается затронут. Вез сомнений, покупки будут все более производиться в режиме он-лайн. Поэтому нашим представлениям о реальных магазинах также суждено существенно измениться. До недавнего времени мы проекты строили, комплектовали штат, организовывали и декорировали магазины, чтобы продавать в них товары. В экономике, при которой продажи практически всегда были связаны с физическим присутствием (не забывая, конечно, про каталоги Sears), это было понятно и разумно. Правило: оптимизируйте размещение товаров на прилавках. С появлением e-коммерции ситуация меняется.

Пора, наконец, проснуться. Никакой реальный книжный магазин, как и всякий иной, не в состоянии конкурировать с виртуальным, с точки зрения доступности. Цены, удобства и т. д. С изобретением мобильного Интернета люди в состоянии придти в магазин, чтобы посмотреть на товар (потрогать, послушать, понюхать, попробовать на вкус — все, что требуется, не только дети, но и взрослые любят все потрогать руками), чтобы затем при помощи телефона отыскать в Интернете лучшее по цене предложение и немедленно заплатить.

В результате те, кто живет в реальном мире, вынуждены конкурировать при помощи достоинств реального мира. У ИКЕА есть каталог, распространяемый по миллионам семей, но самое главное находится в магазине, который демонстрирует разные способы украшения домов, а не просто отдельные элементы мебели. В ближайшие годы многие производители

будут вынуждены открывать магазины, чтобы демонстрировать товар, а те магазины, что до сих пор продавали товары, производимые кем-то другим, будут вынуждены закрыться (или перевоплотиться в Сети).

Новое правило — оптимизация эмоционального опыта. Как? Что если добавить элементы эстетики и развлечения? Если все товары содержат элемент эстетики, а это действительно так, независимо от того, уродливы они или прекрасны, то мы должны воспринимать их как произведения искусства. А где выставляется искусство? Разумеется, в музеях и художественных галереях. Посетите Guggenheim в Бильбао и узнаете, как будет выглядеть магазин будущего. Prada, Gucci и другие уже сейчас поступают именно так. Майрон Альмон III из невероятно успешной косметической компании Sephora утверждает, что “когда наши потребители прогуливаются по Пятой авеню, мы хотим, чтобы они спросили себя, пойти ли им в Музей современного искусства или в магазин Sephora?” Решать этот вопрос будет все труднее и труднее.

Если же вы хотите добавить немного развлечения, отправляйтесь в луна-парк. Но поторапливайтесь. По нашему мнению, многих ждут трудные времена. Зачем платить за посещение тематического парка, если можно совершенно бесплатно поиграть в самые новейшие видеоигры, причем не исключено, что их производители сами заплатят вам за это? Теперь вместо владельца магазина, который спрашивает:

есть ли у вас деньги, вы говорите ему: покажите-ка, чем у вас можно поразвлечься?

Посмотрите, какое удовольствие получают люди в магазинах компании Sharper Image. Или, почему бы не сочетать это? В Nike шиповки Марион Джонс выставляются, как Мона Лиза нашего времени, при этом вы видите ее и других звезд спорта на гигантских экранах.

Компании, которые хотят иметь будущее, должны сосредоточиться на сочетании эстетики и развлечений. Вспомним, что сказал однажды отец промышленного дизайна Рэймонд Лоуи.

Самой прекрасной формой на свете является форма кривой роста продаж.

#### Управляя переменчивыми моделями

Компаниям, стремящимся к превосходству, необходимо сочетать силу моделей и настроений. Чтобы процветать по-настоящему, организации должны быть приспособленными и сексуальными. Пересмотр подхода к инновациям означает понимание того, что будущее всегда будет приходить неожиданно, если только мы не будем создавать потребительское настроение высочайшего качества посредством интеллектуального лидерства в сети создания стоимости. Пора покончить с ре-инжинирингом и приступить к ре-зарядке наших организаций.

#### Время для рулетки

Пришло время делать ставки — модели или настроения?

Есть небольшая проблема. Как только кто-то говорит “или-или”, истинные предприниматели воспринимают это как приглашение делать и то, и другое. Мы опасаемся, что немногим компаниям удастся по-настоящему добиться успеха при использовании только 100% моделей или 100% настроений. Дарвин был прав. Чтобы преуспеть, необходимо быть приспособленным и сексуальным — сочетая форму и содержание, функциональность и стиль. Приспособленность — вопрос адаптации. В эпоху информационного безумия это означает эксплуатацию рыночных изъянов. Сексуальность — это вопрос привлекательности, установления эмоциональной привязанности. В эпоху правления индивидуальности это сводится к использованию несовершенства человека. Однако стоит подчеркнуть, что мы говорим о необходимости делать и то, и другое, а не о поиске баланса. Это приспособленность, помноженная на плодовитость, а не их сумма.

Southwest Airlines изобрела бизнес-модель низких цен, но это не вся история. Значок компании на фондовой бирже выглядит, как LUV. А ее девиз? “Авиакомпания, построенная на любви”. \* Летая самолетами компании, вы можете услышать объявления вроде: “Есть множество способов расстаться с вашим любовником, но лишь четыре способа выбраться из этого самолета...” или “Курение в туалетах запрещено. Любой, застигнутый за курением в туалете, будет высажен из самолета немедленно”. Интернет-сайт компании даже хвастается, что “пока вы получаете удовольствие, время летит незаметно”.

---

\* Игра слов. LUV - искаженное Love (любовь).

---

Или давайте вернемся в Wal-Mart. У компании, несомненно, великая бизнес-модель, но культура компании также демонстрирует сильные элементы настроения. По словам профессора Ричарда С. Тедлоу основатель компании Сэм Уолтон “обладал особым талантом делать важных персон из обычных людей”. Wal-Mart — это племя.

Если эти модельные компании не могут выжить без настроений, может ли “Настроение Инк.” добиться процветания без использования рыночных изъятий? Nokia производит сексуальные мобильные телефоны, а вдобавок эффективную бизнес-модель.

Приспособленная & Сексуальная. Управление автомобилем BMW дарит изумительные впечатления, но они становятся возможны благодаря сложной сети взаимодействия участвующих в его производстве компаний. P&C eBay использует уникальную бизнес-модель, а аукционы вносят в совершение покупки изрядную долю возбуждения. Хотя компьютер iPod компании Apple выглядит потрясающе, но кнопка “Вкл.” все равно должна работать безупречно. Можно продолжать.

Как мы уже говорили, в умных компаниях понимают, что спектр инноваций значительно расширился. В действительности самые великие из них сами приложили руку к расширению и возделыванию этого нового инновационного ландшафта.

Заново изобретая инновации

Когда произносят слово “инновации”, люди представляют себе некие сложные механизмы, помешанных ученых с их лабораториями. Они думают о Кью из сериала про Джеймса Бонда. Для многих инновации означают технологии. Но это необязательно так. Управленцы тоже могут быть новаторами. Инновации развенчивают стереотипы и проникают повсюду.

Когда-то инновации были внутренним делом компаний, делом инженеров и ученых — мужчин и женщин в белых халатах, снующих туда-сюда с пробирками в руках. Затем мы добавили поставщиков. Вспомните все истории о японском автомобилестроении 1980-х.

Сегодня многие организации вовлекают в процесс создания новых товаров и услуг потребителей. Создание превосходной бизнес-модели требует навыков модельного новатора, лидера- вдохновителя сети создания стоимости. Либо вы озадачите других, либо они озадачат вас. Спросите людей в HP/Compaq, что они думают о Dell.

Раньше инновации ассоциировались только с товарами. Затем к товарам добавились услуги.

Теперь мы работаем в бизнесе по созданию эмоциональных потребительских переживаний.

Руководитель Hagley-Davidson заявляет, что компания предоставляет 43-летнему бухгалтеру возможность нарядиться в черную кожу и развезжать по маленьким городкам распугивая местных жителей”.

Ему вторит Фредерик У. Смит, председатель совета директоров, CEO и президент FedEx:

“Мы думали, что продаем транспортировку грузов, а выяснилось, что мы торгуем душевным спокойствием”.

Будущее всегда окажется сюрпризом для тех компаний, в которых полагают, что инновации имеют отношение только к товарам и услугам, производимым внутри организации. Такие компании будут подвергаться постоянным атакам со стороны новых и традиционных конкурентов, использующих всю сцену, чтобы удивлять и восхищать потребителей. Угроза исходит от каждого. Поэтому компаниям необходимо глядеть в оба. Совет прост: либо компании пересмотрят свой подход к инновациям, либо рискуют оказаться в положении нокаутированного боксера, недоумевающего: “Как это могло случиться?”.

Успешное продвижение по новому инновационному ландшафту требует навыков оркестрирования и импровизации. Компании должны реализовывать несколько стратегий одновременно. Внутри компании и вместе с партнерами, сочетая эксплуатацию и творчество, используя рынки и человека, охватывая инновации на стороне спроса и предложения, пользуясь рациональным и эмоциональным несовершенством, будучи приспособленными и сексуальными. Для успеха лидерам ведущих организаций необходимо двойное зрение.

Корпоративная переподзарядка

Чтобы оказаться в будущем первыми, компаниям нужна скорость. Из физики известно, что скорость есть функция массы и энергии. Чем выше энергия и меньше масса, тем выше скорость. Переведем это на язык бизнеса. 1980-е и 1990-е годы были в основном посвящены процессам сбрасывания лишнего веса — downsizing\*, аутсорсинг, lean management \*\*, и т. д. Компании занимались само-ре-инжинирингом, стремясь превратиться в гиперэффективное конкурентное оружие. Менеджеров учили фокусироваться на ключевых компетенциях и создании основанных на знании организаций, в которых первостепенное значение играет IQ. Меритократии сменили бюрократии. Однако до сих пор большинство компаний практически полностью игнорировали другую переменную функции скорости.

---

\* Уменьшение размеров.

\*\* Букв. Стройный, поджарый менеджмент.

---

“Как быстро мы стремимся удовлетворить голод и жажду наших тел, как не торопимся мы уголять голод и жажду наших душ”, — писал Генри Дэвид Торо примерно 150 лет назад. Настала пора начать переподзарядку наших организаций. Будущее — это не только то, что ждет компании впереди. Оно также должно находиться внутри — в умах и сердцах людей. И хотя завтрашние победители могут быть “империями ума”, о которых сказал в свое время сэр Уинстон Черчилль, им также требуется присутствие духа, энергия эмоций.

Легче сказать, чем сделать. Слишком многие руководители сегодня заняты “построением организаций, оказывающих разрушительное воздействие на вещи, о которых люди пекутся больше всего, такие как качество жизни, хорошие отношения с коллегами, хорошие отношения в семье или долгосрочная стабильность”, - пишет Маргарет Уитли. Изменения в построенной на мозгах организации — это не просто перемещение квадратиков и стрелочек. Некоторое время назад Стив Балмер из Microsoft заметил, что компания, возможно, претерпела слишком много реорганизаций. Сегодня задача заключается скорее в миссионерстве, чем в ре-организации людей.

Наше предложение о переподзарядке организаций есть кое-что более сложное, нежели стремление сделать из руководителей маловероятную смесь массовиков-затейников и проповедников. Рассмотрим следующее. Конкуренция в верхнем сегменте рынка труда обычно строилась на гарантиях и зарплате. Затем мы заменили гарантии на опционы. Сегодня мы встали перед необходимостью создавать эмоциональные впечатления не только для потребителей, но также и для талантливых сотрудников.

Компании привыкли быть потребителями компетенций. Сегодня им приходится быть одновременно и соавторами компетенций, и воплощением интересов сотрудников. Раньше мы меняли деньги на их мастерство. Теперь это также должен быть смысл в обмен на их членство. Отношения между работодателем и работником и деловые, и родственные. В компаниях будущего люди не только делают карьеру, но и находят призвание. Настоящими звездами в этом являются некоммерческие организации, такие как Красный Крест и Amnesty International. Сколько людей в обычной компании выйдут завтра на работу, если им за это не заплатят ни единого цента? Сегодняшние таланты требуют денег и смысла, ценности и ценностей. Ради успеха компании должны научиться искусству соединения профессионализма и души.

Все выдающиеся достижения замешаны на страсти — в спорте, искусстве, политике, бизнесе и т. д. Разумеется, успешные компании располагают ключевыми способностями, которые определяют, что они делают. Большинство организаций имеют ключевые возможности, отражающие, что еще они могут делать. Но важнее всего ключевые переживания, то, что чувствуют люди в организации по поводу того, чем они занимаются. Современные корпорации, конечно, конкурируют в сфере компетенций, но не только компетенций. Знание для фирмы то же, что бензин для машины. Заправьте ее топливом, но удалите свечи зажигания, она не сдвинется с места. Нет страсти - нет инноваций. Знание того, “как” и “кто” — ерунда по сравнению со знанием “почему”. Лидеры стоят перед проблемой трансформации бюрократий в аморократии. Бюрократия произошла от французского bureau, то есть офис. Новые организации происходят от итальянского amog. Это организации,

базирующиеся на страсти и любви. В таких компаниях все сотрудники чувствуют себя P&L ответственность (Passion&Love). Почему так важно, чтобы все сотрудники чувствовали себя P&L ответственными? Как обычно, послушаем Гомера Симпсона: “Если взрослым не нравится их работа, они не устраивают

Если вы можете любить ризеншнауцера, почему бы вам не полюбить компанию? забастовку. Они ходят туда каждый день и работают кое-как”.

Преувеличение? Возможно, но вспомним, что наши мозги устроены эмоционально. Те, кто женат или замужем, почему вы когда-то сказали “да” своему спутнику жизни? Удачное соотношение цены и качества? Возможно, он или она невероятно надежны — такая человеческая версия рекламного зайчика на батарейках Energizer? Или значение ума для вас столь велико, что вы проводите предбрачное тестирование на IQ? Вряд ли. Скорее всего, вы вступили в брак, потому что любите (любили) своего спутника.

Большая часть важнейших отношений нашей жизни отмечена любовью. Мы любим футбольные команды — “Баварию” или “Ювентус”. Мы любим свои хобби. Своих супругов (по крайней мере, поначалу). Своих животных. А любите ли вы своего работодателя или поставщика? Если люди способны испытывать любовь к собакам, они должны быть способны любить компании. Показателем реального успеха является то число людей — коллег и потребителей — которые преданы вам настолько, что готовы сделать татуировку вашего логотипа у себя на бицепсе (или где-то еще).

10 заповедей караоке-лидерства

Цена, которую приходится платить за плохое лидерство, растет — для политиков, руководителей и религиозных деятелей, так же, как и для всех нас. Лидеры становятся похожими на поп-звезд. Однако они порой напоминают группы-однодневки вроде Pseudo Echo, чем долгожителей The Who или Rolling Stones. Сегодня можно быть чрезвычайно успешным и при этом иметь короткую продолжительность жизни. Руководители ощущают это повсеместно. CEO получают больше, чем когда-либо, но ставки все выше, а уровень неопределенности растет с каждым годом. CEO, назначенные после 1985 года, увольняются в три раза быстрее, чем те, что были назначены до 1985 года. 35% компаний из списка Fortune100 сменили своих CEO за период между 1995 и 2000 годами.

Двадцать лет назад эксперт в сфере лидерства Джон Коттер заявил, что большинство компаний страдают от избытка менеджмента и недостатка лидерства. Время подтвердило его правоту. Хорошая новость в том, что концепция лидерства претерпевает серьезные изменения. Дни, когда лидер должен был являть собой комбинацию Джона Уэйна и Альберта Эйнштейна, прошли. Караоке-лидерство предполагает здоровую долю реализма. Быть лидером означает жить в соответствии с десятью заповедями караоке-лидерства.

\*\*1\*\*

Не стоит распускать хвост, демонстрируя всем вокруг ваше величие и красоту. Первый секрет караоке-лидерства в том, что оно требует минимального эго. “Талантливые люди не склонны дожидаться своей очереди. Мы привыкли считать молодых стажерами, теперь они — начальство”, — пишет Эд Михаэльс в книге “Война за талант”. Лидеры должны спросить себя: готовы ли они отказаться от своего эго в пользу других. Гуру лидерства Уоррен Беннис не менее глубокомысленно утверждает, что истинные лидеры наслаждаются талантами других. Великие лидеры обладают особым даром распознавать таланты. “Посредственность не знает ничего выше себя, а талант мгновенно распознает гениальность”, — заметил создатель Шерлока Холмса сэр Артур Конан Дойль.

Как выразился Нельсон Мандела, настоящий лидер — как пастырь, который стоит позади стада и позволяет самым шустрым идти первыми, за которыми следуют все остальные, не осознавая, что ими руководит кто-то, стоящий за их спинами. В результате великим лидерам необходимо поддерживать эффективный баланс между самоуверенностью и самоанализом. Стоит только перебраться с тем или другим, и люди превращаются в боссов, а не лидеров. Ди Хок, основатель и почетный CEO Visa International, говорит, что если вы хотите быть лидером, необходимо тратить как минимум 50% времени на лидерство по отношению к себе, своей цели, этике, принципам, мотивации, поведению, 20% времени — на лидерство в отношении своих начальников и 15% — в отношении коллег. “Если вы не понимаете, что

работаете ради тех, кого несправедливо называют подчиненными, тогда вы ничего не знаете о лидерстве. Вам известна только тирания”, — заявляет Ди Хок.

\*\*2\*\*

В неизбежность следует идти не вслепую, а с открытыми глазами, своими и тех, кто с вами. Второй фактор — это осознание того, что лидерство — не позиция, а процесс. Как лидеру изменений вам необходимо устанавливать направление, определять дистанцию и иметь представление о сроках и скорости. Необходимо определиться, почему вы меняетесь, куда, как быстро, когда и как далеко вы намерены идти и убедить людей идти с вами. Караоке-лидеры вдохновляют последователей. Им известно, что подчиненных получаешь в наследство, а последователей приходится завоевывать.

“Если люди боятся помочь лидерам, те терпят неудачу”, — говорит Майкл Юсим, профессор бизнес-школы. Мы похожи на приматов не только генетически, но и социально. “Структура внимания в группе приматов, а не распределение ресурсов, укажет вам на лидера. Это не тот, кто получает больше всех бананов, а тот, на кого все смотрят”, — утверждает Лайонел Тайгер, профессор антропологии из университета Rutgers. Лидеры привлекают, они привлекательны.

Мы все производим впечатление, хотим того или нет. Недавнее исследование Дэниэла Гоулмана и его коллег обнаружило, что эмоции заразительны, причем положительные сильнее, чем отрицательные. Лимбическая система — это открытый контур. Она построена на связях. Настроение лидера затрагивает эмоции людей вокруг него. Фактически вы не в состоянии не оказывать эмоциональное воздействие. У каждой организации есть настроение. Поэтому лидерам необходимо позаботиться о том, что они внушают людям вокруг себя правильное настроение. Улыбнитесь, и мир улыбнется вместе с вами.

\*\*3\*\*

Перестаньте все время считать копейки.

Третьей характеристикой караоке-лидерства является то, что успешные лидеры делают бизнес не только ради денег. Прибыль никогда не вредит CEO, но самые великие из них работают не из-за денег. Лидеры, которые сосредоточены на зарабатывании денег любой ценой, в долгосрочной перспективе оказываются неуспешными. Генри Форд говорил, что компания, которая только делает деньги, это не компания. Он был прав. Для успешных лидеров деньги — это побочный продукт правильных действий.

Преуспевающие лидеры имеют более широкое представление о том, зачем они занимаются бизнесом. У них есть ценности. Они знают, за что они выступают, что является важным, и это находит отражение в их ожиданиях относительно коллег и сотрудников.

“Когда я слышу, как корпоративные лидеры говорят о ценностях и культуре, как о “мягких” вещах, мне непонятно, что же они считают “твердым”, — говорит Рэндалл Тобиас, бывший CEO американского фармацевтического гиганта Eli Lilly. “По моему опыту, культурные верования — это душа и сердце бизнеса. Общие верования и ценности являются ключом к раскрытию талантов всех людей организации, и они важнее, чем упорный труд, премии и стратегия. Ценности являются фундаментом успеха.”

\*\*4\*\*

Следует почитать ценности и постоянно следовать им ясно и недвусмысленно.

Сильные ценности воспитывают сильную культуру. Четвертый секрет караоке-лидера в том, что лидеры создают компании с отличительной и прочной культурой. Успешные лидеры живут по ценностям компании и непрерывно проповедуют культуру. Когда не так давно CEO Wal-Mart Ли Скотт-мл. принимал участие в ежегодном летнем слете журналистов в Сан-Велли, Айдахо, он поразил всех присутствующих тем, что сам водит свою маленькую машину, а когда ездит в командировки, всегда останавливается в недорогих гостиницах в номере на двух человек с другим руководителем компании.

Задача CEO не в том, чтобы очаровывать инвестиционных аналитиков или стремиться ко все более крупным приобретениям. Работа CEO — следить за поддержанием ценностей и культуры компании. Но корпоративную культуру нельзя изобрести. Все организации имеют культуру, плохую или хорошую. И вам не удастся

изменить ее за один день. Как выразился председатель совета директоров Honeywell Ларри Боссиди, культура это следствие того, как вы управляете людьми и как вы сами себя ведете. Посмотрим на спорт. Лучшие команды необязательно располагают лучшими игроками (но часто имеют лучших лидеров.) За последнее десятилетие Manchester United выиграл множество матчей на последних минутах благодаря своей культуре победителей не в меньшей степени, чем благодаря способностям игроков. Культура команды отображается в образе ее лидера, сэра Алекса Фергюсона. Культура предстает в разных образах и формах, но только истинно великие культуры способны подвигнуть людей на преданность организации и ее целям. Культура начинается сверху.

**\*\*5\*\***

Возлюбите всех, и они ответят вам взаимностью.

Пятой характеристикой караоке-лидеров является их забота о людях. “Я несу вам мир, любовь и дружбу. Я вижу вашу красоту. Я знаю ваши потребности. Я чувствую то, что чувствуете вы. Моя мудрость исходит из Великого Источника. Я салютую этому источнику внутри вас. Давайте трудиться вместе ради единства и любви”, — так говорил Махатма Ганди о корнях лидерства. Чем дальше, тем сильнее об успехах лидера будут судить по успехам людей вокруг него. “Вопрос первый — как мне сделать этого человека успешным? Вопрос второй — как сделать так, чтобы не стоять у него на пути?”, говорит Ларри Боссиди. В мире, где люди — важнейший ресурс, лидеры должны обходиться с ними порядочно. Ключевые лидерские задачи таковы: отбор (людей), ожидания (определение и провозглашение целей и задач), мотивация (сотрудников и партнеров) и, наконец, усиление (личностный рост людей).

Успешные лидеры являются настойчивыми и действенными коммуникаторами как внутри, так и за пределами компании. Внутри компании лидеры общаются с людьми, которые работают с ними и на них. К сожалению, многие руководители не проявляют искреннего и неподдельного интереса к подобным вопросам. “Руководители имеют склонность избегать прямого контакта с сотрудниками низших уровней поскольку опасаются, что это выльется в поток жалоб”, — говорит консультант Легли Коссофф, автор книги “Мышление руководителя: мечта, видение, выполненная миссия”. “В результате даже в дни MBWA (менеджмента перипатетиков)\* руководители и их помощники так обставляют эти экскурсии по разным отделам и подразделениям, что они выглядят либо как представление, либо как плановая инспекция, а не как что-то наполненное содержанием.”

Однако есть и исключения. Сэр Ричард Брэнсон известен тем, что дает свой телефонный номер всем сотрудникам Virgin и просит звонить, как только возникает малейшая проблема или идея. Алан Джонс управляющий директор TNT Express, задает компании тон, регулярно обращаясь к сотрудникам с личными посланиями. Тем самым он показывает, что знает об успехах (неудачах) людей; что он в курсе всех дел; что ему до всего есть дело. Если вы получаете персональное письмо от директора, то наверняка уделите ему внимание и расскажете об этом другим.

**\*\*6\*\***

Надлежит знать о самых сокровенных желаниях ваших потребителей, а равно и сотрудников. Не забудем про потребителей. Лучшие лидеры не просто обладают неким расплывчатым пониманием того, что творится в умах потребителей; они глубоко осознают их нужды, стремления и поведение. Они уделяют потребителям время.

“Много говорят о том, что компаниям следует быть ближе к потребителям, но для большинства чем выше позиция руководителя, тем меньше он контактирует с потребителями” — говорит Лесли Коссофф. “Частично проблема в том, что даже когда они вступают в контакт, это происходит в таком структурированном и заранее отрепетированном виде, что у руководителя не остается возможности просто поговорить с потребителем и поучиться у него. Подобные встречи воспринимаются больше как официальное мероприятие, а не возможность о чем-либо узнать.”

Адриан Сливоцки, старший Партнер глобальной Консалтинговой фирмы Mercer Management и соавтор книги “Как добиться роста, когда рынки не растут” \* Подчеркивает важность контактов с потребителями: “Эти беседы приводят к появлению возможностей, которые



позволяют новаторам достигать роста в 10% и более, тогда как их отрасли в целом растут на 2—3%”. “В терминах культуры это означает, что не только СЕО проводит время с потребителями в неформальной обстановке, но и руководители большинства других уровней управления заняты тем же. Чем глубже и многогранней ваши отношения с потребителями, тем лучше вы идентифицируете и понимаете их неудовлетворенные потребности”.

\*\*7\*\*

Выбросьте книгу бюрократических правил.

Седьмая характеристика караоке-лидерства состоит в том, что лидеры сводят к минимуму количество правил. Ключом к пониманию необходимости этого является тот факт, что корпоративные политики убивают коммуникации. Люди держат информацию и яркие идеи при себе, а если и делятся ими, то лишь с несколькими избранными. Лучшие лидеры поощряют и создают условия для обмена информацией и идеями непрерывно и естественно. Их основная обязанность - постоянные коммуникации, благодаря которым информация проникает повсеместно.

К несчастью, некоторые организации превратили себя в подобие государства-няньки, настолько толстыми выглядят сборники их корпоративных правил. Правила душат. Компании с сильной культурой и ясным пониманием ценностей не нуждаются в своде правил, созданных под влиянием Сталина. Как ведут себя люди — известно. Освобожденные от правил, они склонны целиком отдаваться работе.

Разумеется, наиболее популярным примером компании без правил была американская Enron, работавшая в сфере коммунальных услуг. Величайшая корпоративная неудача нашего времени скрывала свое недостойное поведение за фасадом подвижной предпринимательской компании, которая давала своим руководителям возможность к самовыражению. Это подход, достойный похвалы, но, как показал пример Enron, он должен быть подкреплен сильными ценностями и честностью корпоративных лидеров. У Enron не было ни того, ни другого.

\*\*8\*\*

Раздавайте награды так, как хотели бы получать их сами.

Восьмой характеристикой эффективных лидеров является то, что они отмечают и вознаграждают поведение, которое считают необходимым поощрять. Они замечают отличную работу. “Люди хотят быть застигнутыми в тот момент, когда они делают что-то правильно, это поднимает их в собственных глазах”, — говорит Кен Бланшард, автор “Одноминутного менеджера” и других бестселлеров. “Признание — одна из человеческих потребностей. Откуда вам знать, что вы делаете работу хорошо? Большинство людей говорят, что если на них давно никто не орал, значит, они все делают правильно. Люди в организациях все еще подвергаются наказаниям за то, что они не делали чего-то, при том что они даже не знали, что именно этого от них ожидали.”

Некоторые лидеры выводят поощрение хорошей работы на новый уровень. Возьмем, к примеру, Yum! Brands, которая владеет сетями закусовых Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Taco Bell и Long John Silver. В компании 850 тыс. сотрудников\*.

Усилия компании направлены на признание исключительных результатов труда. Когда люди демонстрируют то, что от них хочет видеть СЕО компании Дэвид Новак, он вручает им резинового цыпленка с именем сотрудника и перечислением того, чего тот добился. Сегодня каждый менеджер компании обязан выработать свою собственную форму признания заслуг сотрудников. Когда один из основных франчайзеров компании скончался, его похоронили вместе с его резиновым цыпленком.

---

\* Игра слов. Yum! — выражение удовольствия от приятного вкуса или запаха.

\*\* 9 \*\*

Не следует поддаваться соблазну самопоздравления.

Караоке-лидеры никогда-никогда не почивают на лаврах, сколь не велики были бы их достижения. У великих лидеров всегда хороший аппетит на изменения. Они не сидят на месте. Как бы удачно или неудачно ни пошло дело, они извлекают из него уроки и двигаются дальше. Посмотрите на Microsoft. Компания не знает творческого покоя. Она изобретает,

запускает, а затем все начинает сначала. Она находится в состоянии постоянного обновления. Билл Гейтс слишком любопытен, чтобы поддаваться соблазну самовосхваления. Изменения необязательно подразумевают перевоплощение организации. Не всякое развитие происходит скачкообразно. Ежедневная эволюция также может привести к революции. Поэтому качество исполнения также важно. Или, как выразился Ларри Боссиди: “доводить дело до конца — это не тактика, это душа и сердце компании... Мы получаем довольных клиентов и возможность продолжения бизнеса, более высокие доходы и прибыль на акции. Лидеры, не обращающие внимания на то, как работают их компании, в результате оказываются во главе компаний, которые плохо работают”.

Изменения также подразумевают, что люди получают возможность и поощряются, если думают и ведут себя иначе. Когда Рэндалл Тобиас стал CEO Eli Lilly, он учредил на один год премию за ошибки, чтобы побудить людей обратиться к своей интуиции. “Здесь никогда не было стимулов идти на риск, хотя мы, конечно, подчеркнули, что карьере невозможно сделать на ошибках”, — говорит он. “Практически любой корпоративный прорыв или технологическое усовершенствование является следствием предпринятых изменений. Поэтому одно из важнейших качеств — способность оставаться открытым и извлекать пользу из перемен.”

Как часть такого подхода Тобиас поощрял сотрудников компании искать источники вдохновения в других отраслях. Производители таблеток обратились к опыту производителей конфет. “Это не значит, что мы собирались копировать M&M, мы просто старались быть изобретательными и открытыми в поиске новых идей. Это просто здравый смысл. Мы же любим все усложнять”, — замечает Тобиас.

\*\*10\*\*

Уходите до того, как будете вынуждены или вас об этом попросят.

Последней характеристикой успешных лидеров является то, что они уходят на вершине успеха. Мы спросили Майкла Крителли, CEO компании Pitney Bowes с оборотом в \$4,4 млрд. как долго может CEO оставаться успешным. “Для компании нашего размера 10—13 лет являются оптимальным сроком”, — ответил он. “Проходит время, и ты начинаешь верить, что становишься незаменимым. Так что лучше уйти, когда ты еще на коне и полон сил.”

Проблема в том, что лидеры не имеют обыкновения оставлять свои посты с достоинством и с нетронутой репутацией. Они держатся за свою власть не хуже самого Макиавелли или самой заносчивой звезды спорта. От этого трудно отказаться, особенно на вершине славы. Отказ от привычек — вот последнее испытание успешного лидера.

### Освобождаясь от караоке

В мире караоке—капитализма мы (общества, организации и отдельные люди) можем выбирать или терять. За успех надо платить. Капитализм, как и коммунизм, не бывает бесплатным. Какой капитализм нужен нам — с человеческим лицом или звериным оскалом? Становление характера капитализма и одновременное повышение благосостояния означает необходимость свыкнуться с личной ответственностью каждого. Загляните внутрь самих себя. Успех основывается на том, чтобы оставить имитаторов караоке—клуба позади. Не соглашайтесь ни на какие подделки, отвергайте любые ограничения.

### Реальный мир

Случай, выбор, деньги и компетенции — вот что заставляет мир караоке-капитализма крутиться. Не все с этим согласны. Не всем достается входной билет, при удаче дающий возможность выйти на главную сцену. У нас разный выбор, разное количество денег и разные способности. Добро пожаловать в человечество! Герой фильма “Матрица: Перезагрузка” Меровингиан утверждает, что выбор есть всего лишь “иллюзия, разделяющая власть имущих и неимущих”. Нравится вам или нет, все мы — страны, организации и отдельные люди — очутились в обществе двойных стандартов.

Ученые мужи, возможно, скажут, что нет нужды беспокоиться. Человек — существо находчивое. Потребности стимулируют инновации — так было и так будет. Если есть проблема, будет и решение, изобилие решений. Вкус месяца - сиденафил цитрат и

флюоксотин гидрохлорид, также известные как Viagra и Prozac. Для некоторых больше ничего и не осталось. Мы перешли от братьев по панку к братству по героину. Эти фармацевтические собраты помогают реализовать мечту нашего времени. И действительно, когда дела идут совсем плохо, эти препараты дарят то, что мы называем хорошей жизнью. Ощутите вкус добродетели! Prozas — пицца для современных душ — маленькая таблетка, дающая мозгу дополнительную порцию серотонина, а душе — особенные переживания. Повышая приток крови к определенной части тела, Viagra является пищей любви. Съел — и порядок. Слишком легкомысленно? Посмотрим на показатели продаж. Эта сладкая парочка занимает места в верхней части списка самых популярных лекарств западного индустриального мира. Отбросьте идеализм, хорошая жизнь весит всего несколько граммов, а стоит столько же, сколько золото. И это еще мягко сказано. Фунт Viagra стоит \$11766, а фунт золота — всего лишь \$4827,20.

Невероятные прибыли, которые эти препараты принесли Pfizer и Eli Lilly, завораживают. Но за этим блаженным союзом прибылей и фармацевтов стоит нечто большее. Важный и интригующий аспект ситуации в том, что она рассказывает нам об обществе и о будущем. Любая разновидность успеха есть лишь зеркальное отражение чего-то еще. Единственный вопрос — чего именно?

Самая незначительная вещь может иметь громадное побочное действие. Поразмыслите над этим. Даже если запланированные последствия потребления лекарственных блок-бастеров охватывают только небольшую долю один, два, три, семь или одиннадцать процентов — того, что реально движет людьми в наше время, тогда нам просто необходимо придумать новые способы того, как мотивировать, вдохновлять и вести за собой эти похотливые и счастливые создания.

Свобода выбирать или терять

Посмотрите в зеркало. Что вы там видите? Безудержный индивидуализм увеличивает возможности личностного роста, но также ведет ко все большему одиночеству. Viagra повышает продуктивность, но не устанавливает взаимоотношения, видимо, поэтому нам нужен еще и Prozac. Люди, не способные найти родную душу, сменили свою локальную принадлежность на глобальную изоляцию. Индивидуализм одновременно вознаграждает и предъявляет требования. В лучшем случае караоке-капитализм приводит к свободе и новым возможностям. В худшем попутным продуктом роста индивидуализма становится себялюбие и одиночество.

Свобода — слово, часто употребляемое довольно нестрого и в исключительно позитивном смысле, — это сложная концепция. Существует как минимум три вида индивидуальной свободы: свобода мыслить, свобода говорить и свобода действовать. Новая элита наслаждается полной свободой. Прочая часть человечества в лучшем случае свободна мыслить и говорить, но только не действовать. Ненормальное распределение заканчивается апартеидом. Классовое общество возвращается.

Фактически, чем более искушенными становятся компании в управлении моделями, настроениями и талантливыми людьми, тем сильнее они способствуют становлению двойной экономики, при которой соседствуют роскошь для избранных и второсортная жизнь для остальных; работа для удовольствия и работа по необходимости, в зависимости от того, кто вы есть.

Если мы и правда возвращаемся в мир, где действует закон джунглей, компании из стран с меньшим фокусом на заботу получают преимущество. В бизнесе это называется преимуществом начального хода. Организации, базирующиеся в США, этом очлоте страстных проповедников рынка, имеют наилучшие шансы. Заметьте, мы сказали — компании, базирующиеся в США. Любая компания из любой части света имеет возможность начать бизнес в этом творческом кластере капитализма.

Нас ожидает будущее, по форме напоминающее американские горки, в котором космократы и потребители живут и работают бок о бок. Предприятия, использующие стратегии и структуры прошлого, попросту не смогут выжить за счет все уменьшающейся прослойки среднего класса. По сути, наша экономика, предприятия и жизнь находятся в процессе реформирования.

Дженис Джоплин однажды спела: “Свобода — это когда нечего терять”. Все мы обречены. Те, у кого есть компетенции или капитал, обречены на свободу (как полагал Жан-Поль Сартр и другие экзистенциалисты) на свободу выбора. Они не зависят от случая. Те, кто вынужден жить по воле случая, просто обречены — освоб-речены — по крайней мере, в экономическом смысле.

При караоке-капитализме правят рынок и индивидуализм. Забудьте о личной жизни. Новая реальность в том, что мы продали нашу жизнь и наши взаимоотношения — личные и профессиональные. Все продается, повсеместно и в любое время суток. Обладающие ресурсами люди правят балом. Мадонна была права. Мы живем в материальном мире. Одна маленькая проблема, хотим ли мы этого? “Я видел, что лучшие умы моего поколения разрушены безумием”, писал поэт битник Аллен Гинзберг. Хотим ли мы рисковать настолько, чтобы увидеть, как лучшие умы нашего поколения будут разрушены бесчувственной стихией рынков? Если нет, самое время подать голос.

Эго выходит на авансцену

Большого Брата \* больше нет, разве что на телеэкранах. Вся ответственность легла на нас. Пока свобода принадлежит каждому

---

\* Аллюзия на “1984” Джорджа Оруэлла.

---

в отдельности, ответственность простирается далеко за пределы отдельного человека. Кажется вполне естественным, что чем большей свободой наслаждается человек, тем больше ответственности за все человечество он должен на себя принять.

Более двух тысяч лет назад Аристотель разделил всю деятельность в сфере купли-продажи на *oeconomie* (экономику) и *chrematistike*. Первая касается ведения “хозяйства” или поддержания в надлежащем состоянии государственного устройства, вторая имеет отношение исключительно к деланию денег. По мнению

Одна шведская крона, вложенная на Стокгольмской фондовой бирже в 1979 году, сегодня эквивалентна 90 кронам.

Около 85% доходов фондового рынка 1990-х осело в карманах 10% самых богатых людей США.

Около 40% доходов фондового рынка 1990-х осели в карманах 1% самых богатых людей США.

Философия, *oeconomie* — занятие естественное, а *chrematistike* — нет. Однако сегодня, похоже, неестественное стало самым что ни на есть естественным занятием. Медленно, но верно аномалия становится нормой.

Компетентные люди могут пользоваться и пользуются новыми свободами в беспрецедентных масштабах. Капитал выставляет счет, а капиталисты несут ответственность.

Свобода означает возможность диктовать условия. Последние несколько лет единственная реальная налоговая льгота в Швеции существовала для очень богатых людей. Начиная с 1997 года 16 миллиардеров (в шведских кронах), владеющие более чем 25% голосов в торгующих на рынке компаниях, не платят налог на собственность. Закон был принят при содействии социалдемократического правительства. Вспомним, что в караоке-мире левые защищают не только рабочих, но и капиталистов. Для политиков это означает, что либо они отреагируют на подобные требования, либо те, кто в состоянии уехать, уедут. И если это могло случиться в Скандинавии, то может произойти где угодно.

С ростом Свободы и индивидуализации возможности для проявления элитарного поведения также растут. “Не то чтобы люди стали более алчными, чем в прошлом поколении, просто возможности проявить жадность невероятно выросли”, — сказал, обращаясь к Конгрессу, председатель Федеральной резервной системы США Алан Гриспен. Фрейд ошибся в одном. Как в случае с “Гражданином Кейном” Орсона Уэллса, жадность это следствие воспитания, а не природы. Сегодня эгоизм может быть исключительно разрушительным. (Это можно отнести на счет полного отсутствия дискуссий о том, каков критерий хорошей жизни, помимо стремления умереть богатым.) Или, как однажды сказал Генри Дэвид Торо: “Люди

превратились в инструменты своих инструментов”. Структуры, которые мы когда-то создали, теперь обтесывают нас самих. Материальный прогресс не равняется прогрессу нравственному. Если ничего не изменится, продукт переплавки морали — заразная жадность, как назвал это Гриспэн, останется с нами надолго. Создается впечатление, что у ребят из Enron есть что-то общее с красотками L’Oreal — они все думают, что достойны этого. Добро пожаловать в эго-экономику!

О храмах, дворцах и рыночных площадях

Отец бюрократии Макс Вебер однажды заявил, что общественная система может осуществлять координацию тремя разными способами: мечом, кошельком или словом. Либо вы принуждаете и запугиваете людей, либо покупаете их, либо пытаетесь убедить. XX век дал примеры. Куда ни глянь, использования всех трех инструментов. Из общества страха Гитлера и Сталина мы попали в общество, в котором доминируют толстые кошельки — Гетти и Сорос. В итоге мы оказались в основанном на знаниях мире Гейтса и Делла. Но, похоже, куда ни глянь, деньги все еще правят.

В отдельных частях света мечи все еще обагрены кровью. “У нас достаточно религии, чтобы заставить нас ненавидеть, но недостаточно, чтобы заставить любить друг друга”, — утверждал Джонатан Свифт три столетия назад.

Использование оружия, кошельков и убеждений в основном коррелирует с традиционными способами контроля, применяемыми правителями храмов, рыночных площадей и дворцов, соответственно. Короли и диктаторы правили и правят до сих пор, применяя военную мощь. Демократически избранные лидеры используют законы и полицию, чтобы навязать определенное поведение. На рынках все сводится к деньгам — координация посредством наличности. Наконец, ценности представлены религией или любой другой идеологией — от

Куда ни глянь, похоже, деньги все еще правят. бойскаутов до Группы Баадер-Мейнхоф\*, которые имеют дело с интерпретацией текстов или речей, побуждающих людей двигаться в определенном направлении.

Стремящееся к устойчивости общество должно соблюдать баланс между рыночной площадью, дворцом и храмом экономической, идеологической и властной системами. Проще говоря, рынок обеспечивает эффективность. Религия выступает гарантом эмпатии и/или этичного поведения. Современное государство, в зависимости от того, кто в нем обитает, предоставляет базовые условия для эгалитаризма и/или предпринимательства посредством юридической и налоговой систем.

В 1970 году США лидировали со средним отрывом в 31%. В 1989 году этот показатель упал до 10%. Однако в 1990-е что-то произошло, вот почему в 1999 году США вновь увеличили отрыв до 22%.

Хотя в последние годы многих удивляют высокие показатели экономического роста в Китае, следует помнить, что в 1998 году число рабочих мест в крупных городах Китая увеличилось на 4,1%, а в Лас-Вегасе — 8,5%.

История учит, что, когда одна из этих систем становится доминирующей — Ватикан в Средние века, коммунистическая партия в Советском Союзе, ситуация выходит из-под контроля.

В мире караоке-капитализма несомненно доминирует рыночная площадь. И самая большая из всех — США — является локомотивом для экономики всего мира. Достаточно сравнить США с любой другой промышленно развитой страной по показателям экономического роста и ВВП на душу населения.

Успех США, помимо других причин, объясняется их способностью создавать и поощрять новые компании. Если посмотреть на список 25 крупнейших компаний США в конце XX века, можно заметить, что в 1960 году 8 из них не существовали или были очень маленькими. Сравните с ситуацией в Европе, где 25 крупнейших компаний конца века уже были крупными в 1960 году.

Текучка наблюдается не только среди компаний, но и среди успешных личностей. Каждый год Fortune публикует список сорока самых богатых людей в США и мире в возрасте до 40 лет. В списке за 2002 год 7 из 10 американцев были предпринимателями — основателями компаний (восьмым был Майкл Джордан, который сам себе предприниматель). За пределами

США, напротив, 6 из 10 унаследовали свои состояния; трое были российскими олигархами, поднявшимися на нефти; последним был японский предприниматель в сфере IT. В США гадкий утенок может действительно превратиться в лебедя. Американская мечта предполагает свободу выбора. Вы можете стать победителем - в самом центре рыночной площади, но можете и проиграть. В Америке вы успешны настолько, насколько успешен ваш последний проект.

---

\* Западногерманская террористическая группа 1960-1970 годов, названная по фамилиям своих лидеров Андреаса Баадера в Ульрики Мейнхоф.

---

Использование оружия, кошельков и убеждений в основном коррелирует с традиционными способами контроля, применяемыми правителями храмов, рыночных площадей и дворцов, соответственно.

США предъявляют миру уникальную комбинацию, включающую особое внимание к инновациям и предпринимательству; подвижные и гибкие рынки труда и капитала; слабые профсоюзы и слабое центральное правительство; низкие налоги с умеренно прогрессивной шкалой; сильный упор на культуру индивидуализма, не боящегося неопределенности; ясную, привлекательную и общеизвестную историю об американской мечте. Все это составляющие национальной бизнес-модели, которая улучшалась, оттачивалась и воплощалась на протяжении всей (короткой) истории страны. Американская мечта — это сказка, привлекающая особых людей. Соединенные Штаты Америки — это идея, а не страна в традиционном географическом смысле. Мы можем грезить ею или пугаться ее, любить или сторониться, но невозможно не принимать ее во внимание.

Европа, напротив, продолжает страдать оттого, что определяет себя скорее как географическую область, чем общество, основанное на оригинальной идее. Есть отличный момент в фильме “Гладиатор”, когда, после битвы в Германии, Максимус (в исполнении Рассела Кроу) встречается с императором, который хочет, чтобы тот вновь сделал из Рима республику. Тибериус говорит: “Когда-то была мечта под названием Рим. Говорить о ней можно было только шепотом. Стоило сказать чуть громче, и она бы исчезла настолько она хрупка.”. Чтобы не отстать от жизни, возможно, вместо проведения ежегодного конкурса песни “Евровидение”, Европе следует подумать о выработке Евро-видения. Вместо еще одного супергосударства мы нуждаемся в общем состоянии души, умонастроении, истории, которая привлекала бы людей определенного склада, где бы они ни родились. Вместо размышлений о прошлом, которого больше нет, Европе необходимо смотреть в будущее. Караоке-копирование США не поможет. Европе никогда не обыграть Штаты в конкурсе на звание Американец года

Вместо еще одного супергосударства мы нуждаемся в общем состоянии души, или даже следующего десятилетия. Позитивным фактором для Европы и Азии является влияние Интернета. Для них потенциал роста производительности за счет внедрения информационных технологий значительно выше. Дело не в том, что они отстают. В Японии средние люди, судьба которых ныне под вопросом, доминируют в большинстве отраслей. В Европе большинство отраслей фрагментировано, поскольку конкуренция, по крайней мере в границах континента, никогда не была столь сильной, как в США. Но фрагментация больше не является недостатком в условиях, когда компании имеют возможность сотрудничать в рамках IT-сетей. Только посмотрите, насколько успешно пап-европейский проект AigBY.n конкурирует с американской Voeip В сущности, Европа отстает от Америки, помимо всего прочего, из-за структурной неэффективности Как только Европе удастся решить эту проблему, она вполне еще может стать одним локомотивом мировой экономики. Модель рынка США особенно удачно работает во времена разрушительных перемен, поскольку она процветает на неопределенности. Она построена на круговороте, а не на постоянстве, которое более свойственно европейской системе. Также очевидно, что рыночная модель, в первоначальном виде или с небольшими отклонениями, сегодня доминирует во многих других частях света. Наша планета становится одной большой

рыночной площадью. И здесь мы подходим к сути дела. Тотальное доминирование рыночной площади имеет свои за и против.

Если за последние сто лет история и научила нас чему-то, так это тому, что государство нуждается в рынке. Посмотрите, что произошло в Советском Союзе. Но рынок также нуждается в государстве, хотя и необязательно в национальном государстве. Коммерция как вода, которая тече туда, куда ей только позволено течь, а иногда и туда, куда ей проникать не позволено. Лестер Туроу из MIT замечает, что “общество, которое больше всего на свете ценит порядок, не может быть креативным, но без некоторого уровня порядка, креативность исчезает, словно проваливаясь в черную дыру”.

В долгосрочной перспективе непонятно, каким образом дерегулированное общество знаний в состоянии существовать без демократически избранных властных структур. “Если говорить о причинах провала социализма, то они скорее экономические, чем политические; успех же капитализма объясняется наличием политической воли и средств сдерживания влияния экономических сил”, — пишет американский литератор Роберт Хейлбронер. Кроме того, чтобы создавать долговечную стоимость, капитализму нужны ценности. Современные монархи, рынки и мораль должны действовать сообща. Вчерашние правила надо заменить чем-то другим, помимо соображений собственной выгоды.

Подумаем вот о чем. Хотим ли мы построить систему, которая вместе с большими возможностями, по определению, ведет к большей нищете, в которой рост и страдания идут рука об руку, а неравенство является ее питательной средой? Находимся ли мы в ситуации, при которой способность рынков создавать богатство и ликвидация бедности взаимно исключают друг друга? Доминируют ли рынки благодаря или вопреки делению людей, товаров и организаций на победителей и проигравших?

Полная пригоршня долларов

Уроки истории тяжелым грузом лежат на наших плечах. Деревулирование может привести к дегенерации. Капитализм без характера опасен. Не только с точки зрения этики, но и эффективности, капитализму нужен характер. Без этого люди теряют веру в капитализм. Когда они не доверяют системе и ее лидерам, то перестают потреблять, и вся машина выходит из строя. Также следует помнить, что общества, неспособные совместить эффективность, равные возможности и эмпатию, со временем подвергаются эрозии — экономической и эмоциональной. “Люди, которые ставят свои

Чтобы создавать долговечную ценность, капитализму нужны ценности.

привилегии выше принципов, очень скоро лишаются и того, и другого”, — утверждал Дуайт Эйзенхауэр. На этот раз хотелось бы, чтобы мы избежали ошибок древних греков и римлян. Неолибералы часто забывают, что теория Адама Смита о невидимой руке, направляющей либерализованную экономику, базируется на идеях, представленных в его первой, Рыночный механизм — лишь один из способов определения цены чего-либо.

менее известной книге “Теория нравственных чувств”. В ней утверждалось: чтобы система свободного рынка не развалилась и не превратилась в анархию, тем, кто находится у руля, следует думать об общественных интересах, а не только о своих собственных.

Поведение правящего класса должно соответствовать принятым нормам. Смит писал о симпатии. Что, если в обществе нет симпатии и солидарности? Что происходит, когда норм не существует и люди лояльны только по отношению к себе самим? “Коммунизм пал из-за отсутствия личной заинтересованности; не пострадает ли капитализм от ее избытка?”, — вопрошал Генри Минцберг и двое его коллег в одной из статей.

Капитализм, как и коммунизм, не бывает бесплатным. Без дополняющей эффективность эмпатии невидимая рука очень быстро превращается в тяжелый кулак, обрушивающийся на тех, кому недостает способностей и капитала. Глобальный рыночный капитализм — это не политическая идеология, правильная или неправильная, злая или добрая сама по себе.

Рыночный капитализм не обязательно наносит ущерб окружающей среде или использует детский труд. Рыночный механизм есть лишь один из способов определения цены чего-либо. В плановых экономиках мы также видели и видим примеры использования детского труда и загрязнения природы. Разница в том, что цены устанавливает не спрос и предложение, а Центральный Комитет — централизованный идиотизм, вместо децентрализованного.

Рыночный капитализм — всего лишь машина, несовершенная, хотя и более совершенная, чем все, что мы до сих пор смогли придумать. Машина не имеет души. Рынок понимает только эффективность. Двигаясь дальше, следует выработать характер капитализма. Иначе в одно прекрасное утро мы проснемся с пониманием того, что спать легли рядом с красавицей, а проснулись с чудовищем.

Возможности для более насыщенной жизни, создания организаций, на которые приятно работать общества, в котором все большее число людей имеют шанс реализовать свои мечты, вероятно, никогда не были столь велики. Но чтобы избавиться от проклятия рода человеческого — бедности, мирской и духовной, необходимо найти ответ на старый вопрос, в чем суть хорошей жизни, помимо наркотиков и мыльных опер, современного эквивалента хлеба и зрелищ Римской империи. Технологический прогресс без целенаправленного развития наших институтов и ценностей не в состоянии произвести какую-либо долговечную стоимость.

“Старая и вечная социальная проблема состоит в том, как осуществлять контроль масс над элитой”, — отмечает Чарльз Е. Линдблём из Йельского университета. Похоже, для некоторых космократов слово “мы” превратилось в ругательство. Оно требует, чтобы они думали о тех, кто остался за порогом караоке-клуба. Тем не менее, если обладатели толстых кошельков и письменных принадлежностей (или, точнее, клавиатур, являющихся более аккуратной метафорой оружия многих современных компетентов) будут по-прежнему ограничивать допуск, существует опасность, что массы, так или иначе, прибегнут к насилию для разрешения ситуации. Некоторые могут сказать, что в известной степени это уже произошло, имея в виду демонстрации антиглобалистов на улицах Сиэтла и Генуи, разрушение ВТЦ, трагедию на Бали и т. п. И правда, довольно нелегко вести дискуссию когда вам в лицо направлен пистолет, сколь бы вы ни были богаты и каким коэффициентом интеллекта ни обладали.

“Ради своего спасения капитализму придется проявлять благожелательность и внимание к людям на всех уровнях. Глобальная экономика должна локально проявляться”, — говорит профессор Гарвардской бизнес-школы Розабет Мосс Кантер. Еще более рациональный и циничный комментарий звучит из уст гуру маркетинга Филипа Котлера: “Если капитализм не найдет новых рынков, он заложит основу своего собственного разрушения.

Невидимая рука рынка очень быстро превращается в тяжелый кулак, обрушивающийся на тех, кому недостает способностей и капитала.

Богатые не в состоянии потреблять больше определенного уровня”. Это может быть справедливо, а может, и нет. Внизу пирамиды особого богатства не наблюдается. Можно сказать, что глобальный высший класс потенциально более прибылен для корпораций, чем локальный средний класс. Пусть так, но реальная угроза капитализму и глобализации исходит от тех, кто чувствует, что не имеет в этом своей доли.

Человечество стоит перед выбором между капитализмом с человеческим лицом или со звериным оскалом.

Род человеческий всего лишь один из трех видов на планете, обладающих способностью к самоанализу, помимо шимпанзе и орангутангов. Теперь нам предстоит доказать, что самообман не является характеристикой, более присущей нашему виду. Но, продолжает профессор Линдблом, элита, “как правило, отрицает свои негативизм по отношению к общественному контролю, и даже не всегда отдает себе в этом отчет”. Для построения стабильного общества, в котором есть возможности для каждого, совершенно необходимо заполнить тот идейный вакуум, что имеет место сегодня. Настало время избавиться от приставки “бес” в слове “бессмысленный” Отсутствие общей идеи и идеалов означает, что в действие вступает закон наименьшего сопротивления. Рыночный капитализм, сам по себе чуждый морали, становится прибежищем новых евангелистов “Когда вы возводите невидимую руку рынка в религиозный статус... жадность перестает быть смертным грехом и становится жизнеутверждающим принципом”, — отмечает профессор Ракеш Курана. Взамен прославления жадности нам требуется новое общественное мировоззрение.

Вероятно, настала пора спросить себя, какую цену мы готовы заплатить за благополучие. Мы — творения и творцы мира вокруг нас. Нравится нам или нет, человечество стоит перед



выбором между капитализмом с человеческим лицом или со звериным оскалом. Мы гродвигаемся все ближе и ближе к виртуальной реальности и уходим все дальше и дальше от мира добродетельного. Что нам действительно нужно, так это рынки с моралью и смыслом и элита с этикой.

Вернемся в Париж образца 1792 года, в мир свободы, равенства и братства. С тех пор мы пытались построить общество, основанное на свободе. И хотя США доминируют в мировой экономике, и там далеко не все люди живут на солнечной стороне рыночной улицы. Свобода имеет преимущества и недостатки. Исследования показывают, что неравенство оказывает незначительное влияние на ощущение американцами своего благополучия. Однако оно имеет важнейшее значение для большинства европейцев. Как заметил Роберт Каган, автор книги “Рай и сила”, “Американцы пришли с Марса, а европейцы — с Венеры”.

Итак, Европа стремилась добиться равенства. Но пока большая часть людей в Северной Европе, этом главном полигоне социально экономического эксперимента, получала все больше возможностей развития независимо от пола, общественного положения и т. п., система одновременно утрачивала энергию, необходимую для создания материальных благ. Равенство зачастую достигается за счет качества. Если один человек хочет смотреть первый канал, а другой — второй канал, лучшее решение вовсе не в том, чтобы выключить телевизор. Равенство, как и свобода, имеет свои за и против. Как сказал Ричард Сеннетт: “Зло, с которым вы готовы примириться, зависит от добра, к которому вы стремитесь”.

Во времена растущей индивидуализации задача в том, чтобы создать общество с объединяющими людей характеристиками, в котором существует реальный общественный интерес. В прежнем географически структурированном мире наименьшим общим знаменателем служил паспорт, но в мире без границ необходимо отыскать какое-то иное объединяющее начало. Нам остается братство или, если угодно, сестринство. Перед лицом фрагментации и исчезновения расстояний взамен Организации Объединенных Наций придется создать что-то вроде Организации Объединенных Личностей или Объединенных Племен.

Союз эффективности и эмпатии

Большинство людей, вероятно, думают, что мир караоке капитализма весьма эффективен, хотя содержит отдельные признаки бесчеловечности. Более или менее все сходятся во мнении, что надо построить систему, которая была бы и высоко производительна, и гуманна, некую глобальную структуру власти с высокой эффективностью и высоким уровнем эмпатии. Мы расходимся только в выборе средств для достижения этой цели.

В среде антиглобалистов и антикапиталистов единственным решением представляет возврат к регулированию рынков. Однако если представить себе долгосрочные последствия такого решения, то мы получим прекрасный образчик того, как добрые намерения ведут к трагедии. Стоит только начать регулировать рынки, первое, что произойдет, — это снижение эффективности. А когда эффективность рынков упадет, это приведет к уменьшению размеров пирога, подлежащего дележу. А власть останется в тех же руках, что и была, если только мы не станем конфисковывать финансовый капитал или подвергать компетентные личности лоботомии (или ампутации конечностей футболистов вроде Рональдо и Рауля). Итак, властители эгоэкономики и после начала регулирования будут требовать себе такой же кусок, как всегда, невзирая на уменьшение размеров пирога. В сущности, мы окажемся в ситуации, когда бедные станут еще беднее. Регулируя рынки, мы лишь сильнее затягиваем веревку на собственной шее — удушение регулированием.\*

Второй подход, весьма распространенный в наше время, это утешение верой.

Жизнь — высасывает нас без остатка, но если верить в высшую силу, то после смерти можно обрести свой кусочек неба. Или еще лучше — подпишитесь на мучения и убивайте невинных. Чем не отличный способ построить лучший мир. Любая разновидность фанатизма, религии и т. п. была и будет опиумом для народа, отвлекая его внимание от насущных проблем и способов их решения.

Третий, более жизнеспособный, хотя и требующий усилий, способ

— гуманизация через участие. \*\*. “Все хотят изменить мир, но никто не хочет измениться сам”, — писал много лет назад Лев Толстой.

---

\* Relief by belief

\*\* Humanization by participation

---

Сегодня каждому необходимо понять, что мы несем личную ответственность за построение капитализма с человеческим лицом — капитализма, проявляющего заботу. Спросите себя:

1. Хотите ли вы завтра получать больше, чем сегодня?
2. Хотите ли вы, чтобы цены на товары были ниже?
3. Если вам удастся делать сбережения, хотите ли вы, чтобы возврат на эти сбережения был выше?

Мы несем личную ответственность за построение капитализма с человеческим лицом.

Индивидуальные ответы очевидны, как и более общий вывод. Мы имеем тот капитализм, которого заслуживаем — посмотритесь в зеркало. Если все хотят более высокой зарплаты, низких цен и большего возврата на инвестиции, не стоит удивляться, что красавица становится чудовищем, а доктор Джекил превращается в мистера Хайда. Не стоит удивляться, что какие-то компании не могут удержаться от использования детского труда в третьих странах. Не стоит удивляться, что некоторые руководители так и норовят применить творческий подход к ведению бухгалтерского учета. Характер не является логическим следствием ни компетенций, ни капитализма. Можно ли и должно ли ожидать, что лидеры нашего мира будут вести себя иначе, чем мы? В конце концов, все они (или, по крайней мере, большинство, поскольку Калифорнией нынче управляет киборг Т-800) — тоже люди. Многие из нас сегодня играют более чем одну роль. Мы должны принять на себя ответственность как потребители, как компетентные личности, как капиталисты, когда вкладываем свои сбережения (если они есть). И хотя равные возможности — не то же самое, что равные доходы, наше видение добропорядочного общества будущего основывается не только на законах природы. Забота так же должна быть его естественным принципом. “Режим, который не предоставляет людям весомых причин проявлять заботу друг о друге, не в состоянии долго сохранять легитимность”, — заключает Ричард Сеннетт в книге “Коррозия характера”.

Рост личной ответственности не означает, что компании могут считать себя свободными от обязательств по поводу происходящего. Для многих потенциальных потребителей и сотрудников то, ради чего бизнес существует, так же важно, как и то, что продается. Дальновидные компании будут становиться более социально-ответственными не только потому, что это отличный способ выставить себя в хорошем свете в условиях слабеющего государства, но и потому что они понимают, что увеличивающаяся свобода сопровождается увеличением обязательств. Иначе существует опасность, что со временем все эти свободы будут аннулированы. Кроме того, национальные государства и над-национальные образования вроде Европейского Союза тоже должны взять на себя ответственность. Для начала они могли бы уменьшить трудности беднейших стран в торговле их текстильной и сельскохозяйственной продукцией. К примеру, сегодня суммарный объем сельскохозяйственных субсидий в развитых странах превышает ВВП Африки.

Индивидуальная ответственность не отменяет возможность коллективных действий, спланированных или спонтанных. Но если люди не перестанут обвинять во всем политиков, бизнесменов, религиозных деятелей, Евросоюз, ВТО и МВФ, едва ли многое изменится. Возможно, нам следует прислушаться к Beatles: “Ты говоришь, во всем виновато общество, а может, лучше прочистить себе мозги?” Те, кто не чувствует вины за собой, всегда готовы обвинить всех вокруг. Как выразился Карл Густав Юнг: “Если мы хотим изменить что-то в ребенке, стоит разобраться, может, сначала изменить что-то в нас самих?”

Стать собой

Оскар Уайльд однажды сказал, что все мы лежим в сточной Канаве, но только некоторые из нас тянутся к звездам. Этот образ удивительно подходит к нашему времени. Сточная канава превратилась в глобальную автосраду, но звезды по-прежнему сияют ярко, и новые появляются одна за другой.

Ответственность за то, как устроен мир, начинается с отчета самому себе. Наш мир населяют туристы и беженцы, сказал итальянский художник Франческо Клементе, те, кто обожают перемены, и те, кто их избегает. Нельсон Мандела приветствует их, а австрийский йорг Хайдер по-прежнему стремится их избегать. Но в городе Прозрачности, где все дороги, двери и окна распахнуты настежь, некуда бежать и негде спрятаться.

Все мы потенциальные короли этого мира. Мохаммед Али не одинок. Любой из нас велик. Каждый, по крайней мере в одном, лучше всех людей на Земле в том, какой он есть.

Ежедневно вы конкурируете с миллиардами других людей. Клянемся, вы будете продолжать крушить всех своих конкурентов до тех пор, пока будете честны сами с собой. Потому что в мире караоке доверху набитом жалкими подделками настоящих вещей, есть только один способ преуспеть. В таком месте вы должны быть на 100% честны сами с собой.

Внутри каждого человека - сколь одинаково мы не выглядели бы снаружи - находится совершенно уникальная личность, уникальная, как отпечатки пальцев. Нет слабых личностей, только слабые общества и организации, отбирающие у людей их право развивать те таланты, с которыми они рождены. Пришло время выпустить эти уникальные личности на свободу и избавиться от караоке.

Послушайте мудрые слова покойного философа Виктора Франкля, который провел многие годы в концентрационном лагере. “У человека можно отнять все, за исключением самой последней из его свобод — выбирать способ поведения при любых обстоятельствах, выбирать свой собственный путь.” Экономическая свобода, или ее нехватка, не обязательно соотносится с экзистенциальной свободой (или ее ограничением). Разум может быть свободен даже если тело находится в тюрьме без (физических) стен.

Там бушует цунами — социальные штормы, политический тайфун и бизнес-ураган. Попытка взять под контроль неопределенности такого мира неминуемо сведет вас с ума. Возможно, лучшее на что мы можем надеяться, — это хоть какая-то стабильность, безопасность и уверенность внутри нас самих — внутри наших организаций. Если уж мы приговорены к экзистенциальной свободе, наш единственный шанс выжить и преуспеть — стать собой.

Корпорации и отдельные люди должны обнаружить свои сильные стороны и использовать их. На время забудьте о своих слабостях. Будьте тем, кем вам суждено быть. Откройте свой главный секрет всему остальному миру. Иначе вас просто не заметят.

“В конце концов вместо того, чтобы спрашивать, в чем смысл жизни, человек должен осознать, что это как раз его об этом спрашивают. Одним словом, жизнь испытывает человека; его единственный ответ жизни — это ответ своей собственной жизнью, ответственностью за нее”, — пишет Виктор Франкл.

Там бушуют социальные штормы, политический тайфун и бизнес-ураган.

Жить насыщенной смыслом жизнью означает искать и создавать этот смысл каждое ее мгновение. Вероятно, нам следует спрашивать не что наша жизнь может сделать для нас, а что мы можем сделать для нее. Или, как выразился Авраам Линкольн: “Важно не сколько вы прожили, а сколько вы сделали”. Это момент истины.

Помните, в чем состоит выбор: либо мы продолжаем играть в лотерею, либо вооружаемся знаниями и навыками, делающими нас по-настоящему оригинальными. В любом случае нам не обойтись без удачи. Хорошо продуманная жизненная стратегия помогает до известных пределов. Большинство людей встречают своих суженых вовсе не потому, что они разработали выдающуюся конкурентную стратегию. Но удача не случайна. Есть разница между удачей и случайностью. В отличие от распространенного мнения, удачей можно управлять. Мы просто обязаны научиться ею управлять.

Семь привычек удачливых людей

Эти мужчины и женщины относятся к жизни позитивно, с настроением “я могу это сделать”. Успех невозможно испытать без воодушевления и амбициозности.

Они настраивают себя на встречу с удачей. Такие люди не боятся переезжать в кластеры творческой активности. Вспомните про значение богемы и гомосексуалистов для экономического роста. Либо они странствуют по миру, соединяя проблемы в одном месте с решениями в другом.

Эти личности обладают другим типом восприятия реальности. У них восприимчивый ум, но они также всегда в контакте с собой. Чтобы обрести себя, необходимо быть готовым к поискам. Это путешествие длиной в жизнь, а не поездка в выходные на тренинг по творческому мышлению.

Удачливые люди про—активны Подобно успешным компаниям они меняются прежде, чем бывают вынуждены. Они знают, что могут изменить будущее, но не прошлое.

Три последних принципа? Такие личности работают, работают и еще раз работают над собой. Изменение поведения требует перенастройки ума на успех и удачу. Поэтому единственный способ гарантировать изменения — повторять снова и снова.

Чтобы преуспеть, надо перестать оглядываться на других. Мы соревнуемся сами с собой.

Имитация ведет никуда. Загляните в себя. Как бы там ни было, дорога в будущее все еще может привести в Силиконовую Долину. Но можно быть абсолютно уверенным, эта дорога должна пролегать через вашу душу и ваши ценности.

Успех основывается на том, чтобы оставить имитаторов караоке капитализма позади.

Перестаньте петь вчерашние песни и начните писать мелодии завтрашнего дня. Изменяйтесь или деградируйте. Сегодня нужно решить, собираемся ли мы принять участие в написании истории будущего или мы удовлетворены тем, что являемся наблюдателями будущего истории.

\*\*\*\*\*

Братья и сестры!

Не подстраивайтесь ни под кого. Выключите приемник или пропадете зазря. Не соглашайтесь ни на какие имитации, отвергайте любые ограничения. Вы здесь не просто так. У вас есть силы и права. Это ваша жизнь — вам решать. Отстаивайте свои права. Ваша судьба в ваших руках. Успешные страны, корпорации, мужчины и женщины знают, что лучше быть оригинальной версией самих себя, чем чьей-либо копией. Освободите свой разум — остальное придет.

Понимаете?