

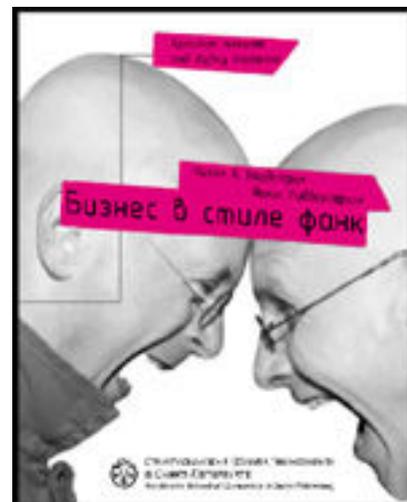
Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале

# Бизнес в стиле фанк

*Капитал пляшет под дудку таланта*

Авторы книги Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале являются профессорами Стокгольмской школы экономики. Журнал Business Week включил их в пятерку лучших в рейтинге International Guru League Table. Это книга о Новой экономике, современных направлениях экономического развития и о том, что это означает для стран, корпораций и отдельных людей.

"Бизнес в стиле фанк" убедительно демонстрирует: мир изменился, знания устарели, добиться успеха может только тот, кто отличается ото всех. Быть другим значит сконцентрироваться на том, что думают люди, а не на том, что делают организации. Следовательно, нет больше "обычного бизнеса", мы должны превратить его в "бизнес в стиле фанк".



Книга переведена более чем на 25 языков мира и издается в 25 странах.

*Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале, Швеция*

*Серия "Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге".*

Translation Copyright © Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002, издание третье, исправленное и дополненное (с разрешения BookHouse Publishing, Stockholm, Sweden)

ISBN 5-315-00010-9

Напечатано в Финляндии.

## Эра Фанка

Мы победили: настала эра триумфа капитализма! Мы покорили мир от Пекина до Балтимора, от Санкт-Петербурга до Сингапура. Западные политические лидеры с трудом сдерживают довольные улыбки, когда осматривают новые биржи ценных бумаг в странах, которые еще недавно были аванпостами коммунистической империи. Глаза западных бизнесменов полны нескрываемой гордости, когда им случается познакомиться с китайскими предпринимателями, сколотившими за ночь целые состояния. С момента падения Берлинской стены в воздухе витает дух триумфа. Капитализм über alles.

Но есть одна маленькая проблема. Карл Маркс был прав. Нам надо всем сейчас же купить билет на первый самолет до Хитроу, поймать такси и отправиться на кладбище Хайгэйт. Там, в могиле, увитой плющом, покоятся разлагающиеся останки автора Манифеста

Коммунистической партии, великого теоретика коммунизма - Карла Маркса. Не прерывается поток посетителей к последнему пристанищу великого человека. И множество людей по всему миру жаждут увидеть разлагающиеся останки его учеников. Мы тоже должны отдать им дань уважения.



Мы должны отдать дань уважения Хо Ши Мину. Он сейчас в хрустальном гробу в Ханое, в тепличных условиях с контролируемой влажностью 60% и температурой 22°C, но ему спится спокойно, ибо он был прав. Это касается и Владимира Ильича Ленина. Каждые 18 месяцев он принимает ванну из раствора спирта, глицерина и potassium acetate (ацетат калия), и через две недели его кожа становится мягкой и нежной, как попка двухмесячного ребенка. Через 75 лет после смерти вождя его мавзолеей ни что иное, как просто туристическая достопримечательность для "капиталистических товарищей" Запада. И все же, несмотря на такое унижительное положение вождя и нашу иронию, мы должны признать, что Ленин был прав. Прав был и председатель Мао Дзэдун. Сегодня Мао идет с молотка со всем размахом рыночной экономики - всего за 50 000 гонконгских долларов можно купить золотую в 24 карата статую Великого Кормчего от Sing Kwong Jewelry & Gold Co. Вы можете приобрести сервиз, который принадлежал Эрику Хонекеру, или сувениры с изображением Энвера Ходжи. Все они были грязными коммунистическими диктаторами, но они были правы.

Они были правы, потому что они разделяли взгляды Карла Маркса и верили в то, что все богатство общества принадлежит народу и что рабочие должны владеть средствами производства. Сегодня мы ими владеем. Мы, вероятно, всегда владели ими, просто мы не понимали этого.

Рабочие владеют основными средствами производства. Революция, точнее, ее первая часть, закончена. Рабочие - программисты, разработчики нового программного обеспечения во Франкфурте, судостроители на верфях в Ставангере, креативщики в китайских рекламных агентствах, и-тэ-эровцы в Сиднее, фабричные рабочие в Лос-Анджелесе, продавцы опционов в Сингапуре все время используют свои мозги и только иногда свою мускульную силу, чтобы создавать новые блага. В современных компаниях от 70 до 80% всего, что делается людьми, делается при помощи их интеллекта. Основное средство производства - это скромное серое вещество весом приблизительно 1,3 кг. Это человеческий мозг.

Основное средство производства - это скромное серое вещество весом приблизительно 1,3 кг. Это человеческий мозг.

Человеческий мозг, как известно, сложен и плохо изучен. Мы знаем, однако, что он организован по голографическому принципу - каждая часть повторяет целое. Лабораторные исследования показали, что, если удалить девять десятых головного мозга человека, он все равно будет продолжать работать. А попробуйте-ка проделать то же самое с вашим автомобилем или видеомagneфоном!

Наш мозг способен победить самый совершенный компьютер на земле. Стоит вспомнить об игре Гари Каспарова с компьютером IBM Deep Blue в феврале 1996 года. Разве машина не выиграла тогда у человека? Выиграла, но ее победа была возможна только потому, что оба игрока действовали в соответствии с четко определенными правилами и использовали

ограниченное число стратегий. Проблема корпоративных шахматистов заключается в том, что будущая конкурентоспособность не определяется нынешними правилами. Она определяется способностью нарушать и менять эти правила. Успех будет зависеть от способности менеджеров бросать вызов расхожим истинам сегодняшнего дня, способности передвигать пешку с A2 на E7 за один единственный ход.

И Джон Ф. Кеннеди был тоже прав, когда говорил, что "самый необыкновенный компьютер на земле - это человек". Он был прав и тогда, и теперь, когда вся совокупная компьютерная память превосходит человеческую. Люди могут быть изобретательными, они могут выдвигать новые идеи, менять правила, могут быть эмоциональными. Компьютеры не могут. Пока!

Человеческий мозг признан удивительным, непостижимым механизмом. Но остается простой вопрос: кто же им владеет? Ни акционеры, ни кредиторы, ни какие-либо другие организации не могут владеть человеческим мозгом. Джордж Сорос может дестабилизировать государственную валюту или рынок ценных бумаг целой страны, но у него нет контроля над вашим мозгом. Правительство может направить на вас летящую на полной скорости пропагандистскую машину, но ваша голова останется при вас. Ваш мозг, хорошо это или плохо, принадлежит только вам.

## Война мозгов

Идеально устроенный и абсолютно индивидуальный человеческий мозг значительно превосходит традиционные средства производства - сырье, рабочую силу и капитал. Попытайтесь назвать хотя бы одну крупную современную компанию, чей успех базировался бы исключительно на мускульной силе ее рабочих.

Определенно, это не та, которая производит автомобили. Чтобы сохранить свои преимущества в новом тысячелетии, производителям автомобилей нужно обладать ноу-хау в области логистики, уметь быстро разрабатывать и запускать в производство новые превосходные модели, знать, как обеспечить послепродажное обслуживание и эффективный обмен информацией как внутри компании, так и с многочисленными поставщиками и покупателями. Ценность представляет уже не металлический корпус или двигатель. Совсем наоборот, ценными оказываются как раз неосязаемые вещи.

Приблизительно 70% стоимости нового автомобиля приходится на его нематериальную, интеллектуальную часть. В результате - наилучший, по традиционным меркам, производитель обанкротится самым первым. Производство автомобилей - это не бездумный, бесконечно повторяющийся конвейер. Генри Форд умер давным-давно, а с ним умерли и его принципы. Форд однажды заметил:

"Удивительно, но как только мне требуется пара рабочих рук, я получаю всего рабочего в придачу".

Сегодня компании скорее задаются вопросом: а кому нужны эти рабочие руки?

Только не General Electric. В 1998 г. более двух Третьей доходов компании приходилось на долю финансовых и информационных услуг, а также услуг по послепродажному обслуживанию. Вполне вероятно, что GE Capital, которая осуществляет финансирование покупок всего, чего угодно, от стиральной машины до авиадвигателей, будет приносить прибыли больше, чем все остальные виды деятельности компании, вместе взятые. Джек Уэлш, глава General Electric, заметил, что, вполне возможно, на долю GE Capital будет

приходиться до 50% прибыли компании. Бесспорный лидер тяжелой промышленности переключился на такие виды деятельности, для которых мощное промоборудование бесполезно, но именно они-то и приносят сегодня исключительную прибыль, обеспечивая индустриальному гиганту вполне выносимую и даже желаемую легкость бытия.

Целые страны все больше и больше конкурируют на ниве знаний. Оглянувшись назад, мы увидим, что благополучие стран исторически строилось на сочетании природных, финансовых и трудовых ресурсов. Заглядывая вперед, очевидно, что эти факторы уже ничего не значат. Ныне нельзя добиться процветания только за счет природных ресурсов. Даже Папа Римский Иоанн Павел II согласен с этим. В 1991 в одной из своих работ он писал: "Одно время решающим фактором производства была земля, затем капитал... Сегодня решающий фактор - сам человек и его знания". Успех бизнеса, таким образом, зависит от способности направлять в нужное русло работу умов.

Не важно, идет ли речь о Германии, Турции, США или Бельгии, превосходство в знаниях - это последнее оружие, оставшееся в конкурентной борьбе. Природные ресурсы, рабочая сила и капитал теряют свою значимость. Вот почему Билл Клинтон и Тони Блэр говорили о "холодной войне знаний". Они полны решимости создать условия, способствующие притоку мозгов и предотвращающие их утечку. Холодная война послевоенного периода была направлена на создание физического превосходства в силе и технике, ее символом были колонны танков, проходящих перед Кремлем. Новая холодная война более утонченна (она даже пишется со строчной буквы), но не менее судьбоносна - мозг сражается с мозгом, интеллект с интеллектом. Писатель Салман Рушди даже утверждает, что наилучший способ свергнуть Саддама Хуссейна - это забросать Ирак товарами и идеями, а не бомбами и ракетами.

## **Третья интеллектуальная революция**

Знание - сила. Удачный афоризм. Десятилетиями его толковали довольно свободно и туманно. Мы говорили "знание-сила", говорили часто и громко. Однако как бы громко мы ни кричали, в глубине души мы понимали, что на самом деле это не так - на самом деле, сила была властью, и, возможно) власть определяла, что есть сила. Сегодня знание - это действительно сила. Мы можем скандировать это и верить в это. Используйте всю вашу власть и мощь. Крушите стены, запугивайте и уговаривайте - все будет впустую, если вы столкнулись с кем-то, кто умнее, быстрее и голоднее. Проворный боец в легком весе всегда победит неповоротливого тяжеловеса (не стоит это понимать по-боксерски буквально, конечно). Неандертальцы давно вымерли, давайте же распрощаемся и с неандертальским поведением и образом мыслей.

Скептики скажут, что роль знаний в деле извлечения прибыли давно известна. И они будут правы. В 1455 году человечество находилось на заре первой интеллектуальной революции. Изобретение Иоганна Гутенберга - печатный станок - сделало информацию доступней, чем когда бы то ни было. Через 500 лет, когда в нашу жизнь вторглись радио и телевидение, произошла вторая революция. Поразительно, но уже в начале девяностых нас настигла третья волна. Как недавно писал журнал Time, сегодня вместо 500 телевизионных каналов мы имеем доступ к миллионам Интернет-сайтов.

**Знание - это новое поле брани для стран, корпораций и индивидуумов.**

Скорость и размах - вот отличие третьей интеллектуальной революции от предыдущих. Если сосчитать всех ученых, когда-либо живших на планете, обнаружится, что 90% из них - наши современники. Когда американская армия воевала во Вьетнаме, только 15% военнослужащих

закончили колледжи. Во время операции "Буря в пустыне" дипломы о высшем образовании имели примерно 99,3% солдат.

Знание - новое поле брани для целых стран, корпораций и индивидуумов. Сегодня мы все чаще и чаще сталкиваемся с ситуациями, требующими от нас больше знаний для квалифицированной работы, а в конечном счете, и для выживания. Знание нельзя спрятать за высокой стеной, его нельзя изолировать. Оно везде - в телефонных проводах, в воздухе, в киберпространстве Интернета, оно окутывает человечество, как атмосфера.

Если знания - сила, то эта сила находится сейчас практически везде.

Стремительный рост World Wide Web делает доступным все, для всех, везде и всегда. Если знания - это сила, то сила сейчас находится практически везде. Размах перемен и масштаб открывающихся возможностей делают эту революцию беспрецедентной. В такой ситуации мы обречены на постоянную нехватку знаний, на непреходящие пробелы в образовании. Или, как сказал Сократ, "я знаю, что я ничего не знаю".

Революционный призыв распространяется по миру с пугающей быстротой. Раньше вы, как личность или фирма, могли иметь монополию на знание в течение длительного времени.

Если в 1950 г. у компании была хорошая идея, у других уходило довольно много времени, чтобы "вскочить в последний вагон" или даже просто о ней узнать. Архетипом первой половины XX века были такие компании как английская фирма по производству стекла Pilkington, южноафриканская компания по добыче алмазов DeBeers и американский гигант Херох. Эти компании имели возможность в течение 20 и даже 30 лет глобально использовать свои конкурентные преимущества, что делало их уникальными. Они могли использовать последовательный и поступательный процесс интернационализации, постепенно добавляя рынок за рынком, нацию за нацией." Они завоевали Аргентину, затем переместились в Перу, и так далее. Они могли безраздельно господствовать в целом мире.

Это больше не так. Сегодня знание мгновенно распространяется по всему миру. Лучшее из мировой практики бизнеса распространяется быстрее, чем когда-либо. Бизнес-школы и университеты ведут пропаганду новых знаний с безжалостной эффективностью. В 1960-е американские бизнес-школы выпускали примерно 5 000 студентов MBA в год. Сегодня - 75 000. В 1967 году в Англии существовало всего две программы MBA. В 1995 успешно работало уже 130. В США сегодня их около 800." Примерно 100 000 студентов в мире осваивают программы MBA ежегодно. В тот момент, когда они отойдут от бурного празднования окончания обучения, они обнаружат, что значительная часть полученных ими знаний уже устарела.

Знание не знает границ. Датская компания по производству слуховых аппаратов Oticon создала новый тип организации - проектную структуру. Никакой традиционной иерархии, никаких бумаг, новая планировка офиса и так далее. Творчески и ново. Джек Уэлш, General Electric, выдвинул концепцию организации без границ, превратив огромного кита в стаю дельфинов. Через некоторое время эти блестящие идеи уже описаны в кейсах. Организации поднимают планку. Они смотрят вокруг себя. Знания распространяются. Другие компании копируют Oticon и General Electric. Это как смертельный вирус: если знание появляется, его уже ничто не может остановить.

## Пересмотр революций

Признание того, что Карл Маркс и его ученики-диктаторы были правы, не означает, что мы пытаемся реанимировать коммунизм. Хотя они и были правы, они были правы не во всем. На самом деле, они, возможно, и правы-то были лишь в одной маленькой детали. Посмотрев вокруг, вы увидите, что богатые еще никогда не были богаче. Посмотрев вокруг, вы убедитесь, что капитализм процветает, как никогда.

Конечно же, не все согласятся с такой точкой зрения. Бездействия в мире хватает. В одной из своих отвратительных и бесконечных проповедей кубинский лидер Фидель Кастро сообщил своему многострадальному народу, что они переживают *un periodo especial*.

Кастро пообещал, что нормальная жизнь (или ее отсутствие, если вы кубинец) будет восстановлена очень скоро. Кастро посоветовал своему народу сидеть спокойно, расслабиться и ждать. Вполне возможно, что они до сих пор ждут. Не часто набредешь на кого-то, кто совершенно, абсолютно, на все 100% неправ. Но Фидель неправ на все 100. Преданность делу революции обернулась гигантским самообманом.

Нравится вам это или нет, но перемены нельзя "включить" и "выключить". Они всегда протекают бесконтрольно. Подставьте руку, и вода побежит сквозь пальцы во всех направлениях. Расслабитесь - утоните. Добро пожаловать в настоящую революцию, Фидель.

Реальность такова, что революция, которую мы переживаем, намного масштабнее, чем та, которую мог себе представить Карл Маркс. Эта революция потрясает основы общества, экономики, промышленности, принципы деятельности коммерческих организаций, характер рабочих обязанностей, нашу личную жизнь. Она касается всех сторон человеческого существования. И она происходит прямо на наших глазах. Мы, возможно, не видим баррикад на улицах и не чувствуем запаха слезоточивого газа, но революция происходит - она в ваших и наших умах.

По всей вероятности, вы никогда еще не жили во время революции. И мы этого еще не пробовали. Но мы знаем, что, когда случается революция, надо сразу выбрасывать старые правила. У революций нет законов. Они спонтанны и опасны. Мы не предлагаем вам начать мародерствовать, просто указываем на тот факт, что в новой реальности нет правил, нет закона, ничто не может приниматься на веру. Существует только постоянное движение - непроходящий кризис. Традиционные роли, должности, опыт, заведенные порядки, компетентность, стратегии, надежды, страхи и ожидания больше не имеют значения.

В этих условиях мы не можем воспринимать бизнес в его обычном виде. Нам нужен бизнес в виде "необычном". Нам нужен другой бизнес. Нам нужен инновационный бизнес. Нам нужен непредсказуемый бизнес, фантастический бизнес. Нам нужен фанки-бизнес.

## Фанки-бизнес действительно глобален

Теперь серьезно. Уже несколько раз ошибочно полагалось, что интернационализация достигла своего расцвета. Теперь это реальность. Для Лучано Паваротти нет больше границ, их нет для Мадонны. Форду нет дела до государственных границ. Терроризм распространяется по всем континентам, и никто не знает, где Оссама бин Ладен нанесет следующий удар.

Мы никогда еще не видели такого экономического пространства. За последние 40 лет международный товарооборот увеличился на 1500%. Неудивительно, что усредненный тариф на импортируемые товары снизился с 50% до менее чем 5%.

Мы путешествуем по миру и отправляемся за семь морей. У нас есть глобальные каналы спутниковой связи, международные магазины, телевизионные шоу, фильмы, компакт-диски и так далее. Глобальная деревня, описанная Маршалом МакЛюэном еще в 1960-е, уже построена.

Капитализм разрастается. Посмотрите на Восточную Европу и бывший Советский Союз. Появилось более 20 новых стран, таких как Беларусь, Украина и Грузия. Они бедны, но очень хотят стать такими же богатыми, как западные страны, и как можно скорее. Поэтому они экспортируют, как ненормальные. Они экспортируют бумажную массу и бумагу. Они экспортируют программное обеспечение. Они экспортируют химикаты. Фактически, они экспортируют все, что могут. Им холодно, они околевают от холода, но все равно экспортируют уголь. Они - наши новые конкуренты.

И многие другие вливаются в толпу. Всего несколько лет назад за пределами стран-участниц Организации экономического сотрудничества и развития проживало приблизительно 200 млн человек с реальными шансами присоединиться к капиталистическому развитию. Такие страны как Япония, Сингапур и Гонконг стремительно набирали темп. Они были в пределах досягаемости. Сегодня уже 3 млрд человек пытаются влиться в капитализм. Это 900 млн на полуострове Индостан, 220 млн на территории бывшего Советского Союза, Польша (55 млн), Вьетнам (70 млн), Пакистан (130 млн), Индонезия (160 млн) и другие. Они перестраивают свою жизнь и общество по западным образцам. И они хотели бы жить в комфорте, как на Западе, обладать теми же материальными благами и испытывать тот же декаданс. Они достигнут своей цели. Это только вопрос времени.

В Индии у 200 млн людей уровень жизни уже сопоставим со среднеевропейским (с точки зрения паритета покупательской способности). В настоящий момент в Бангалоре работают 140 000 инженеров, специалистов информационных технологий. Бангалор сегодня - второй город в мире по созданию программного обеспечения. Novell там. Siemens там. Ericsson там. Практически 20% компаний из Fortune 500 открыли там свои представительства.

Международные концерны работают в Индии не ради благотворительности. Вспомните, сколько зарабатывают тамошние инженеры. От \$500 до \$1000 в месяц. Зачем нанимать специалистов в Швеции, Германии, Франции или США, когда индийские программисты работают за меньшую плату, и качество их работы абсолютно идентично качеству, которое обеспечили бы их коллеги в развитых западных странах? Экономика - проще не бывает, а экономия такого масштаба, что верится с трудом. Конкуренция со стороны бангалорских программистов и специалистов из других регионов настолько велика, что несколько самых престижных американских университетов, включая Stanford, Berkeley и UCLA, ввели квоту на количество иностранных студентов. Суровая правда такова, что если сравнивать американских студентов со студентами из других стран только на основе их среднего балла, у них нет шансов выиграть у своих азиатских друзей.

В глобальной деревне поодиночке не выжить. Нужно найти партнеров мирового класса. Нам нужны лучшие: лучшие архитекторы, лучшие поставщики, лучшие консультанты. Лучшие, а не близлежащие. И это уже происходит. Комплекующие для Форд-Эскорта поставляются из 15 стран. И это не только сырье и материалы, но и узлы, и целые системы. Все поставки осуществляются глобальной сетью поставщиков, а сами автомобили собираются всего на двух заводах: один в Великобритании, другой в Германии.

Аналогичным образом динамичные ОЗУ (оперативные запоминающие устройства) производятся в Юго-Восточной Азии, экспортируются в Мексику для сборки персональных компьютеров и ноутбуков, которые затем рассылаются потребителям по всему миру. Такие схемы сегодня вполне привычны и оказывают огромное влияние на деятельность компаний и экономику целых стран.

Экономическая реальность нашего времени такова, что все конкурируют со всеми. Все мы - участники глобальной конкуренции. И отдельные люди - участники глобальной конкуренции. И компании. Целые страны вовлечены в глобальную конкуренцию. Нигде не спрятаться и никуда не убежать. Ни тебе. Ни мне. Ни Фиату. Ни U2. Ни Рики Лэйку. Ни Роберту Де Ниро. Ни Мэг Райан. Ни Аугусто Пиночету.

## **Фанки-бизнес - это повсеместное усиление конкуренции**

На Западе мы выросли с верой, что чем больше, тем лучше. Это не обязательно так. Тем не менее, куда ни глянь, всего становится все больше и больше. Больше товаров, больше рынков, больше людей, больше конкуренции. "Больше" - реалия нашей жизни.

В 1996 на Олимпийских Играх в Атланте Швеция завоевала две золотых медали. Когда победители вернулись в Стокгольм, в аэропорту была устроена пресс-конференция. Одна из спортсменок упомянула тот факт, что атлеты из 53 стран поделили 271 золотую медаль Олимпиады. Четырьмя годами ранее, на Олимпиаде в Барселоне, только 37 стран завоевали золотые медали. Спортсменка предположила, что на Олимпиаде в Сиднее в 2000 году олимпийское золото отправится в 80 или 90 стран. Атлету трудно предположить, с кем предстоит состязаться в следующий раз.

Это правило действует везде. Даже оберегаемые и охраняемые академические аудитории не имеют иммунитета. Мы преподаем в Стокгольмской школе экономики. Каждый год мы получаем около 5000 заявлений на 300 мест.

Поступают только те, кто имеет наивысший балл абсолютно по всем предметам. Школа была основана в начале XX века для шведской элиты. Двадцать лет назад, если бы вы были шведом и интересовались экономикой или вопросами управления, у вас не было бы выбора. Это было справедливо еще пять лет назад.

Сегодня умнейшие двадцатилетние скандинавы могут выбирать. Они присматриваются к Кельнскому университету, Лондонской школе бизнеса, бизнес-школам SDA Bocconi в Италии, INSEAD во Франции и к университету Дюка в Северной Каролине. Они взвешивают "за" и "против". Они сравнивают школы. Раньше Стокгольм был единственной возможностью, теперь возможностей больше. И год от года ситуация все ухудшается и ухудшается, а впрочем, может, улучшается и улучшается, в зависимости от того, с какой стороны посмотреть. Система университетов развивается так стремительно, что студенты уже рассматривают еще не построенные школы в Азии или даже кибер-школы в Интернете. Вы можете получить достойную степень MBA, оставаясь в Лапландии. Купите компьютер, и читайте себе усердно М.Портера, не высывая носа из дома.

Мы движемся по направлению к тому, что ученые называют технико-экономическим паритетом. Технико-экономический паритет предполагает, что в мире остается все меньше и меньше товаров, услуг, технологий, знаний, опыта или процессов в Лондоне, Париже, Нью-Йорке, Милане и Мадриде, которые были бы недоступны нашим братьям и сестрам в Бангалоре, Сеуле, Гданьске, Буэнос-Айресе или Куала-Лумпуре. Технико-экономический

паритет также предполагает, что количество условий; соблюдение которых необходимо для осуществления коммерческой деятельности, увеличивается с каждым днем. Раньше кривая кумулятивного опыта и знаний была крута, как Монблан. Сегодня она выровнялась в горизонтальную линию. По сути, технико-экономический паритет означает, что выигрывают только лучшие мужчины и женщины, и не важно, откуда они. Индустриально развитые страны более не имеют монополии на знания, поскольку знания курсируют совершенно свободно. Так что нам всем надо готовиться к "Бизнес Олимпиаде". И это событие происходит не раз в четыре года. Все происходит прямо сейчас, в режиме реального времени, в режиме нон-стоп.

## **Фанки-бизнес требует постоянного поиска дифференциации**

В условиях дикой рыночной экономики, господствующей в наши дни, становится все труднее сделать собственный бизнес не похожим на другие. Если задуматься, большая часть того, что вы производите, может быть приобретена у каких-нибудь других производителей, и для того, чтобы их найти, достаточно просто воспользоваться телефонным справочником "Желтые страницы" или поисковой системой в Интернете. Если у вас есть уникальная идея, не пройдет и двух недель, как конкуренты стянут ее. Когда 3 млрд человек пытаются построить общество, подобное вашему, конкурентная борьба быстро достигает точки кипения, но даже не надейтесь, что огонь будет убавлен.

Есть только один выход. Он обманчиво прост. Надо просто сделать что-то новое, что-нибудь, чего мир еще не видел. Придумайте что-нибудь, что сделает вас на секунду уникальным и даст вам уникальное конкурентное преимущество.

Но, должны вас предупредить, уникальность ваша и достигнута должна быть уникальным путем. Традиционный путь достижения уникальности шел через усовершенствование существующих продуктов. Теперь это не сработает - вас скопируют уже через несколько дней, а может, и часов, да и потребителей тоже так легко уже не проведешь.

Организации, продукты и услуги становятся все более и более единообразными. Зачастую нужен микроскоп, чтобы найти какую-нибудь разницу. В США автомобильные концерны каждый год с надеждой ожидают отчетов рейтингового института JD Power . Годовой отчет 1996 года начинался словами: "Больше нет плохих машин, все они одинаково хороши". Производители автомобилей, будь то Audi, Toyota, Ford или Renault, прекрасно понимают, кто какой технологией владеет. Они знают, кто какие делает машины. Они разбирают их и смотрят, как сделан каждый узел. Именно поэтому дифференциация в автомобильной промышленности должна прийти не из производства, а из других сфер деятельности.

Новое поле брани для конкурентных сражений - это не качество двигателя или кондиционера, а дизайн, гарантия, обслуживание, имидж и финансирование. Интеллект и неосязаемые активы. И, конечно же, люди. Люди делают вашу организацию, ваши продукты или услуги уникальными. От того, как вы руководите людьми, от того, как вы организуете ваши операции, зависит конечный успех вашего предприятия.

## Конкурентное преимущество весит не больше снов бабочки.

Таким образом, нам необходимо пересмотреть наши взгляды на то, что представляет ценность для нашего бизнеса, а что нет. Как пишет журнал The Economist, если вы хотите проверить свой бизнес, воспользуйтесь методом, который прост и удобен, как тест с лакмусовой бумажкой: грохните ваше конкурентное преимущество себе на ногу. Если оно тяжелое и вам больно, необходимо пересмотреть пути организации вашего бизнеса.

То, что пользовалось спросом раньше, требовало немного знаний и огромного количества болтов и гаек. Новые товары, которые ценятся потребителями сегодня, требуют огромного интеллектуального вклада и очень мало "железа".

Если перевести средний вес изделий в составе американского экспорта на денежный эквивалент, то получится, что "вес" экспортного доллара снизился с 1970-х гг. более чем на половину. Меняется масс и плотность выпускаемых товаров. Конкурентное преимущество весит не больше снов бабочки.

Фанки-бизнес требует инновационной организационной структуры

Умение организовать работу - это искусство достижения выдающихся результатов с помощью обычных сотрудников. В наше время творческий подход к организационным вопросам означает создание условий, обеспечивающих не выпуск однообразных изделий, безостановочно сходящих с ленты конвейера, а непрерывный поток творческих идей. Поэтому фанки-фирма должна быть другой, выглядеть и работать по-другому.

Перси Барневик - глава ABB, швейцарско-шведского гиганта по производству электрооборудования. Его отец, Эйнар, был владельцем небольшой типографии в Уддевалле, городе на западном побережье Швеции. Перси вырос в этой типографии. Часто после школы он отправлялся помочь отцу и его 12 работникам. Через 30 лет он возглавил ABB, одну из крупнейших фирм в мире, на которую работает почти 220 тыс. человек на всех континентах. Возглавляя в течение 10 лет ABB, Барневик много времени посвятил тому, чтобы превратить монолит ABB в группу, объединяющую до 5000 мелких подразделений, по 40-45 человек в каждом. Это было своего рода попыткой воссоздать типографию отца. В результате, приблизительно 1400 подразделений, оставаясь в составе ABB, получили достаточную автономию и даже независимый юридический статус. Барневик говорит, что он бы им всем предоставил независимость, если бы не бюрократические преграды.

Зачем же Барневик потратил годы, пытаясь реорганизовать структуру компании? Ведь это огромный труд. Необходимо изменить систему премиальных, бюджетную систему, вплоть до самого незначительного процесса в огромной организации. Барневик объяснил это просто: у ABB нет ни одного продукта, разработки или технологии, которые Siemens или General Electric не смогли бы скопировать через пару недель. Не важно, кто - Siemens, General Electric, Mitsubishi или ABB, но победителем станет компания, которая способна к организации и управлению своими операциями в самом творческом режиме.

Все современные компании конкурируют на основе знаний, но знания недолговечны. К ним нужно относиться, как к молоку, на них нужно ставить дату выпуска. Если вы их вовремя не используете, они скиснут и станут бесполезными. Необходимо постоянное совершенствование как революционного, так и эволюционного характера. Или, как сказал глава Northern Telecom Давид Вайс, "в будущем будет два вида компаний - быстрые и мертвые". Итак, мы либо быстрые, либо забытые. В Новой экономике нет ограничений скорости. Правит проворство.

Скорость - это все. Необходимость обновления - это то, что применимо к каждому подразделению компании, это касается всех и каждого, это касается любой сферы деятельности, это происходит в режиме нон-стоп. "Мы намерены двигаться с максимальной скоростью, взрывая дорогу позади себя", сказал Крэйг Баррет из Intel. И это не шутка. Посмотрите вокруг и примите наш простой совет:

*Шевелитесь* (здесь и далее курсив авторов). В 1995 г. 1000 новых безалкогольных напитков было выброшено на японский рынок. Спустя год на рынке оставался всего 1%.

*Шевелитесь быстрее.* Если у вас автомобиль модели 1990 г., знайте, что на его разработку было затрачено приблизительно 6 лет. Сегодня большинство компаний способно разработать новую модель всего за два года.

*Шевелитесь еще быстрее.* Hewlett-Packard получает большую долю прибыли на товарах, которые год назад даже не существовали.

*Начинайте шевелиться прямо сейчас.* В Токио вы можете заказать себе автомобиль Toyota с необходимой спецификацией в понедельник и сесть за руль уже в пятницу.

## **Фанки-бизнес ставит лидерство и управление в центр внимания**

Лидерство и управление сегодня важны, как никогда. Гуру в вопросах управления трубили об этом давно, может быть, просто потому, что это оправдывало их существование. Но сегодня это реальность.

Настала эпоха, в которой все решают талант и время. Деньги делаются на продаже таланта и времени, на эксплуатации таланта и времени, на организации таланта и времени, на упаковке таланта и времени. Наиважнейший для производства ресурс расхаживает в ботинках и ежедневно покидает рабочее место ровно в 5 часов. В результате лидерство и умение руководить людьми становятся ключом к конкурентному преимуществу. Это то, что выделит вас из массы. То, как вы привлекаете, удерживаете и мотивируете ваших сотрудников, важнее технологий. То, как вы строите отношения с вашими поставщиками и покупателями, тоже важнее ваших технологий. То, как вы управляете вашей компанией, и то, как направляете действия людей, являясь их лидером, - определяет ваше отличие. Это обеспечивает вашу уникальность. В то же время, как только управление и лидерство достигают стадии зрелости, будучи основой конкурентного преимущества, их природа меняется.

Босс мертв. Мы больше не верим в руководителей, которые всегда правы и притворяются, что знают больше, чем мы. Управление посредством цифр осталось далеко в прошлом. Руководство, построенное на страхе, больше не работает. Если управление - это, прежде всего, люди, то искусство управления должно превратиться в искусство человекоуправления.

Служба мертва. Мы больше не верим в кусочек бумажки, на котором написано "Должностная инструкция". Новая реальность требует гораздо большей гибкости. На протяжении почти всего XX века большинство менеджеров имели только одну работу и только одну карьеру. Теперь мы можем смело говорить о двух карьерах и работе на семерых работодателей в течение жизни. Времена верных и преданных компании служащих давно прошли. Скоро в центре внимания будет стиль жизни, а не карьера, и работа будет представляться вереницей проектов и великих начинаний.

Новые роли неизбежно требуют новых знаний. 30 лет назад мы овладевали одним навыком в год. Сегодня каждый день приносит нам как минимум один новый навык. Завтра это будет происходить каждый час. Такой навык как, к примеру, установление и поддержание связей - в 1960 среднему менеджеру надо было запомнить в среднем около 25 имен сослуживцев в течение всей его карьеры, сегодня приходится запоминать 25 новых имен каждый месяц. Завтра - каждую неделю (причем половина этих имен будет на иностранных языках).

## **Фанки-бизнес дает нам власть**

Мы все потенциально свободны, чтобы знать, передвигаться, создавать и быть тем, кем мы хотим.

Нет должностных инструкций, но есть больше власти. Теперь нам принадлежит основное богатство общества - наш собственный мозг. И власть приравнивается к свободе. Мы все потенциально свободны, чтобы знать, передвигаться, создавать и быть тем, кем мы хотим. Мы можем выбирать. Мы можем быть разборчивы. Это наше право.

Но свобода - это не то, что просто вручают. Свободу завоевывают. И сегодня власть - это контроль над самым ценным из всех природных ресурсов: над человеческим разумом.

Чем мы неповторимее, тем лучше. По мере использования вы развиваете свои знания, а не амортизируете их подобно материальным ресурсам, более того, знания мобильны, вы можете легко унести их с собой, покидая офис. Итак, если вы действительно стремитесь к хорошей жизни или просто хотите подзаработать, путь к успеху очевиден: вступайте па него и идите. Вся власть в ваших руках, вы можете делать с ней все, что угодно.

## **Вперед в фанки-будущее**

С развитием растениеводства мы перестали быть обществом охотников и собирателей и превратились в общество земледельцев, а с появлением электричества настала эпоха индустриализации. Ленин однажды сказал, что коммунизм - это советская власть плюс электрификация всей страны. Фанкизм - это власть выбора плюс информационная мания. Некоторые называют наше общество "обществом знаний", другие - "обществом разума". Одно известно наверняка: самые важные умения и ответы завтрашнего дня не опираются на умения и ответы дня сегодняшнего. Еще важнее то, что меняются сами вопросы. Парадоксальным образом способность забывать - "разучение" - становится ключевой способностью в деловом мире, меняющемся со скоростью звука.

Снова и снова перемены. Мы стоим лицом к лицу с миром хаоса и абсолютной неопределенности. Новая реальность очень точно описана Кентом Фостером им GTE: "Товары, которые продолжают совершенствоваться, уже продаются на рынке, который только формируется, с помощью технологий, которые ежедневно меняются". Мир не притормозит в своем развитии, чтобы дать вам возможность оглядеться. Единственное, в чем мы можем быть уверены - это то, что определенное становится неопределенным, а невозможное становится возможным.

Будущее невозможно предсказать - его нужно создавать. Бы либо наблюдаете, как что-то происходит, либо определяете то, что происходит. У вас может возникнуть соблазн

рассортировать идеи, изложенные в этой книге, на хорошие и плохие, поделить все на черное и белое. Удержитесь от соблазна. Эволюция не может быть права или не права, она просто то, что она есть. Мы можем использовать электричество для убийства людей или просто, чтобы поджарить себе тост. Электричество есть. Можно пользоваться Интернетом для распространения детской порнографии или для поиска будущего спутника жизни. Интернет есть. А будущего не существует. Оно не может быть хорошим или плохим. Оно такое, каким мы его создаем. "Что есть - есть", сказал Далай Лама (пока Билл Клинтон пытался разобраться в точном значении слова "есть"). Фанк есть.

Фанки-бизнес означает, что в будущем появится все больше и больше вопросов, на которые будет все меньше и меньше стандартных ответов. Эйнштейн был неправ. Единая теория не спасет нас. Миром правит многообразие. Вопросы, а не ответы определяют будущее. И на пути в будущее не надейтесь на помощь ваших технологий, потому что, как однажды сказал Пабло Пикассо, "компьютеры бесполезны. Все, что они могут нам дать, - это ответы на наши вопросы".- Поэтому, если вы способны задавать нужные вопросы, вопросы уникальные, и способны задавать их быстрее, чем другие, успех вам гарантирован. Наслаждайтесь им. Но через секунду вам уже придется подумать о новом вопросе. А затем о следующем.

## **Funky Inc. инновационна**

Funky Inc. исключительно инновационна. В глобальном обществе товарного изобилия, работающего в режиме реального времени, для ваших друзей в Бангалоре, Нью-Йорке, Куала-Лумпуре, Париже, Гданьске, Токио, Сеуле, Лондоне или Сантьяго скопировать ваши рецепты - это вопрос всего нескольких недель, дней или даже часов. Чтобы оставаться неповторимыми, нам надо неизменно оттачивать наши инструменты конкурентоспособности. Алан Ф. Шугарт, председатель правления гиганта по производству дисководов Seagate Technology Inc., даже заявил: "Иногда мне кажется, что придет день, когда утром мы будем представлять новое изделие, а вечером будем снимать его с производства". ИТ-гуру Кевин Келли сказал: "Богатство рождается через инновации.. не оптимизацией.. богатство не может быть создано за счет улучшения общеизвестного".

Под инновационностью мы не будем понимать специальный отдел -старательно отгороженную от всех группу "очкариков". Мы имеем в виду "тотальную" инновационность, образ мыслей, который касается каждого в компании, всего и везде - и этому нет конца. Это превращает компанию в фабрику идей и грез, которая конкурирует на основе воображения, вдохновения, неповторимости и инициативности.

Тотальная инновационность - образ мыслей, который касается каждого в компании, всего и везде - и этому нет конца.

Если вы думаете, что мы "хватали через край", вспомните о какой-нибудь средненькой компании, торгующей самыми заурядными товарами. Подумайте о Rubbermaid, которую американский журнал Fortune неизменно называет самой "любимой" корпорацией в Америке. Эта фирма процветает, разрабатывая и выпуская пластмассовые изделия, такие как ведра, щетки для мытья посуды, мусорные баки и так далее. К такой явно "не вдохновенной" номенклатуре Rubbermaid добавляет частичку инновационности, упорство и фантазию и превращает банальность во что-то новое и интересное. Мы, например, свято верим в то, что и ведро может быть эстетически привлекательным или даже сексуальным.

Rubbermaid пропитана инновационностью. Некоторое время назад руководство компании посетило Британский музей в Лондоне. Они ушли из музея с целым ворохом идей о новых

изделиях для кухни. Оказалось, что египтяне знали кое-что, что мы забыли. Rubbermaid "растрясла" древних на идеи и остались очень довольны результатом. Если даже Rubbermaid может это сделать, значит, можете и вы. Инновационность вознаграждается в любой отрасли.

Инновация - это не просто вопрос технологий: болтов и гаек. Частенько технология - это лишь небольшая часть процесса. Инновационность касается любого аспекта деятельности организации - инновации в административной области, маркетинговые инновации, инновации в области финансов, дизайна, руководства кадровым составом и в области услуг. Поэтому, стремясь обеспечить инновационность на всех уровнях, нам необходимо пересмотреть все аспекты деятельности предприятия, а именно: нашу стратегию, скорость внедрения накопленного опыта и пути более рациональной организации работы компании. Более того, "тотальная" инновационность требует внимания и невнимания к клиентам, так же как создания внутренней гетерогенности и гомогенности - ухода из мира, где фокус был на "или-или", и перехода в мир, где фокус направлен на достижение "и того, и этого" одновременно. Мы не говорим о создании разумного баланса, Funky Inc. совмещает в себе крайности, пренебрегая "усредненными" решениями.

## Новации при разработке стратегии

В мире, где технологии, институты и ценности претерпевают коренные изменения, инновация - это переосмысление того, что мы делаем, и создание заново самой нашей отрасли. Американская компания Taco Bell, подразделение PepsiCo., продает tex-mex junk food . Одно время компания твердо верила, что она работает на рынке ресторанов быстрого питания и что успех ее деятельности должен зависеть от доли рынка, которая, в первую очередь, должна быть больше, чем у других мексиканских ресторанов. Внимательно взглянув на свою стратегию, руководство Taco Bell осознало, однако, что на самом деле их бизнес - это просто кормить людей, поэтому для них было бы логичнее бороться за "долю желудка" . В одну секунду размер рынка увеличился с \$70 млрд до \$550 млрд. В течение 5 лет объем продаж удвоился. Как? Просто. Когда ваш бизнес - кормить людей, то вам лучше всего пойти и поискать ваших клиентов, а не ждать, что они придут к вам сами. Поэтому Taco Bell открыла маленькие, иногда крошечные, рестораны в школах, больницах, аэропортах, библиотеках, на железнодорожных станциях и в других подобных местах. В течение последних нескольких лет мы видели, как компании Dell, Amazon, Nike и Starbucks делали то же самое. Они меняли правила игры. Уникальность этих фирм основывается на нематериальных, неосязаемых составляющих их продукции, а не на технологии. Nike перенесла акцент со спортивной обуви на все спортивные товары. А затем перенесла все внимание на спортивную деятельность как таковую, на суперзвезд спорта. В то время, как немногие люди обсуждают отдельные характеристики баскетбольных кроссовок или клюшек для гольфа, большинство просто хотят рассматривать выступления Майкла Джордана или Tiger Woods во всех ракурсах.

Ховард Шульц, "эспрессо-евангелист", как его называют, и Starbucks взяли за Геркулесов труд - рассказать американцам о лучшем в мире кофе. Вопреки многим ожиданиям, компания стала всем, чем угодно, но только не современным Сизифом. Основным инструментом рекламы стали местные кофейни, где baristas (бармены) пытались продвигать не что иное, как стиль жизни. Затем альянсы с компаниями Barnes & Noble, Costco и United Airlines помогли расширить сеть.

Нет ничего нового в инновационном подходе к вопросам выработки стратегии. В 1920 г. у Ford'a было 60% автомобильного рынка США. Он производил одну черную, блестящую "Модель Т" каждую минуту. General Motors приходилось довольствоваться жалкими 12%. Затем на сцену вышел легендарный руководитель GM Альфред П. Слоан. Он реорганизовал

фирму, разбив ее на несколько подразделений. Новой стратегической задачей стало производство машины "для любого кошелька и любого ездока". Три из восьми моделей были сняты с производства, а оставшиеся марки (Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Buick, Cadillac) были распределены в соответствии с требованиями определенных сегментов рынка. Более того, они были разного цвета. Генри Форду на целый год пришлось закрыть свою фабрику в Дирборне.

## Новации через увеличение скорости

Географическая экспансия деятельности компаний приводит не только к необходимости концентрировать все усилия на собственной компетентности, но и сокращает время, которое есть у компании на реализацию ее потенциала или преимущества. В обществе, которое работает в режиме реального времени, способность работать на опережение исключительно важна. Funky Inc. работает в мире, в котором все движется быстрее, чем когда бы то ни было. Не удивительно, что Гордон Форвард, глава Chaparral Steel, пришел к выводу, что "стоять смирно - все равно, что упасть замертво". Если у нас есть четкое понимание, что составляет нашу компетентность, надо действовать со скоростью света.

Любители скорости и установленные рекорды:

Boeing: в течение двух лет смог сократить время постройки 747 и 767 моделей на половину, до 8 месяцев.

Microsoft: Windows '95 были запущены по всему миру за один день.

McDonalds: у этой сети ресторанов каждый день открываются три новые точки, и так во всем мире каждую неделю, каждый месяц, круглый год. Несколько лет назад каждый пятнадцатый американец начинал свою трудовую деятельность, обжаривая Биг-Маки.

Традиционно многие европейские компании преуспевали на так называемых зрелых рынках. Но как объяснить тот факт, что компания АВВ получает до половины своей прибыли от продуктов, которые были разработаны в течение последних трех лет? После того, как вы вычеркнули из своего словаря слово "синергия", пожалуйста, вычеркните и "зрелые" рынки, замените его словом "усталые". Теперь следует говорить об "усталых" рынках или отраслях, которые ждут, чтобы кто-то сделал что-то революционное, новое, интересное. Если мы вступаем в общество, работающее в режиме реального времени, с пультом дистанционного управления для переключения "рыночных каналов", люди будут переключаться на другие компании в ту же минуту, как только обнаружат, что вы старый, скучный и несовременный.

## Инновации в организации работы

Работать быстрее - это, конечно же, не только темп. Попробуйте делать что-нибудь неправильно, но вдвое быстрее! Это вопрос лучшей организации работы. Даже если Новая экономика и не имеет ограничений скорости, изобретательность приказным порядком не ввести. Чтобы быть изобретательным, нужен некий запас - нужны ресурсы, время. Время, чтобы посидеть и поразмыслить. Время, чтобы попробовать, чтобы поэкспериментировать, время, чтобы переговорить с тем-то и тем-то. В Японии люди говорят о "коммуникации", а не о "коммуникации". "Ному" по-японски значит "пить", и речь, понятное дело, идет не о кока-коле.

Время, проведенное вместе в баре после работы, может быть очень важным для выработки новых идей. В Силиконовой Долине очень часто именно в барах ведутся переговоры, подписываются контракты, начинаются деловые знакомства. Так что, если думать - значит работать, сначала положите ноги на стол, а потом оставьте свой офис и идите пить пиво с коллегами. Расслабьтесь.

В обществе, основанном на знании, мозги всегда одержат победу над мускулами. Мы все это знаем. Но на сколько процентов используется интеллектуальный потенциал компании на самом деле? Если у вас нормальная организация (а мы надеемся, что это не так), то ответ - на 5-15%. Что бы случилось, если бы у начальника производства оборудование было загружено на 5-15%? Его бы уволили через несколько месяцев или даже недель. Но этого не происходит, когда мы говорим о знаниях и опыте компании. Уровень использования наиболее критичного для компании ресурса неприемлемо низок.

Не удивительно, что многие бывают озадачены, когда поднимается даже сам этот вопрос, но большинство соглашается с выводами. Может, 15% не так уж и плохо? Возможно, что просто кто-то где-то нас надул. Надули, заставив поверить, что наем персонала в действительности - это "кастрация компетенции". Представьте, что в офис, в цех или куда-то еще входит только 15% человека! Хочется надеяться, что это будет хотя бы верхняя часть нашего тела.

## **Никто не может обладать монополией на творческую инициативу, даже Microsoft.**

Нам нужны "целые" индивидуумы - головы, сердца, тела и души. Сегодня положение вещей таково, что многие организации не берегут знания, они бросаются ими. Но это отношение может быть изменено и должно быть изменено. Помните, что сказал эксперт в развитии творческого подхода Джон Као? "Творческий потенциал - это не погода, на него вы можете повлиять". И никто не может обладать монополией на творческую инициативу даже на мгновение, даже Microsoft.

## **Внимательное и невнимательное отношение к клиентам**

Вопреки широко распространенному мнению понять требования потребителей не так уж и сложно. Мы можем сказать, чего хотят все потребители. Любой потребитель, в любой отрасли, на любом рынке хочет товары, которые лучше, дешевле, и все это вчера. Организации могут тратить миллионы долларов, нанимая McKinsey, Boston Consulting Group или A.T. Kearney, чтобы ответить на этот вопрос, но простая истина состоит в том, что типичный клиент всегда хочет лучшего качества, но за те же деньги.

Радикальные инновации в мире, где нет континуума, означают, что можно забыть о прогнозировании и исследованиях рынка. Конечно, история полна примеров, когда менеджеры игнорировали требования рынка и дорого за это заплатили. Но бездумна слушать всех потребителей может обойтись в копейку.

Вы помните McLean - обезжиренный гамбургер в McDonald's? Этот гамбургер был запущен в ответ на рост озабоченности американских потребителей диетическими свойствами их пищи. Маркетинговые исследования показали, что вкус этого гамбургера, по мнению потребителей, был ничуть не хуже, чем BigMac, но почему-то его никто не покупал. Что же забыла компания?

Да все дело в том, что большинство тех, кто ходит в McDonald's, не очень-то заботятся о своем здоровье. Те, кто заботится о своем здоровье и комплекции, едят в других местах. Средний потребитель в McDonald's больше заинтересован в McLard, чем в McLean.

Действительность такова, что мы используем и получаем удовольствие от использования именно тех продуктов, которые мы не захотели бы приобретать, будь они нам предложены на раннем этапе их продвижения на рынок. Факс? Я спешу, поэтому лучше воспользуюсь телефоном или просто брошу письмо в ящик. Видеомагнитофон? Если это не по телевизору, то я захочу посмотреть это "вживую", а если это кино, то я предпочту это в кинотеатре. CNN? Еще больше новостей и все на английском? Нет, спасибо. Тем не менее, все мы знаем, что происходит потом. Мы не можем ожидать, что потребитель сразу представит невозможное. Это наша задача. Ответственность за инновационность всегда лежит на производителе. У нас должно быть чутье, способности и воображение, чтобы творить чудеса. Все это означает риск - глобальный риск и, в конце концов, индивидуальный риск.

## **Посетители художественных галерей не просили Пикассо изобретать кубизм.**

Читайте по губам: вы не можете ожидать того, что потребитель представит себе невозможное. Вы можете думать о себе самих как о требовательных и прозорливых потребителях. И вы будете правы. Но могли бы вы себе представить, что будет существовать спрос на маленькую электрическую курицу, которая требует регулярного питания, ухода и развлечений, а иначе она умирает? И все же Tomagotchi - маленькое существо из киберпространства - стало одним из лучших продуктов 1997 года.

Посетители художественных галерей не просили Пикассо изобретать кубизм.

Фанатики джаза не предлагали Майлзу Дэвису записываться с хип-хопперами. Любители кино не советовали Ларсу фон Триеру снимать "Рассекая волны". И это, черт подери, не потребители придумали CDNow или Amazon.com. Если вы хотите сделать что-то действительно интересное и революционное, научитесь не обращать внимания на ваших клиентов. Большинство клиентов не больше, чем зеркальце заднего вида. Они консервативны и скучны, не имеют воображения, и сами не знают, чего хотят. Если у ваших клиентов новых идей больше, чем у вас самих, или наймите их, или ищите другую работу.

Есть ли в действительности прок от усиленного развития технологий? Посмотрите на американскую биотехническую компанию Amgen. В течение последних 10 лет это была одна из лучших, с точки зрения прибыльности, компаний в Fortune 1000. Концепция Amgen - это развитие передовых научных технологий и поиск для них конкретного применения. Иногда клиентам не нравились их решения. Возможно, у них просто были неправильные проблемы, но, к сожалению, в эпоху товарного избытка, когда пульт управления в руках потребителей, это скорее ваша проблема, чем их.

Если вы действительно инновационны, то у вас есть возможность "уволить" кое-кого из ваших клиентов. В среднем для компаний убыточными являются примерно 50% клиентов. Проблема заключается в том, что большинство компаний не знает, кто их клиенты. Понятно, что риск, связанный с добровольной и недобровольной потерей клиентов, огромен. Для Ford'a однопроцентное увеличение лояльности его клиентов означает примерно \$100 млн чистой прибыли в год. А сколько денег теряет ваша компания, если неудовлетворенный клиент,

хлопнув дверью, решает никогда больше не возвращаться? Может быть, \$500, \$5000 или даже \$50 000.

При этом Funky Inc., что может показаться парадоксальным, должна предлагать продукцию, идеально отвечающую индивидуальным требованиям каждого клиента или изготовленную на заказ. Нам надо выбирать. Иногда мы должны игнорировать существующие требования клиента, чтобы произвести нечто радикально новое, революционное, а иногда мы должны смотреть на клиента, как на неотъемлемую часть нашей компании, и подключать его к процессу создания продукции. В эпоху, когда миром правят требовательные потребители, уже не достаточно производить только меморандумы и лозунги, где утверждается, что клиент - это "Царь и Бог".

Кастомизация должна идти все дальше. Клейкие желтые бумажки Post-it фирмы 3M теперь имеют 18 цветов, 27 размеров, 56 форм и 20 ароматов. Если все это перемножить, получится, что существует около полумиллиона комбинаций. Модульные грузовики SCANIA, например, теперь могут быть выполнены по вашему индивидуальному заказу. Почему бы не создать собственную куклу? Barbie теперь продается в 15 000 вариантах. Гуру в вопросах менеджмента были правы. Массовая кастомизация - это детские игры. Меняйте одежду, цвет глаз, цвет кожи, прическу, аксессуары, имя, только не трогайте ноги. И все это за \$40 (что является двойной ценой). Чтобы получить куклу по индивидуальному заказу, вам нужно заполнить вопросник. Анне Пар-дуччи, вице-президент компании - владельца Barbie Mattel, заявляет, что задачей является "создание базы данных детей для того, чтобы установить персональные отношения со всеми этими девочками". Джордж Оруэлл, наверное, перевернулся в гробу, потому что "1984" уже здесь, хотя и с небольшим запозданием. А как вы думаете, что действительно ценится фирмой Mattel: сотни килограмм кукольных атомов или торговая марка и базы данных? Биты правят миром.

Во фрагментированном мире ниши становятся все меньше. Увеличивающаяся роль индивидуальных заказов в совокупности с развитием технологий и изменениями в системе ценностей означает, что микрорынки начинают преобладать над рынками массовыми. Следующим шагом будет индивидуализированное производство, индивидуализированный маркетинг, все индивидуализированное. Каждому клиенту свой продукт. И это поочередно происходит во всех отраслях. Мы вступаем в индивидуализированное общество. Посмотрите на себя в зеркало: на вас смотрит сегмент рынка среднего размера периода общества товарного изобилия. Новая логика требовательных потребителей очень проста. Это ваше дело, что вы будете делать, чтобы меня удовлетворить, но я не такой, как вы, и вы, и вы.

Индивидуализация может стать необходимой во всех аспектах разработки, выпуска и продажи продукции: индивидуализированные продукты, индивидуализированные цены, индивидуализированные часы работы, индивидуализированная реклама и так далее. Тотальная индивидуализация. Телефонные компании и коммунальные службы, позвольте нам самим разработать наши схемы оплаты с ценами и сроками. MTV создает разные программы и показывает разные рекламные ролики для разных регионов в Европе.

Последние достижения отраслей по выпуску производственного оборудования открыли новые возможности. Мы можем перейти от массового производства к гибкому производству, а затем - и к массовой кастомизации. С меньшим количеством инструментов мы сможем производить больше изделий лучшего качества.

Индивидуализация - это также вопрос доли общего времени, которое компания готова потратить на каждого клиента. Когда и в течение какого времени вы готовы обслуживать ваших клиентов? В эпоху перепроизводства и изобилия только потребитель может решать, когда и

как долго вы можете предлагать ему свои товары и услуги. Ваш шанс на выживание - постараться создать бизнес, который бы работал 24 часа в сутки, как Progressive Corp.

В дополнение к сказанному: в некоторых ситуациях ваши клиенты - это ваши лучшие консультанты (хотя и не самые дешевые). Современный менеджер имеет одно огромное преимущество. Ни сотрудники, ни потребители никогда еще не были настолько образованны. Разумный руководитель обращается с ними, как с самыми ценными кадрами, а не как с идиотами. Естественным решением было бы передать больше власти людям, которые каждый день находятся в непосредственном контакте с потребителями. Ведь они принимают участие в создании момента истины, или, как сказал бывший президент Scandinavia Airlines Systems Ян Карлзон, им должны быть даны инструменты, позволяющие управлять ситуацией.

"Все, что вы можете компьютеризировать, вы можете индивидуализировать", - сказал Джозеф Пайн, автор книги "Массовая кастомизация". "Все, что может быть компьютеризировано, будет компьютеризировано", - утверждает компьютерная компания из Нью-Йорка Razorfish. Так что все, в большей или меньшей степени, должно быть индивидуализировано. У вас есть пара джинсов Levi's? Идеально ли они сидят на вас? Если ответ на второй вопрос отрицателен, не волнуйтесь. Свяжитесь с Custom Clothing Technology по Интернету. Эта компания находится в стратегическом альянсе с Levi's. Просто введите свой размер, и через две недели вы получите вашу пару персональных штанов Levi's 505 или каких вам угодно. Дополнительная стоимость \$10.

Может, вам и не нужны эти индивидуализированные джинсы. Не всякая фанки-фирма для всякого. Мы говорим о суперспециализации и узконаправленном фокусе. И кто-то за это заплатит, хотя индивидуализация и не обязательно означает увеличение стоимости. Компания по аренде машин Hertz обнаружила, что делать то, что хотел каждый клиент по программе Gold, обходилось компании дешевле, чем предоставление стандартных услуг.

## Совмещающая гетерогенность и гомогенность

Осуществление радикальных преобразований потребует создания более "персонализированной компании". Оскар Уайльд был прав, когда заметил: "Последовательность - это последнее прибежище для людей, лишенных воображения". Funky Inc. процветает за счет своей непоследовательности, гетерогенности и внутреннего многообразия. Funky Inc. приветствует людей, готовых бросить вызов status quo и отменить существующие нормы и правила. Funky Inc. отказывается играть в игру "делай, как я".

Очень часто люди говорят о многообразии как о факторе, который создает в коллективе лучшую атмосферу и проводит в жизнь принцип равноправия. Хотя аргументы в защиту растущего многообразия, относящиеся к принципу "весело и честно", могут выглядеть убедительными и логичными, это не то, что убеждает типичного менеджера изменить состав персонала в своей компании. Напротив, позвольте нам представить три убедительных экономических доказательства, почему гетерогенность выгодна:

1. Потому что  $C=D^2$ , где  $C$  - изобретательность и  $D$  - многообразие. Отсутствие многообразия часто выливается в стадное мышление, приводит к интеллектуальным запорам. Мы все знаем, что думают другие, так какой же смысл с ними разговаривать. С точки зрения инновационности, противоположности притягивают друг друга. Новаторство - результат конструктивного несогласия и конфликтов. Sasorphony Inc. заменит спокойствие творческим беспорядком.

2. Увеличение многообразия, как правило, приводит к снижению среднего показателя по всей системе, но увеличивает среднее отклонение. Проблема для Consistency Inc. в том, что в мире, где победитель забирает все, мы конкурируем не по средним, а по исключительным показателям. Фирма с более низким средним показателем может забить конкурента, если у последнего нет уникальных идей, которые не укладываются в норму.

3. Чтобы обеспечить успех, многосложность нашей среды должна отражаться в организации компании. Многие ученые называют это сегодня законом необходимого разнообразия. На практике это означает, что поставщики из другой страны должны быть отражены в структуре компании. Если большинство наших клиентов - иммигранты, то это тоже должно быть отражено. Если у нас появляется все больше и больше клиентов-женщин, то это тоже должно быть отражено.

Все же многие из нас работают и живут в организациях, которые созданы и существуют только для 5% населения - белых мужчин среднего возраста. Гуру в вопросах менеджмента Том Питере недавно заметил, что до 65% решений о покупке машины принимаются в США женщинами. Почему же тогда всего лишь 7% всех торговых представителей по продаже авто в США - женщины? Почему большинства машин разрабатываются мужчинами? Почему мужчины руководят автоконцернами? И опять, это не вопрос равенства полов, это вопрос качества управленческих решений и качества предложения на рынке. Это вопрос долларов, полтинников и пятаков. Дело закрыто.

К сожалению, многие фирмы настолько склонны к инцестуальным отношениям, что вам порой кажется, что следующий человек, который войдет в дверь, будет с большой головой, красными вьющимися волосами и третьим глазом во лбу. Некоторые организации - как люди секты амиш. Все выглядят одинаково и думают, что они могут остановить время. Не ожидайте каких-либо инноваций в компаниях, в которых 90% всех сотрудников одного пола, примерно одного возраста, с одинаковым образованием, одинаково одеты и все играют в гольф. Даже если они ездят на ежегодные конференции на Средиземное море или в Альпы за творческим вдохновением и раскрепощением, все равно многого ждать от них не приходится. Компания, где все члены совета директоров - белые мужчины, финской национальности, 55 лет от роду, едва ли когда-нибудь выпустит нечто, что понравилось бы молодым женщинам всех цветов кожи, нескандинавских стран, мусульманской веры и вдобавок лесбийских наклонностей. Собираются ли члены совета взять на работу мусульманок-лесбиянок? Конечно, нет.

А возможно, парень на картинке должен стать следующим президентом вашей фирмы. Возможно, он владеет теми критическими знаниями, которые смогут сделать вашу фирму уникальной в XXI веке. Но может в мире произойти нечто, что заставило бы вас нанять его? Или наоборот, пошел бы этот человек, при каких бы то ни было обстоятельствах, работать в вашу компанию? Человек на картинке - это владелец фирмы Virgin Ричард Брэнсон.

А что, если вы постоянно отвергаете просьбы о приеме на работу людей типа Ричарда Брэнсона? Или еще хуже, может быть, эти парни уже давно не посылают вам свои CV, потому что они знают, что для вас важно, как люди выглядят, одеваются, какой у них цвет кожи и так далее.

Мы не предлагаем вам начать нанимать всех переодетых в женщин мужчин, но просто вам надо подготовиться к последствиям создания компании, где все решает интеллект. Позволить людям быть самими собой и выглядеть так, как они хотят выглядеть, - это первый шаг.

Конкурентная ситуация такова, что компании, которые погрязли в вопросах расы, пола, возраста, сексуальной ориентации, одежды и так далее, в будущем только еще больше увязнут в этой трясине. Они столкнутся с серьезными трудностями, когда конкуренция

двинется в область, где правит разум. Интеллект имеет нормальное распределение. Это не прерогатива 45-летних белых мужчин.

Как сказал Майкл МакНил, директор отдела по найму персонала в Cisco Systems, "если вы хотите нанять способных сотрудников, вам надо поискать их в необычных местах". Если нанимать только в Harvard Business School или INSEAD, Франция, то у вас получится довольно однородная масса. Cisco пытается искать людей на Mountain View International Microbrewery Festival.

Следует признать, что компанией, состоящей целиком из Ричардов Брэнсонов или Питеров Льюисов, было бы управлять, мягко говоря, непросто. Мы не говорим, что вам надо перейти от иерархии к анархии. Напротив. Мы просто предполагаем, что было бы весьма полезно сделать вашу компанию менее моногамной. Для этого вам неплохо было бы чем-нибудь поделиться. Чем вы можете поделиться? Выбор огромен. Вы можете поделиться правами собственности на компанию, вознаграждением, поделиться культурой, языком, знаниями, жизненной позицией.

Kodak, Amgen, Cisco, Merck, General Mills и Procter & Gamble - всех их объединяет одно: они предлагают опционы своих акций всем своим сотрудникам. Маркс встречается с Диким Капиталистическим Западом. Передача сотрудникам прав владения имеет все более широкое распространение. В GE сегодня более 20000 сотрудников имеют право выкупить акции предприятия. В 1980-е их было не более 200. В 1996 г. программа Bean Stock сети кафе Starbucks позволила всем сотрудникам, пришедшим в компанию в 1991 г., продать свои опционы по \$50000. Жирные премиальные больше не являются уделом ограниченной группы привилегированных сотрудников. Власть народу. Помните, что большинство компаний по разработке программного обеспечения было создано для того, чтобы делить прибыль между партнерами, а не наращивать оборотный капитал. Поэтому его и не было видно.

Funky Inc. не гетерогенна, не гомогенна, она и то, и другое. Успешные компании превратятся в организационные племена, сформированные по биографическому принципу. В племенах люди черпают энергию друг у друга. У зулусов для этого есть специальное слово "убунту" (сокращенное от "унмунта нгумунту нагабунту"). Это можно перевести так: человек - это человек, потому что есть другие люди. Или, как сказал К. Г. Юнг, "чтобы стать истинным "я", мое "я" требует "мы".

Позвольте задать вам вопрос личного свойства. Вы часто посещаете клубы лесбиянок? Давайте будем откровенны. Хорошо, если вы их посещаете. Как мужчину, вас поразят несколько вещей. №1 - здесь очень много женщин. №2 - они все очень разные: старые и молодые, няни и менеджеры, студентки и доктора - все, кого вы только можете себе представить. Единственное, что их объединяет - это сексуальная ориентация. Оставляя одну переменную неизменной, мы допускаем огромное разнообразие по всем остальным показателям.

В McKinsey и некоторых других консалтинговых фирмах все сотрудники имеют, по крайней мере, одну общую черту. Все они исключительно способные, но в некоторой степени незащищенные люди. Это то, что позволяет компании держать их вместе и обеспечивать некоторую последовательность в таком непоследовательном мире. В компании Quad Graphics кровное родство или брачные узы связывают более 50% ее 8500 сотрудников. Кто-то сказал, что даже у мафии больше людей уходит в отставку, чем из ЗМ с их особой, консервативной культурой. Вы когда-нибудь работали с "наименьшим общим знаменателем" вашей организации, встречались с ним, размышляли о нем?

А как заставить людей разделять ваши взгляды и систему ценностей? Ответ простой - найдите таких, которые их уже разделяют. Посмотрите на Ангелов Ада или Гринпис. "Мы нанимаем жизненные позиции", - сказал Херб Келлехер из SouthWest Airlines. Логика такова, что вы можете из хороших людей сделать хороших пилотов, но превратить хороших пилотов с проблемами в отношениях с другими людьми в дружелюбных с клиентами и коллегами сотрудников практически невозможно. Funky Inc. нанимает людей с правильным отношением к жизни, затем она прививает им профессиональные навыки, но не наоборот. Мы не можем более нанимать способных людей, а потом заниматься промыванием их мозгов в наших корпоративных центрах повышения квалификации. В идеале мы, конечно, будем стараться привлечь и умных, и подходящих нам по своим жизненным позициям. Но если нам приходится выбирать, лучше выбрать жизненную позицию. Ленин снова был прав. Ищите революционеров. Не пытайтесь менять людей.

Племя не обязательно ограничено юридическими границами фирмы. Посмотрите на Harley-Davidson. Они расширяют свое сообщество, приглашая представителей "племени" потребителей присоединиться к "племени" производителей. Они используют свои слеты для того, чтобы заполучить новых членов. Рассказы вечером у костра поддерживают особый дух братства и родства в общине. Церемония закрытия и все прочие события - тоже часть ритуала. Harley-Davidson и другие поняли: в Funky Inc. одно "племя" просто нацеливается на другое "племя". Это не означает финансовое процветание - "племя" хочет, чтобы его продавцы разделяли его ценности.

## **Funky Inc. гетерархична**

Грек по имени Дионисий Ареопагит выдвинул концепцию иерархии примерно 1500 лет назад. Само слово буквально означает "священноначалие, священная власть". Это другой Дионисий, не тот, который был мифологическим любителем вина. Он был схоластом, а не алкоголиком, стремящимся понять Бога и дьявола, ад и рай. Каким-то образом Дионисий определил, что небеса организованы (были организованы) иерархично. Более того, он утверждал, что небесная структура имеет, ни больше ни меньше, а девять уровней, где Бог - это глава фирмы, архангелы - первые замы, а Иисус Христос - директор по найму персонала, квадратик справа от Бога. Если вы опасаетесь, что вы не попадете в эту компанию, не огорчайтесь. Согласно Ареопагиту, ад тоже иерархичен и тоже имеет девять уровней. Кто-то может предположить, что разницы никакой нет, однако чистилище служит основной мотивацией, заставляющей людей карабкаться вверх по лестнице.

Идея иерархии покоится на трех основных допущениях: ваша среда стабильна, ваши процессы предсказуемы, и объем вашего производства задан. Вы знаете, где вы, что нужно делать и что произойдет завтра: те же конкуренты, клиенты, поставщики, технологии и продукты - круглый год, каждый год. До тех пор, пока все эти допущения верны, нет никакого смысла менять принципы организации своей работы. Однако мы очень сомневаемся, что вам сгодится хотя бы одно из этих определений для описания мира, в котором вы живете. И в обществе товарного изобилия, где экономика движется вперед с турбоскоростью, и в компаниях, где вся работа производится с помощью силы интеллекта, традиционные иерархии ожидают постоянные нервные срывы.

Иерархия - это организация, которая повернута лицом к шефу и задницей к покупателю.

Создание иерархий имеет и другие негативные последствия. Джек Уэлш, GE, был очень резок, когда сказал, что иерархия - это организация, которая повернута лицом к главе фирмы и

задницей к покупателю. Прав ли Уэлш? Польстить начальнику иногда кажется более важным, чем обслужить клиента.

Иерархии обычно облегчают нашу жизнь, но становится ли от этого лучше покупателям?

Поскольку иерархии подразумевают, что источники конкурентного преимущества постоянны и известны, то задачей любой организации становится поиск такой структуры, которая позволяла бы эффективно эксплуатировать накопленные знания и опыт. Итак, мы создаем организационные структуры, которые преуспевают в выплевывании еще одного стандартизированного продукта. Но в эпоху товарного изобилия с глобальной конкуренцией, избыточными мощностями в большинстве отраслей и потребителями, у которых все больше рычагов воздействия на производителей, нужно все менять. Нужно обновить рецепт. Нужны структуры, которые поддерживали бы экспериментирование и инновации.

Funky Inc. имеет организационную структуру, способную комбинировать и рекомбинировать знания и опыт со скоростью звука, невзирая на границы. А иерархия - не для смешивания и скрещивания, она - для распределения и деления. Так что забудьте организационные пирамиды с главой фирмы на самой вершине. Кому охота работать в пирамидах, самых больших могилах, созданных человеком? Пирамиды нужно заменить площадками для игр.

## Фанки-модель

В XXI веке традиционная иерархичная фирма не будет для нас проблемой, потому что ее не будет как таковой. Новые организации будут гете-рархичными, то есть состоящими из многих иерархий различного вида.

В действительности все компании имеют три пересекающиеся системы - должностей, процессов и профессий. Должностная структура - это список ваших контактов с адресами и телефонами. Профессиональная структура - это люди и их знания, а структура процессов - это отображение того, что же происходит на самом деле. Любой человек в организации может быть включен в каждую из вышеперечисленных структур, но по-разному. Должностная структура отображена в нашей органиграмме. Структура процессов - это границы, которые разделяют виды деятельности и проекты. Профессиональная структура намного беспорядочнее и зависит от квалификации людей, разбросанных по всей организации, и, что важно, не может регулироваться формальными и юридическими отношениями.

Исторической ошибкой было признавать только должностную структуру. Высшее руководство управляет этой структурой, контролирует все самые важные процессы и проекты, и их профессиональные знания считаются архиважными. Многие компании по-прежнему заблуждаются. Типичный начальник любой организации, вне зависимости от местоположения в иерархии, одержим стремлением все знать и контролировать и, считая, что люди глупы и могут выполнять только самую простую работу, создает суперсложные организационные структуры.

Сегодня нам нужно превратить все сложное в простое. Джек Уэлш назвал бюрократию "Дракулой организационной структуры". Сколько бы мы с ней ни боролись, бюрократия всегда возвращается, чтобы преследовать нас. Так что нам придется вбить ей в сердце осиноый кол.

Перед лицом все усложняющегося ландшафта знаний нам необходимо укреплять профессиональную структуру и структуру процессов. Фирмам нужны более сильные

руководители проектов, так же, как и интеллектуальные чемпионы с достаточно высоким положением в организации. При этом ни одна из этих структур не должна доминировать. Если действие будет вести за собой всю систему, результатом станет спецократия. Если мы позволим знанию стать единственным организующим принципом, то результирующей структурой станет меритократия.

Сегодня господство одной из структур приводит к тому, что все эти "кратии" сходят с ума. Все три системы современной фирмы должны сосуществовать, но только в нашей голове. И последнее замечание исключительно важно. Фанки-модель - это не трехмерная матрица. Мы не сможем решить проблему, просто передвигая клеточки и стрелочки. Фанки-модель - это мировосприятие, философия. И мы говорим не об организации без верхушки. Альтернатива иерархии не без-архия. У менеджмента остается ведущая роль. Но менеджеры - уже не единственные актеры-звезды в постановке.

Вопрос: можно ли где-нибудь увидеть компанию, успешно использующую фанки-модель? Двое наших коллег недавно изучали датскую компанию Oticon, производящую слуховые аппараты. Годовой оборот примерно \$100 млн, 1000 сотрудников, 90% продаж на экспорт. Oticon организована по принципу "спагетти". Прямо как в кастрюле с макаронами, в организации царит беспорядок и хаос, но вы всегда можете вытащить одну макаронину и найти ее конец и начало. Каждый человек в фирме делает свое дело. Каждый сотрудник работает на определенном проекте, специалист в определенной области, знает, с кем он работает. Вы являетесь кем-то. Вы делаете что-то. Вы что-то знаете. Проекты составляют в Oticon'e modus operandi\*\*\*\*. В компании каждую минуту разрабатываются примерно 90 проектов.

Узкоспециализированные профессии выступают в качестве отдельных функциональных организаций, где накапливаются профессиональные знания и опыт. Компания предоставляет широкие возможности для профессионального роста всех сотрудников. Вместо того, чтобы подбирать людей под существующие позиции, Oticon пытается подобрать работу под людей. Успешно? Скоро исполнится 10 лет, как фирма управляется по принципу "спагетти", и это одна из самых прибыльных компаний в отрасли.

## Семь особенностей фанки-фирмы

Итак, как же будет работать Funky Inc.? Позвольте представить семь принципов, на которые мы будем опираться при создании компании. Некоторые из них покажутся вам знакомыми, но весь фокус в том, чтобы заставить их работать одновременно и слаженно.

### Меньше

В течение всего XX века самым распространенным мифом о корпорации был миф о ее размере: большая - значит хорошая. Начиная с Генри Форда до Майкла Айзнера и с Альфреда П. Слоана до Джека Уэл-ша, все считали, что размер превыше всего. Доминировала бравада, в ее типично мужской разновидности. Бесконечные слияния - новая форма той же одержимости - сегодня не в моде. Мы понимаем и принимаем тот факт, что количество не означает качество. И это справедливо практически для любой сферы жизни, но в вопросах организационных структур оба понятия смешиваются.

Сегодня "большие" уже не стоят у руля. В середине 1970-х в компаниях Fortune 500 работало до 20% всего занятого населения Америки. Сегодня это менее 10%. Еще один пример: компании, в которых работает менее 19 человек, отвечают за 50% американского экспорта, а доля компаний Fortune 500 составляет всего 7%.

Как только возникает ситуация, когда люди в одном здании перестают узнавать друг друга в лицо, пропадает личностный фактор, и это - тот самый момент, когда пора разбивать компанию.

Funky Inc. - маленькая компания, потому что, как заметил американский обозреватель Джордж Гилдер, "чем меньше пространства, тем больше места", Мы изобретательны, когда находимся в небольших группах. Может, мы могли бы чему-то научиться у людей каменного века, В те времена в племени было в среднем до 40 человек. В африканской саванне 200 000 лет назад кланы имели предположительно не больше 150 членов Найджел Николсон из London Business School указывает на "последовательную способность к выживанию небольших семейных фирм на всем протяжении истории. Компании, в которых работает не более 150 сотрудников, остаются основным видом организации, и на их долю приходится до 60% всего работоспособного населения планеты".

Оптимальный размер компании - это тема непрекращающегося спора. Глава Virgin Ричард Брэнсон утверждает, что 50-60 сотрудников достаточно. "Если компания становится слишком большой, разбейте ее на части. Как только возникает ситуация, когда люди в одном здании перестают узнавать друг друга в лицо, пропадает личностный фактор, и это - тот самый момент, когда пора разбивать компанию", - говорит Брэнсон. Билл Гейтс утверждает, что 200 - это максимум. Натан Мих-руорлд, директор отдела разработок Microsoft, говорит, что достаточно и восьми. Хотя цифры разнятся, никто, по крайней мере, не утверждает, что оптимальное число - это 215 000 работников, как в АВВ.

Конечно, упоминать АВВ несправедливо. Как и GE, эта компания сделала все возможное, чтобы выглядеть маленькой фирмой. Это было достигнуто созданием внутри организации нескольких уровней. Первый - это динамичные рабочие группы от 2 до 5 человек. Несколько таких групп, от 2 до 10, объединяются в динамичную бизнес-единицу. Сколько таких единиц может иметь компания, не теряя в динамичности? АВВ утверждает, что у нее до 5000 таких центров прибыли, и каждый состоит в среднем из 45 сотрудников. И все же, даже Джек Уэлш признает, что GE - все-таки слон, хотя и самый проворный из всех на танцплощадке.

## **Меньше уровней**

У фанки-фирмы меньше уровней в организационной структуре. Это означает, что сокращается время между возникновением проблемы и ее решением. Chrysler, например, за последние 20 лет увеличила количество подчиненных у одного начальника с 20 до 50. В будущем организация планирует довести этот показатель до 100. Необходимость сокращения управленческих уровней - едва ли новость для кого-то, но есть один секрет. Существуют два различных способа снижения количества управленческих уровней. Первый - взять кувалду и двинуть ею по верхушке организации, стараясь в то же самое время поднять низшие уровни с помощью курсов повышения квалификации. Другой путь - протянуть руку, схватить середину организации и выдернуть ее. На Западе предпочтение отдавалось второму пути - выдергиванию среднего звена. Мы все знаем, как скучны и консервативны руководители среднего звена. Но мы думаем, что во втором подходе заключается серьезная опасность. Может случиться так, что мы окажемся в ситуации, когда "старейшины" правят "младенцами". Наш опыт показывает, что очень часто лучшие и самые незаменимые люди сидят именно в середине. Их просто нужно правильно использовать. Они должны стать связующим звеном между верхом и низом, вносящим свой вклад в создание ценностей, превращая идеи в действия, а действия - в новые идеи. Многие японские компании уже не говорят о процессах, построенных сверху вниз или снизу вверх. Напротив, они поняли, что в действительности структуру организации лучше характеризовать так: "вверх и вниз из центра".

## **Временная**

Funky Inc. - недолговременная компания. Под этим мы подразумеваем, что большинство работ выполняется в группах и на основе проектов. Большинство из нас знает, что команды - это то, что Эд Лолер из University of Southern California назвал Ferrari организационного дизайна. Хотя они прекрасно выполняют свои функции, за ними необходим тщательный уход и они исключительно дороги в использовании. Изменяющиеся условия бизнес-среды сегодня не позволяют нам использовать одну, универсальную для обоих полов и всех размеров, структуру. Мы должны быть способны перегруппировать наши ключевые ресурсы, превращая фирму в спортплощадку для командных игр. Чтобы добиться успеха, нам нужна корпоративная культура, которая бы объединяла различные виды изысканий, как индивидуальных, так и коллективных.

Одна из принципиальных проблем связана с тем фактом, что люди привыкнут не иметь одной постоянной работы. В фанки-фирме у сотрудников есть много работ. Сегодня женщина, сидящая с вами в одной комнате, - ваш шеф, завтра - вы ее. Наши карьеры начинают напоминать жизнь актеров. Утром вы играете Макбета, а вечером - Терминатора. Естественно, это создает огромные проблемы для тех, кто предпочитает листочек бумаги, на котором написано "Должностная инструкция". Новая реальность рождает у этих людей кошмары, сопоставимые по размаху с ужасами Ингмара Бергмана. Одна из ключевых задач менеджеров - помочь сотрудникам расслабиться и обрести уверенность в данной ситуации.

### **Горизонтальная**

Что касается процессов, то все в фанки-фирме движется горизонтально. Вертикальная иерархичная логика опирается на простое предположение, что умные сидят наверху, а глупые - внизу. Иерархия делит людей на тех, кто думает, и тех, кто делает. В действительности, однако, мы знаем, что большинство идей и проблем в компании возникают именно по горизонтали - между отделами, направлениями, подразделениями, странами. Более того, вертикальная логика совсем не оставляет места для поставщиков и потребителей, они остаются за границами фирмы.

До тех пор, пока предпочтительной стратегией является сложение через слияние, приобретение компаний и диверсификацию, естественным принципом структурирования компании будет деление. Но как только все внимание при разработке конкурентной стратегии смещается к вычитанию через фокус и передачу производства третьей стороне, принципом структурной организации становится умножение -соединение вкладов различных частей системы для выработки новых продуктов. Это простой вид менеджмента на основе арифметики. Если главная задача - это создание организации, где сумма больше составляющих ее слагаемых, то деление - исключительно неэффективный метод.

### **Циркулярная**

Все действительно быстрые системы, такие как наш мозг, используют принцип циркулярности. Понять этот принцип, возможно, немного сложнее, чем остальные. По сути, он означает, что у человека есть огромные способности к самоорганизации только тогда, когда мы получаем всестороннюю оценку своей деятельности. Циркулярность - это организационная демократия. Кто назначает генерального директора в вашей компании? Конечно, совет директоров. Но во многих организациях, в которых знания и интеллект играют ключевую роль, это задача более широкого круга членов организации. Вся профессура выбирает декана в университетах. Как и в большинстве других консалтинговых компаний, главу компании McKinsey выбирают партнеры. Это выражается также и в совместном владении компанией. Кардиналы решают, кому быть Папой в Риме, и было бы проблематично передать решение этого вопроса "совету директоров". Чтобы проверить, как работает циркулярность на практике, мы иногда проводим маленький эксперимент. Мы просим аудиторию похлопать в такт в ладоши. Им нужно три-

четыре хлопка, чтобы все смогли попасть в такт. Это если у них нет начальника. А если бы он был, то они никогда бы не захлопали в такт. Они быстро забыли бы, кто их начальник, и что он или она делает. Так же и в реальной жизни. До тех пор, пока со всех сторон мы получаем отзывы о своих действиях, мы имеем удивительную способность спонтанно координировать свои усилия, если, конечно, мы все знаем, что означают слова "хлопать", "руки" и "в такт". Эксперимент может показаться глуповатым, но замените в нем слова "хлопать", "руки" и "в такт" на слова "глобальность", "продукция" и "стратегия", и наличие общего языка станет критическим для успешного управления компанией при отсутствии иерархий. Иначе мы можем встречаться, принимать решения, и каждый раз потом обнаруживать, что никто не выполняет своих обязательств, поскольку считает, что решения были не стратегического характера, а тактического, и касались только концепции продукта, а не его самого как такового.

## **Открытая**

К сожалению, просто поменять внутреннюю структуру не достаточно. Даже учитывая тот факт, что у фирмы есть узкий и "глубокий" фокус, нам нужна развитая цепь взаимоотношений. Для Focused Inc. будущее означает больше совместных предприятий, стратегических альянсов и партнерских соглашений. Не все ресурсы должны находиться внутри фирмы.

## **Корпорация со всей ответственностью идет навстречу, когда вам нужны ресурсы и опыт конкурента.**

В будущем правильную единицу анализа представят не индивидуальные фирмы, а взаимосвязи и цепочки фирм. Сотрудничество с потребителями, поставщиками и конкурентами. Корпорация со всей ответственностью идет навстречу, когда вам нужны ресурсы и опыт конкурента. Бизнес - это не игра, где сумма набранных и потерянных очков равняется нулю и где есть победитель и побежденный. Требуется новый тип логики. Как было замечено профессором Робертом Аксель-родом, "в игре, где сумма набранных и потерянных очков равняется нулю, вы всегда стараетесь спрятать вашу стратегию. Но в игре, где все могут выиграть, вы можете пойти на то, чтобы открыто объявить о своей стратегии, чтобы остальные игроки могли к ней приспособиться". Это наши связи в цепочке поставок борются против всех остальных. Компания 7Up/RC по производству безалкогольных напитков изготавливает в одних и тех же емкостях холодный чай для злейших конкурентов: Lipton и Arizona. Автомобили Volvo S40 и Mitsubishi Charisma производятся на одном и том же заводе в Генте, Бельгия. Два конкурента под одной крышей. Но помните: во-первых, вам надо знать, с кем вы связываетесь, и, во-вторых, вы как партнер должны быть привлекательны и готовы не только брать, но и давать.

## **Контроль за результатами деятельности**

Необходимость контролировать придурков всего мира не пропадет. Контроль не исчезнет. Он просто станет косвенным. Мы не думаем, что основное использование ИТ для большинства организаций будет заключаться в передаче информации, координации действий, возможности перейти на производство по спецзаказу и развитие внешних связей. Напротив, информационные системы будут использованы, в первую очередь, для того, чтобы усилить контроль с помощью проверки определенных показателей, большего числа показателей, новых показателей, показателей на различных уровнях и чаще, чем ранее. В какой-то степени это - замещение утраченного в результате развития новых организационных структур иерархического контроля.

Сколько компаний интересуются не только своими показателями относительно доли рынка или "доли умов", но и показателями своих клиентов и поставщиков? Являются ли эти компании наиболее быстрорастущими в своих секторах промышленности? Сколько компаний систематизируют информацию о своих конкурентах и поставщиках? Сколько компаний стараются получать количественные характеристики по таким показателям как инновационность, личный вклад отдельных сотрудников, привлекательность, экспорт "человеческого капитала", демографический портрет компании, влияние деятельности компании на экологию и так далее? Сколько компаний измеряют возврат на знания (ROK), возврат на честность (ROD) и возврат на людей (ROP)? Кто в компании отвечает за контроль над этими показателями?

Нам нужны соответствующие цели. Самые передовые компании сегодня ставят перед собой заведомо трудновыполнимые задачи - задачи, которые заставляют людей задуматься о том, что казалось им невыполнимым. В Toshiba такой задачей было создание видеомэгафона из половины комплектующих за полсрока и за полцены. Такие задачи должны быть общими, оставаться на генеральном уровне. Вы не говорите экспертам, как это делать, вы просто бросаете им вызов, предлагая добиться, казалось бы, невозможного. Сделать это не просто. Такие цели не только труднодостижимы, их сложно даже сформулировать, потому что у нас в сознании существуют психологические барьеры. Многие знают, что сегодня мы делаем нашу работу не идеально, но мы действительно верим, что близки к оптимальному решению. Нелегко ставить задачи, которые на первый взгляд кажутся глупыми и недостижимыми.

Специалист в вопросах управления Чарльз Хэнди рассказал историю о Ford Motors, которая столкнулась с подобной проблемой, когда они решили уволить 100 человек в отделе дебиторской задолженности. Поднялся невероятный шум: мы едва справляемся с этой работой, когда нас 500, как же мы будем ее выполнять, когда нас останется только 400? На это ушло некоторое время, но, в конце концов, все было сделано. Открыли шампанское и все были счастливы. Некоторое время спустя компания провела сравнительный анализ, в котором попыталась сравнить себя с японским производителем автомобилей Mazda. Для Ford'a было большим сюрпризом, что Mazda имеет в аналогичном отделе только 5 человек. Ford'у пришлось переосмыслить все принципы, на которых строятся его операции. В конце концов, удалось сократить с 400 человек до 100. Почему Ford не поставил себе такую цель с самого начала? Ответ - психологический барьер. В рамках существующей системы такие изменения кажутся невероятными. Многие сказали бы: если вы можете делать что-либо с помощью 100 человек, а используете 500, то вы, должно быть, глупы. Для самозащиты мы запираемся в определенной логике. Чтобы действительно осуществлять преобразования, надо переосмыслить исходные предположения и освободиться от логики прошлого. Нам нужно то, что Конусуке Матсушита обычно называл "то-раваренай сунао-на кокоро" - "мозги, которые не липнут".

## Рецепт успеха?

Итак, вы узкоцеленаправленны с левэриджом по всем возможным направлениям, создали инновационную компанию безо всяких там иерархий. Достаточно ли этого? Это и есть рецепт будущего успеха? Краткий ответ - НЕТ!

Все изменения, которые мы обсудили и которые должны стать характеристиками Funky Inc., необходимы, абсолютно необходимы, но не достаточны для обеспечения будущего успеха, ведь все компании так или иначе это делают. Все организации меняют свой фокус, взаимоотношения, обновляются, реорганизируются, проводят ре-инжиниринг и так далее.

Слово "конкуренция" латинское и буквально означает "совместный поиск" или "выбор способа участия в той же гонке". Но в эру товарного изобилия беговые дорожки переполнены. Остальные участники постоянно наступают вам на ноги, толкаются, пихаются, пытаются первыми добежать до потребителя. И так, хотя это и звучит слегка парадоксально, но единственное (не)разумное, что вы можете сделать, это не конкурировать. Как только вы начнете бежать вместе с другими в погоне за долей рынка, "долей ума" или долей чего угодно, вы рискуете оказаться очень одиноким в огромной толпе, стать невидимым для потребителя. Когда мы вступаем в гонку за талантами наряду с другими компаниями, талантам становится очень трудно различить нас в общей массе.

Грязный маленький секрет рыночного капитализма во всех его проявлениях: успешные компании стали таковыми, убив дух свободного предпринимательства. Они все преуспели, создавая монополии, по крайней мере, на какое-то время. Конкурентное преимущество создается за счет отказа от конкуренции. Успех определяется способностью быть другим. А также способностью быть постоянно готовым к изменениям.

## Ты - Фанк

*"We must be the change  
we wish to see in the world",*  
Mahatma Gandhi

*"Мы сами должны стать теми переменами,  
которые мы хотим видеть в мире",*  
Махатма Ганди

Ходить по магазинам и трахаться.

Все, что осталось, - это ходить по магазинам и трахаться. "Ходить по магазинам и трахаться, - говорит скандальный британский драматург Марк Равенхилл, - это ВСГ, что интересует молодое поколение. Хождение по магазинам и секс - только это и будоражит их кровь."

Что ж, тогда вы можете спросить, кто же является лидерами и руководителями этих чемпионов мира розничной торговли и совокупления? Чаще всего это среднего возраста мужчины, у которых не было по-настоящему потогонного секса с конца 1970-х, предоставившие остальным членам своих семей осуществлять бесконечные походы по магазинам.

Это слишком? Чересчур? Возможно. Но даже если Марк Равенхилл прав только на 25%, даже если он прав всего лишь на 10%, нам лучше искать новые пути организации наших компаний, новые пути привлечения внимания требовательных покупателей и новые пути построения отношений с нашими коллегами, вышестоящими начальниками и подчиненными. Нам нужно выработать новую систему стимулов, оценки качества работы и вознаграждения, новые пути обучения внутри компании, новый стиль руководства, найти новые источники вдохновения. В деревне фанк люди не в восторге от воздержания и экономии.

## **В деревне фанк люди не в восторге от воздержания и экономии.**

Никогда не забывайте и не недооценивайте тот факт, что в прошлом воздержание и накопительство превозносили и лелеяли. Люди копили, поскольку накопительство считалось благом. До сих пор в Японии, дав кому-то деньги, надо пояснять, что с ними нужно идти: в магазин. Подобным образом и воздержание было путем духовного совершенствования. Эти две опоры Старого Мира сегодня рушатся, удовольствия и наслаждения - вот новая реальность. Все хотят постоянных удовольствий. Ходить по магазинам и трахаться. Фрейд и Юнг (именно в этом порядке) торжествуют.

Люди, которые без всякого принуждения стремились работать, - наследие, оставленное Мартином Лютером, - теперь редкость. Рабочий, который просыпался утром, чтобы бежать на работу, и работал, как будто молился, в один прекрасный день просто решил остаться в постели.

Сегодня люди работают, чтобы разбогатеть, чтобы развлечься, чтобы встретить новых людей, чтобы показать себя и других посмотреть, чтобы чему-то научиться и так далее. Но они больше не работают лишь потому, что этого от них требует их мораль. Работа сама по себе не воспринимается больше как благо, а стремление работать больше не является частью человеческой природы. Мы отошли от "должен" и пришли к "хочу".

Если вы сопоставите тот факт, что тезисы и основные выводы учения Мартина Лютера умерли, с тем фактом, что Карл Маркс был прав, мир вам предстанет в совершенно новом свете. "Мартин Лютер мертв"х"Карл Маркс прав"~"Мега-вызовы для современного менеджера" (и для общества в целом). Организации, с точки зрения индивидуума, легко заменимы и совсем не вечны. Сегодня люди нанимают организации, а не наоборот. Говорит бывший советник президента

Роберт Рейх: "Это рынок таланта для продавцов. Люди могут позволить себе походить и посмотреть в поисках подходящего начальника. .. подходящей - атмосферы в компании. При прежней экономике это был рынок покупателей... Раньше вопрос стоял: зачем нанимать? Теперь - зачем мне идти к вам работать?".

В долгосрочной перспективе, утверждает Чарльз Хэнди, основной задачей компании будет не предоставлять людям работу, как это было раньше, а организовывать их. Определенно существует огромная разница между работодателем и организатором. Организатор предлагает не работу, а возможности, пространство для творчества. Он может взять идею, определить, какие требуются для ее осуществления ресурсы, а затем привлечь эти ресурсы. Организатор, у которого есть вдохновение, в один день может мобилизовать армии "интеллектуальных наемников" для решения какой-нибудь специфической задачи.

Звезды притягивают звезд, к неудачникам тянутся только неудачники. Все мы - игроки в глобальной игре привлекательности.

В организационной парадигме ничто не принимается за данность. Цели и задачи могут меняться. Это временный, непостоянный, высокопотенциальный сплав людей и идей. Риск, динамика и постоянное созидание - движущие силы организации. Лидеры должны создавать силовые поля, магниты, которые притягивали бы таланты, а не просто служащих, стремящихся занять рабочие места.

Новая организационная парадигма означает, что юридические границы компании теряют свою значимость. В расчет принимаются только границы операционные. Лидер компании управляет группами партнеров и соратников, руководит цепочками взаимоотношений. Это Соединенные Компании Unilever, а не просто Unilever. Вдохновение лидера должно распространяться по всей цепочке, на всю семью компаний, а это под силу только самым лучшим из руководителей. Более того, каждую минуту и секунду, каждый Божий день индивидуумы и фирмы имеют множество альтернативных возможностей. С людьми надо обращаться, как со знаменитостями. Они теперь, как звезды Голливуда или звезды спорта, требовательные примадонны. Попробуйте рассердить их. Потеряете одного, и уйдут все. Звезды притягивают звезд, к неудачникам тянутся только неудачники.

Все мы - игроки в глобальной игре привлекательности. Люди - игроки. Компании - игроки. И целые регионы - тоже игроки. Силиконовая Долина, в конце концов, не что иное, как просто привлекательное место, населенное привлекательными компаниями и людьми.

В этом мире к лидерам предъявляются принципиально новые требования. Это относится к политическим и религиозным лидерам так же, как и к бизнес-лидерам. Это относится ко всем лидерам: лидерам бойскаутов, тренерам, директорам, руководителям профсоюзов и так далее.

## Подлинное лидерство

Мобилизовать ресурсы отныне совсем не просто. Привлекать и удерживать внимание людей становится все труднее и труднее. Служащие уже не согласны пассивно следовать инструкциям. Когда вся власть находится в руках народа, запугивание и угрозы не работают. А если они работают, то это еще хуже, поскольку означает, что вы наняли не тех, кого надо.

Люди решают все. Помните, что даже такой человек как Джек Уэлш, GE, персонально встречается со всеми кандидатами на работу по 500 ведущим позициям в компании и признается, что вся его работа - это просто "подбор правильных людей". Билл Гейтс тоже посвящает много времени поиску и привлечению талантливых людей в свою компанию. В этом нет ничего нового, лучшие лидеры тратили много времени на подбор и наём персонала многие десятилетия и даже столетия назад. Король Артур делал это. Козимо Медичи Старший делал это. Дюк Эллингтон делал это. Рональд Рейган делал это.

Слово "менеджмент" образовано от итальянского *maneggio/ maneggiare* и французского *manege* - получается "арена, по которой лошади бегают по кругу, подгоняемые длинным хлыстом шталмейстера". Но что, если вдруг лошади научатся бегать по кругу сами и будут это делать лучше, чем под руководством дяди 46,5 лет, держащего хлыст и стоящего посреди арены? Или если лошади обнаружат, что в обществе товарного изобилия с глобальной конкуренцией есть вещи, куда более интересные, чем бег по кругу? Если вы попытаетесь манипулировать умными людьми, они будут брыкаться.

Люди уже не так послушны, но это не означает, что сама идея лидерства устарела.

Напротив, в фанки-мире лидерство значит больше, чем когда бы то ни было. Это не касается нашего традиционного понимания слова "лидер". Истинные лидеры - это не те, кто занимает высокие посты или имеет власть, а те, кто владеет сердцами и умами людей.

Проблема состоит в том, что современный менеджмент построен на предположении: отсутствие руководства приводит к хаосу. Кошмаром является пироманиакальное лидерство,

рожденное присутствием корпоративных поджигателей, которые ставят под угрозу жизнь компании каждую минуту. В этом кошмаре задача менеджера проста - тушить пожар. Команда высшего эшелона равна пожарной бригаде.

Мы не верим, что тушить огонь - это работа для лидеров. И привнесение порядка в царящий хаос - это тоже не задача для лидера. Если вы устраните лидера, то у корпоративного хаоса вряд ли возникнет острая необходимость вернуть его обратно. Устраните лидера, и вы получите повторяемость и самовоспроизводство. У организации будет запор, она потеряет способность к самообновлению.

Напротив, главная роль лидеров всегда и везде - это привносить элементы хаоса туда, где царит порядок. Чем гоняться за пироманьяками, лучше развивать профилактическое лидерство. Главная задача - сделать себя избыточным. Лидеры - своего рода повивальные бабки. Лидеры должны заставлять людей отбрасывать традиционный образ мышления и подходы прошлого и разрушать сегодняшние источники прибыли для того, чтобы создавать новые. Действенное лидерство - это значит, помешивая, готовить варево в котелке, а не закрывать его крышкой. Фанки-лидеры - создатели хаоса в такой же мере, в какой они и гаранты порядка. Поддерживать жизнь организации, обеспечивая в ней сосуществование порядка и хаоса, и есть работа для настоящих лидеров (подчеркиваем, лидеров, а не лидера).

С точки зрения ведомых, то есть тех, кем мы все являемся время от времени, существуют четыре основных требования к фанки-лидеру. Все больше и больше мы требуем от него направления движения, терпимости, притягательности и внимания.

## **Экспериментирование: простите меня**

Бизнес до недавнего времени строился вокруг коротких творческих всплесков и последующих длительных периодов эксплуатации их результатов. Компании эксплуатировали природные ресурсы, технологии и людей. Мы умеем эксплуатировать, потому что у нас столетний, если не тысячелетний опыт. Мы точно знаем, что нужно делать, когда находим золотую жилу. Мы воздвигаем системы и структуры и начинаем работать. Когда все золото добыто, мы начинаем искать новую золотую жилу.

С другой стороны, мы совсем не так хороши в созидательном творчестве. Наше общество не предназначено для этого. Наши организационные структуры не рассчитаны на это. Нас никогда не учили это делать.

Даже в самой природе творчества заложен отказ от традиционных подходов, необходимость выхода за рамки традиционных структур. В мире бесконечных совещаний, убивавших всякий творческий настрой, прежние структуры правили миром. Теперь нам надо быть готовыми к радикальным переменам. Творческий подход требует создания новых структур. Но творчество - это не, повторяем, не, анархия.

Проехать по незнакомой дороге может оказаться весьма полезным. Сойдите с наезженной колеи. Ведь viagra была открыта, когда ученые искали средство от высокого давления, Колумб пытался достичь берегов Индии, а не Америки, пенициллин Флеминга так же, как и процесс вулканизации резины, появился в результате неудавшегося опыта.

Среда, где поощряются инновации, должна быть исключительно терпима к ошибкам.

Чтобы выжить в обществе товарного изобилия, нужно больше инноваций. Инновация означает создание чего-то, чего нет. Инновация - это создание вещей, доселе невиданных. Инновация - это вопрос "а что, если?", который вы задаете снова, и снова, и снова. Это частично объясняет, почему бывает так трудно общаться с предпринимателями. В то время, как большинство журналистов, ученых, менеджеров и государственных служащих имеют дело с тем, что есть, предприниматели имеют дело с тем, что могло бы быть.

Инновация требует экспериментов. Эксперименты рискованны. У вас может получиться, а может и не получиться. Поэтому среда, где поощряются инновации, должна быть исключительно терпима к ошибкам, и руководители инновационных организаций тоже должны быть терпимы к ошибкам. В некотором смысле ошибка лежит в основе рыночной экономики. При экспериментировании мы должны прощать, но никогда не забывать то, чему эти ошибки нас научили. Согласно Дипаку Сети из AT&T, организации будущего будут требовать ошибок и просчетов. Мы должны ошибаться чаще, чтобы учиться быстрее добиваться успеха. "Ошибки - это просто часть культуры инновации. Примите это, и вы станете сильнее", - советует Альберт Ю, старший вице-президент Intel. В Силиконовой Долине ошибка - это не пятно на вашей карьере, это знак отличия.

Проблема состоит в том, что традиционные организации - это не самые всепрощающие учреждения. Во многих фирмах ошибка равнозначна смертному приговору. Ошиблись и готовьтесь отправиться в "корпоративную Сибирь". Такой подход немедленно посылает сигнал по всей организации: ошибок здесь не прощают. Но это не избавляет людей от ошибок, это просто отбивает у них всякую охоту пробовать. Это приводит к созданию систем, которые начинают работать против инновации, а не систем, которые ее поддерживали бы.

Истинные новаторы готовы к поражениям в своем стремлении открывать новые земли - terra incognita, а не terra firma. Стремление к инновации и разнообразию сопряжено с неожиданными ходами и решениями. Успех Индии под руководством Махатмы Ганди в прошлом веке, "Модель Т" Генри Форда, фотографии Мэна Рея, ТетраПак Рубена Раузинга, "Сержант Пеппер" Beatles, техника прыжка в высоту Фосбери и Walkman Акиито Мориты из Sony могут быть отнесены к необычайной способности этих людей совмещать новые технологии, институты и ценности в самых необыкновенных комбинациях. Они рискнули. Они поразили нас и, возможно, самих себя.

Некоторые ради создания чего-то нового и удивительного рисковали своей жизнью. Великий новатор в области общечеловеческих ценностей Иисус Христос рискнул и был распят. В наше время Нельсон Мандела рискнул и чуть не погиб за свою веру. Альфред Нобель рискнул и умер в одиночестве. Ван Гог рискнул, но был высмеян и покончил жизнь самоубийством. На каждого Билла Гейтса и Майкла Дэлла или любого другого преуспевающего коммерсанта, шедшего навстречу риску, приходится тысячи и тысячи тех, кто попробовал и потерпел неудачу. Они потеряли свои семьи, родных, друзей, деньги, душевный покой, а иногда и жизнь. Мы должны помнить обо всех этих героях, тех, кто попытался, но не смог. Мы должны приветствовать их, потому что основа основ человеческого механизма называется "ошибка". Если бы не все эти безумцы, которые пытались сделать невозможное снова и снова, мы бы все еще жили в пещерах. Консерваторы должны помнить, что не ошибается только тот, кто ничего не делает. А мы должны делать. Без ошибок нет прогресса. Философ Людвиг Виттгенштейн даже говорил, что "если бы люди не делали глупостей, ничего умного так и не появилось бы".

Итак, мы отдаем дань уважения всем, кто рискнул. Компании должны готовить почву для прихода любителей риска. Чтобы сделать это, необходимы серьезные перемены. Во время боевых действий огромное внимание всегда уделяется раненым и пропавшим без вести. Как еще вы поддержите мораль? Во французском Иностранном легионе за ранение дают медаль. Брать на себя взвешенный, контролируемый риск (классическое противоречие в терминах) -

это ваша задача. Если раненый забыт или его ранение рассматривается просто как "ошибка", мораль рушится. Это то, что происходит во многих организациях.

Но не во всех. Посмотрите на две корпоративные катастрофы. Первая - один из самых известных провалов новой эры - решение фирмы Coca-Cola в 1985 г. заменить свой традиционный рецепт новой колой New Coke. В своем детальном маркетинговом исследовании они установили, что потребители предпочитают новый рецепт. Его вкус, как они говорили, был слаще, мягче и лучше прежнего. Они просмотрели тот простой факт, что "старая" кола продавалась в количестве многих миллионов бутылок каждый день, семь дней в неделю. Они также просмотрели факт, что люди, которые покупали традиционную Coke, покупали больше, чем атомы, они покупали что-то еще помимо атомов. Назвать это маркетинговым провалом века значило бы слегка недооценить эффект. На фирму обрушился шквал критики. А ее главный конкурент PepsiCo не мог сдержать улыбку и сразу запустил едкую рекламу, в которой утверждалось, что "истинные ценности" остаются неизменными.

Осознав, что их ход ведет к катастрофе, Coca-Cola отступила и через 90 дней вернула на рынок "старую" колу. С тех пор она ее больше не трогала. Покатились ли головы? Направился ли глава Coca-Cola Роберт Гозуэт к двери с надписью "Выход"? Нет. В действительности, никто из команды высшего руководства не ушел из-за этого.

Второй пример связан с приобретением GE компании Kidder Peabody. Была потеряна куча баксов, и провал этой сделки остается одной из немногих серьезных неудач в карьере теперешнего главы GE Джека Уэлша. В 1986 г. GE купила 80% акций компании за \$600 млн. Крушение этой компании стоило GE \$1,2 млрд. "Я отмечаю неудачи, давая награды людям, которые их потерпели, потому что они попробовали сделать что-то новое", - говорит Уэлш. "Продолжайте пробовать. Я преподаю краткий курс в Кротонвилле (собственный центр переподготовки кадров GE) всего шесть часов, четыре-шесть часов о вопросах лидерства. И я всегда говорю, что если председатель компании может купить Kidder Peabody и провалиться с ней, то вы можете делать все что угодно. История с Kidder Peabody 19 раз была на первой полосе The Wall Street Journal. И если председатель способен совершить такое и уцелеть, то вы должны быть способны на нестандартные ходы везде, где это только возможно. Вам все равно уже не догнать меня по масштабу катастрофы."

Уэлш утверждает, что ему удалось создать в компании такую культуру управления, при которой неудачи воспринимаются как нечто положительное. "Наказание за ошибки приведет к тому, что никто не будет пробовать", - настаивает Уэлш. Его установка - брать на себя риск и учиться на ошибках.

Подобным образом другой руководитель крупной американской корпорации вручал награды высшему руководству за "Лучшие неудачи" на годовом форуме руководителей компании. Челюсть отвисает от одной только мысли об этом. В первую очередь, это отражает огромный сдвиг в корпоративном сознании и культуре, ведь всего год назад все крупные неудачи, особенно получившие отражение в прессе, старательно бы скрывались или замалчивались, и уж никак не награждались бы.

Учиться на собственных ошибках лучше, чем на своих успехах - это давно признанный факт. "Большую часть своих знаний я почерпнул не из книг, а из собственного горького опыта. Я учился на маленьких катастрофах", - признается Чарльз Хэнди. И он не одинок. Большинство из нас набираются знаний, следуя по такому опасному и непростому пути. Если бы в мире были призы за "лучшую неудачу", то любому из нас было бы что представить на конкурс.

## **Неудачи случаются. Доверяйте людям, и неудачи будут более продуктивными.**

Неудачи случаются. Доверяйте людям, и неудачи будут более продуктивными. Мы не говорим, что лидеры должны подталкивать своих подчиненных к рискованным шагам ради риска как такового. Наоборот, это скорее вопрос снижения риска при принятии рискованных решений. Опыт компании Decision Research, которая находится в городе Юджин, Орегон, и изучает стратегии управления риском, свидетельствует, что люди больше склонны принимать рискованные решения, когда они чувствуют, что делают это добровольно, что эти решения понятны, поддаются контролю, и ответственность за них честно распределяется на всех сотрудников в организации. И, наоборот, люди не склонны брать на себя риск, если они не понимают, что происходит, и чувствуют, что вся ответственность ляжет только на их плечи.

Дайте людям свободу, и они сами найдут неординарные пути решения проблем. Дайте людям время, и вы будете потрясены необычностью их решений. Запас времени - это непреложное условие успешной инновационности. 3M как раз это и делает со своей так называемой политикой "15%": их исследователи могут до 15% времени тратить на свои собственные проекты. Эти 15% еще иногда называют бутлеггерскими. Но можно называть это и конкурентным преимуществом, поскольку это помогло создать и разработать огромное количество прекрасных вещей, одним из примеров которых являются клейкие листочки Post-it.

Эта "15-процентная" политика подталкивает разработчиков идти глубже и дальше в своих исследованиях. Хаджим Митари, президент Canon, сказал: "Не нужно останавливаться, когда кто-то говорит, что это безумие, потому что, когда люди говорят, что это хорошо - это значит, что кто-то это уже делает". Подобным же образом высказался и нобелевский лауреат Арно Пензиас из Bell Labs: "Плохой продукт - это тот, который не вызывает никакой критики в компании на стадии своей разработки".

Задачей является создание бурлящей смеси, в которой бы варились идеи. "Наша цель породить как можно больше идей, поскольку 1 из 1000, возможно, сработает", - объясняет создатель Post-it Арг Фрай. "Идея может идеально подходить другой компании, но не вашей. Создание нового продукта, как сборка мозаики: сырье и материалы, дистрибуция, законодательство, капиталовложения. Если хотя бы одна часть не подойдет, весь проект провалится. Ваша работа может быть выше всякой критики, но если кто-то другой упустил мяч, все усилия могут оказаться напрасными."

В эпоху изобилия ни одна организация и ни один руководитель не могут спокойно почивать на лаврах. Инновационность означает конкуренцию с самим собой. Главное послание руководства компаний в Силиконовой Долине своим отделам развития: "Сделайте устаревшей свою собственную продукцию". Большинство компаний не нуждается в дополнительном количестве генеральных директоров, но им не помешала бы парочка "генеральных бугаев" - тех, кто способен закапывать прежние источники дохода для того, чтобы стимулировать усиленные поиски новых. Если вы не готовы к таким актам саморазрушения, уверяем вас, это сделают ваши конкуренты. Лучше съесть свой завтрак самому, пока его не съел кто-то другой. Или, как сказал более 200 лет назад Адам Смит, "чтобы создать богатство страны, очень многое нужно превратить в руины". То же применимо и к компании, вне зависимости от ее возраста, размера, отрасли, в которой она работает, и страны происхождения.

## Образование: научите меня

В мире, где правят знания, следует изменить само определение образования и профессиональной подготовки. Мы привыкли верить, что надо принять сверхдозу знаний до 25 лет. Эта вера базируется на предположении, что, "кольнувшись" в раннем возрасте, мы сможем следующие лет 40 прожить под этим образовательным "кайфом", а после мы уже никому не будем нужны.

Такой подход означает, что большинство людей даже не предполагает, что можно учиться в течение всей жизни. Образование было общим и одинаковым для всех, а не индивидуальным и узкоспециализированным. Упускали тот факт, что образование - это не заполнение голов голыми фактами. Образование - это эмоции и душа. Образование должно быть персональным.

В мире, где поиск конкурентного преимущества смещается в сферу нематериальную, где все решают знания, образование должно стать непрерывным и продолжаться всю жизнь. Образование - это оружие в конкурентной борьбе как для индивидуумов, так и для компаний. Рабочее место должно стать аудиторией. Если вы хотите привлечь и удержать лучших людей, вы должны предоставить им возможность учиться. Или, как сказал Джеймс Симе, глава Cambridge Technology Partners: "у большинства людей в течение их карьеры будет до семи мест трудоустройства. То, что они ищут, - это работа, которая является инвестицией в их карьерный и профессиональный рост". Компания Симса тратит 7% от оборота на обучение, и это в 18 раз больше, чем в средней американской компании.

Реальность такова, что знания у сотрудников компаний накапливаются со скоростью, которая не на 100%, а в 100 раз или на 10 000% превосходит скорость накопления знаний научными учреждениями. Такие компании как Apple, SiliconGraphics и Intel уже сделали нормой длительные отпуска для своих сотрудников высшего звена. Вы можете уйти в отпуск на целый год для повышения своей квалификации.

Компании создают свои собственные "университеты" подготовки будущих руководителей. Сегодня во всем мире существует около 1200 университетов, принадлежащих различным компаниям, практически во всех отраслях. На первый взгляд кажется, что эти учреждения не станут новыми Гарвардами и едва ли выстоят в конкурентной борьбе. McDonalds' Hamburger University в городе Оак Брук, штат Иллинойс, не выглядит академически привлекательным. Но за 35 лет своего существования он выпустил более 50 000 студентов и имеет 30 постоянно работающих профессоров, которые читают лекции на 22 языках.

Скептики могут пожать плечами по поводу даже самой идеи Hamburger University или Disney University, но скорость, с которой появляются новые корпоративные университеты, показывает, что корпорации настроены очень серьезно. Возможно, самым известным является корпоративный университет, созданный компанией Motorola. Motorola University - "инструмент обновления", согласно заявлению самой компании, - выдает 550 000 студенто-дней в год и стоит \$170 млн. Каждый сотрудник Motorola, а их всего 139 000, должен учиться не менее 40 часов в год. Компания также разработала собственную программу MBA. Motorola подсчитала, что каждый доллар, вложенный в образование, приносит \$33 прибыли.

Корпоративные университеты - это не чисто американское изобретение. В апреле 1998 г. British Aerospace объявила о своем плане создать совместно с другими учебными заведениями собственный виртуальный университет, который будет называться British Aerospace Virtual University. В течение следующего десятилетия она собирается вложить в него более \$1,5 млрд с целью создания корпоративной "базы знаний".

Перемены в требованиях к образованию приводят к переменам в образовательных учреждениях. "Университетам не выжить. Будущее за границей университетских городков, за границей аудиторий. Заочные курсы набирают обороты", - говорит не кто-нибудь, а мудрец Питер Дракер. В то же время футуристы Стэн Дэвис и Джим Боткин предсказывают: "Школьное здание в будущем - это не здание, да и не школа".

Технологии революционизируют образование. Традиционные учебные институты, такие как университеты и бизнес-школы, ничего не сделали, когда новички перехватили инициативу. Скоро даже крупнейшие корпорации могут оказаться вовлеченными в развитие образовательных институтов. Когда в 1998 г. медиа-группа Pearson купила у Simon & Schuster их образовательный бизнес вместе со справочными, бизнес и профессиональными изданиями за \$3,6 млрд, они считали своим главным приобретением именно образовательный бизнес.

"Образование - это одна из самых быстрорастущих отраслей нашего времени", - сказал генеральный директор Pearson Марджори Скардино. Такие компании как Microsoft, Disney и News Corporation тоже присматриваются к новым возможностям в этой отрасли. Майкл Милкен, король джанк-облигаций, недавно вышел из тюрьмы и активно инвестирует в бизнес, который совмещает образование и новые технологии. Он смотрит в будущее.

Рабочее место должно превратиться в заправочную станцию для наших мозгов, а не скоростную магистраль, остановка на которой запрещена.

С одной стороны, существует огромный интерес к образованию, и эту область захлестывает волна ураганной активности, с другой стороны, сама природа образования претерпела серьезные изменения и продолжает меняться. Обучение все чаще и чаще воспринимается как процесс, который длится всю жизнь, хотя не всегда понятно, что же он в себя включает. Одновременно набирает силу индивидуализация собственного образования.

Поскольку многие виды знания трудно сформулировать и передать словами, образование не может быть ограничено пределами класса или аудитории. Нам необходимо учиться "в процессе", прямо на рабочем месте. Рабочее место должно превратиться в заправочную станцию для наших мозгов, а не скоростную магистраль, остановка на которой запрещена. Образование и собственное развитие - это не только чтение "очередной книги" и прослушивание "очередной лекции", но и улучшение собственного производственного процесса, и знакомство с людьми, которые работают рядом. Интеллектуальное развитие - это наставничество и передача знаний ученикам. Это задача лидеров создавать новых лидеров. Лидеры должны быть завалены знаниями и заваливать ими всех остальных. Нет больше разницы между учебой, работой и жизнью. Это один неразрывный процесс.

## **Индивидуализация: посмотрите на меня**

Сегодня компании способны адекватно реагировать на жалобы, требования и прочие разного рода пожелания своих потребителей. Они способны отреагировать в течение нескольких часов или даже минут. И все же, предложения и вопросы ключевых "компетентов" - звезд компании, которые еще не стали руководителями высшего звена, - зачастую никто не принимает всерьез. Как однажды заметил основатель Wal-Mart'a Сэм Уолтон, проходит не больше недели или двух, и сотрудники начинают относиться к покупателям точно так же, как сама компания относится к своим сотрудникам. Вспомните, что сказал Ларри Босси-ди из Allied Signal: "В конце концов, все решают люди, не стратегии".

Обращаются ли в вашей фирме с сотрудниками, как с инвесторами? Это необходимо, потому что они и есть инвесторы интеллектуального капитала. Каждый день они отдают свои сердца и головы работе. А если они этого не делают, то вас скоро не станет. Нам надо обращаться с сотрудниками, как с добровольцами. Может, следует попросить Красный Крест или Армию Спасения поделиться с нами секретом?

Талант - это единственное, что сегодня заставляет капитал плясать.

Отсутствие внимания к сотрудникам со стороны компании - больше проблема компании, чем ее сотрудников. Организацию можно выбросить, а звезды будут продолжать сиять. Если по той или иной причине CNN вылетит в трубу, это не коснется Ларри Кинга. Если Alessi обанкротится, дизайнер Филип Старк, может, и прольет слезу, но очень скоро он снова будет на подиуме. Если Harvard Business School должна будет прикрыть "лавочку", профессор Розабет Мосс Кантер сразу найдет себе другую работу. Если Warner вдруг "затанцует" на грани катастрофы, тот, кого раньше называли Принцем, едва ли лишится сна. В эпоху, когда в мире находится избыточное количество капитала, позиция Ларри, Филипа, Розабет и Символа усиливается с каждым часом, минутой, секундой. Талант - это единственное, что сегодня заставляет капитал плясать. И не каждый второй танец, а все время. Это настоящая пляска Святого Витта в режиме нон-стоп.

## Люди разные

Человек - это не развесной товар. Люди бывают разных видов и типов. Любой индивидуум своеобразен, отличен от других. И мы сталкиваемся с этим каждую минуту. Но для перемен нужно время. Автомобильной промышленности понадобилось почти 100 лет, чтобы понять, что женщина - это не мужчина меньшего размера. В фанки-фрагментированной деревне мы можем говорить о более тонкой дифференциации людей и их потребностей. Лицом к лицу, о ком бы или о чем бы ни шла речь.

Вам либо удастся дифференцировать свой подход, либо вы наблюдаете, как ваши самые ценные кадры уходят, хлопая дверью. Даже если вы предоставляете людям возможность учиться, но потом обращаетесь с ними, как с идиотами или просто как с еще одним орудием производства, лучшие уйдут. Образование без учета личных потребностей - это скорее безвозвратные издержки, а не инвестиции.

Чтобы привлечь и удержать лучших мужчин и женщин, надо обращаться с ними как с индивидуумами. Слово "индивидуум" по-латыни означает "неделимый". Мы движемся к руководству по принципу "один на один". Как следствие, каждая даже самая незначительная система должна быть персонализирована. Со всеми в компании надо общаться, оценивать их работу, вознаграждать, мотивировать и так далее по-разному, с каждым индивидуально. В компании, которая признана самой привлекательной в США, с точки зрения работы в ней, сотрудникам предлагаются такие услуги как массаж в течение рабочего дня, химчистка, персональная уборщица. Мы все - неповторимые создания. Форма одежды в Sun Microsystems=Ты должен .

Исключительно успешная компания по разработке программного обеспечения SAS Institute Северной Каролины не ограничивает количество дней оплачиваемого больничного. Вы можете даже оставаться дома, если заболел кто-то из родных. У компании самые большие детские сады в штате. Люди работают по 35 часов в неделю, и в столовой есть специальные стулья для их детей. Сменить памперсы? Конечно, но если вы не можете понянчить собственных

сотрудников, едва ли вы сможете справиться со своими клиентами и пройти с ними лишнюю милю, чтобы проверить, что им "сухо и удобно".

## Люди разные и их мотивации отличны друг от друга

В разное время разные вещи имеют на людей разное воздействие. То, что заставляет работать вас, не заставит работать нас, и то, что служит мотивацией для ваших коллег, не обязательно станет мотивацией для вас. Чтобы избежать полного хаоса, фанки-организации должны направлять свою работу на общины, представители которых имеют некую общность во взглядах. Вспомните примеры South West Airlines и McKinsey. "Наименьший общий знаменатель" позволяет нам добиваться огромного разнообразия по всем другим показателям. Можно возразить: мы работаем не со своими друзьями, не с теми, кто разделяет наши взгляды. Хорошо, но что бы вы предпочли - сменить работодателя или сменить друзей?

Мотивация все больше базируется на человеческих ценностях, а не на деньгах.

И это не обязательно вопрос денег. Не для всех людей. "Многие организации склонны думать, что их сотрудников заставляют работать только экономические соображения. Вы никогда не добьетесь максимальной самоотдачи от ваших сотрудников, если вы будете обращаться с их знаниями и опытом потребительски", - говорит гуру в вопросах стратегии Гари Хамел. Вместо того, чтобы получать детализированные должностные инструкции, сотрудники сами должны давать менеджерам инструкции по поводу правильных способов их (сотрудников) мотивирования.

Согласно хорошо известной классификации человеческих потребностей Маслоу, мы все начинаем с удовлетворения наших основных потребностей, голода и прочего, а потом поднимаемся до уровня вопросов самореализации. Сегодня все на оборот. Многие сначала стремятся к самореализации, а затем - ко всему остальному. Они готовы голодать несколько недель, чтобы скопить на какую-нибудь картину, горный велосипед BMW (а такие есть, и вы можете догадаться, что стоят они не мало), новую пару Air-Jordans от Nike или поездку в Гималаи.

Мотивация все больше базируется на человеческих ценностях, а не на деньгах. В прошлом лояльность покупалась. Работодатель предлагал постепенное продвижение вверх по служебной лестнице, приличную зарплату и гарантию сохранения рабочего места. Сотрудник, со своей стороны, гарантировал безграничную преданность и усердный труд. Теперь иные ценности определяют лояльность. "Любой организации нужна система ценностей, но эффективной организации она нужна особенно", - сказал Джек Уэлш, GE. "Если вы удалите опорную систему кадровой иерархии и управленческих уровней, люди должны будут сменить свои привычки и ожидания, иначе их захлестнет стресс." Трудность для организации состоит в том, что ценности гораздо сложнее, чем деньги. Ценности нельзя просто впихнуть в корпоративный лозунг или аккуратно выбить на табличке. И ценности нельзя придумать. Они у нас или есть, или их нет.

Выработав и затем сделав достоянием гласности свою систему ценностей, организация некоторым образом автоматизирует подбор персонала, поскольку она начинает притягивать только тех людей, которые разделяют с ней эти ценности. Неопределенность означает, что либо к вам пойдут все сразу, либо в вашу дверь никто даже не постучит. Помните, что это не рынок покупателей. "Компетенты" правят балом. Звезды могут выбирать. Они работают на компании, системы ценностей которых совпадают с их собственными. Если они не хотят работать на кого-то, кто загрязняет окружающую среду, они не будут на него работать. В конце

концов, люди хотят открыто смотреть в глаза своим друзьям и близким. Они не хотят, чтобы в воздухе повисала неловкая пауза после того, как они назвали имя своего работодателя. "Сегодня мы ценим моральные установки и стиль работы компании больше, чем возможность сесть за большой стол и иметь большие перспективы карьерного роста", - говорит издатель Ричард Стагг. "Кто просыпается утром, чтобы стремиться к далекой корпоративной цели? Если компания действительно наполняет смыслом работу сотрудников и предоставляет им свободу и средства, чтобы разрабатывать собственные идеи, это, может быть, и неплохое место."

## **Если люди разные и у них разная мотивация, должны быть разными и системы вознаграждения**

Мы привыкли к разнообразным контрактам на любом рынке, кроме рынка труда. Стандартные контракты, вполне приемлемые в контексте массового производства, едва ли годятся, когда компания собирает под своей крышей полные идей головы, выполняющие свою работу по самым различным причинам. Знаменитости хотят индивидуального графика работы, индивидуального вознаграждения, индивидуальной дополнительной компенсации, особой офисной мебели и так далее. И не только глобальные лидеры могут быть знаменитостями. Мы говорим об уборщиках, программистах, учителях и торговых представителях, обо всех, кто действительно хорош в том, что он делает.

## **Вы есть ваш контракт, а ваш контракт - это вы.**

Мы живем в мире, где контракты становятся все более индивидуальными и индивидуалистичными. Для многих трудовое соглашение - это в какой-то степени акт самовыражения. Вы есть ваш контракт, а ваш контракт - это вы. Бразильский футболист Эдмундо записал в свой контракт с итальянским клубом Fiorentina, что ему будут необходимы двухнедельные каникулы во время карнавала в Рио. Это уже слишком? Возможно, но что, если это именно то, что заставляет его играть лучше во все оставшиеся недели чемпионата?

Новая система должна быть готова поделиться своей прибылью со своими талантами. Мы движемся в сторону "открытой звездной системы". Мы привлекаем таланты и, как следствие, должны ожидать более сложных и разнообразных контрактов между частными лицами и фирмами. Контракты на рынке промышленных товаров всегда нестандартны. Они составляются под конкретную сделку. Мозги и их обладатели не гомогенны. Они уникальны, поэтому специфичность возрастает. Это должно быть отражено в трудовых соглашениях.

## **Люди разные, и понять, какие они на самом деле, можно, только слушая, что они говорят**

Вне всякого сомнения, слепая покорность мертва. Корпоративный человек может быть теперь и женщиной. "Пассивное послушание часто ошибочно принимали за лояльность. Даже само определение лояльности было неразрывно связано с понятием контроля. Теперь люди не лояльны в рабском значении этого слова", - говорит Брайн Бак-стер, консультант по вопросам организационного развития фирмы Kiddy & Partners. "Это означает, что вы можете спорить с системой, не становясь при этом нелояльным."

Сегодня сотрудники все больше требуют и чаще оспаривают. Они уверены в себе и не боятся высказывать свое недовольство, свои заботы и надежды. Если бы они были клиентами, мы бы называли их "непростыми" клиентами. Важно отметить, что в случае с сотрудниками мы этого не делаем

Чтобы справиться с многообразием, фанки-лидеры сами набираются весьма разнообразного опыта. Натан Михруорлд из Microsoft работает как помощник шеф-повара во французском ресторане в Сиэтле. Оле Бек из датской компании по производству аудиотехники и бытовой электроники Bang & Olufsen утверждает, что он "узнает гораздо больше, глядя на витрины магазинов Луи Витон в Париже, чем бродя по магазинам, которые торгуют электроникой". Майкл Айзнер из Disney даже сказал: "Одна из причин, по которой мы сотрудничаем с Infoseek и Starware, - это то, что там есть люди, которые могут повернуться к нам и сказать: "Вы такие старые и глупые"". Чтобы услышать свежее мнение, сходите в галерею живописи, на рейв-дискотеку, в оперу, потусуйтесь с алкоголиками или наркоманами, почитайте что-нибудь, что вас не очень интересует, сделайте что-нибудь, чего вы никогда раньше не делали. Попробуйте, полазайте по Интернету, прыгните с парашютом, сходите в музей (помните Rubbermaid, см. Funky Inc. инновационна).

## **Ваш выход**

Великий социалистический проект, мечта о передаче власти народу, осуществился прямо у нас на глазах. И претворили его в жизнь не последователи коммунистической теории, а ярые сторонники свободного предпринимательства и рыночного капитализма. Такая организация как Manpower, крупнейшее в мире агентство по поиску талантов, имеет около 600 000 "партнеров". Это, по сути дела, гигантский профсоюз, бюро по трудоустройству для отборных мировых специалистов. Транснациональные компании, которые разбредаются по всему свету, определяя развитие мировой экономики, - это почти одно и то же, по крайней мере, для тех, чьи знания и опыт находятся в достаточном дефиците, чтобы их трудоустройство было возможно.

В этом мире надо четко представлять, кто мы, куда движемся, с кем хотим сотрудничать, проводить свободное время, встречаться и так далее. Если мы все обречены на свободу, нам надо самим о себе позаботиться. Мы не можем положиться на церковь, государство или любой другой институт, чтобы они обеспечили нас смыслом жизни. Для нас как для индивидуумов это означает: больше свободы=больше возможностей=больше власти=больше ответственности.

Все вышеперечисленное никак не связано с политикой. Мы просто говорим о закономерных последствиях влияния сил, которые движут мир к такому фанк-состоянию. Это следствия реально происходящих процессов, которые нельзя отменить. Тони Блэр, Билл Клинтон, Герхард Шредер - никто из них ничего не может поделать. Фанк-свобода аполитична до тех пор, пока мы не зададим себе более важный вопрос: а что может быть сделано для того, чтобы направить эти силы в нужное русло и использовать их для обеспечения "хорошей жизни". Чтобы ответить, нам надо понять сначала, а что же значит "хорошая жизнь", в особенности для людей, живущих уже не в XX, а в XXI веке. Ну а пока что есть - есть.

## Ты Есть Ты.

В государстве с социальной программой "делай все сам" все оставлено на усмотрение самого индивидуума. Хорошо это или плохо, но вокруг нет никого, на кого можно было бы опереться или сложить ответственность. Пришло время стать "самому себе господином", вершителем своей собственной судьбы. Время выходить на сцену. Лозунг наших дней -ТЕТ (Ты Есть Ты). Маскарад закончился. Отрицание означает смерть. Многие добились успеха потому, что они есть то, что они делают, и они делают то, что они есть на самом деле. Это начинается с избавления от тех ролей, которые нам приписали. Нужно вернуться к нашей индивидуальности. Надо спросить, кто я? Если вы рискнете и разденете сами себя догола, то вы обнаружите, что по сути вы - не мать или отец, не начальник или подчиненный, не цветной или кавказец, не европеец, американец или азиат. Что же остается? Что вы действительно хотите сделать со своей жизнью? Вся власть в ваших руках.

Для того, чтобы преуспеть в этой гипер-конкурентной среде, вам нужно выработать персональную стратегию. Нам нужна аптечка и спасательный жилет, и надувать жилет надо прямо сейчас. Хорошие времена не будут поджидать вас за углом, если вы не будете действительно искать пути к ним, не боясь забрести в тупик.

Если вам не нравится то, что вы делаете, перестаньте это делать. И перестаньте сейчас же. Послушайте, что говорит профессиональный инвестор Уоррен Баффет: "Меня всегда волнуют люди, которые говорят: я собираюсь этим заниматься в течение десяти лет, хотя мне это не нравится, но потом я сделаю то-то...Это как откладывать секс на преклонные годы". Магазины и секс не будут ждать вас вечно.

Три ключевые вещи характеризуют успешного фанкстера. Эти три простые характеристики универсальны, несмотря на ваш возраст, пол, расу, место рождения, образование или род занятий.

## Будьте уникальны

Не важно, что вы делаете, чтобы добиться успеха, вам надо быть уникальным, по крайней мере, на какой-то момент. Нам всем надо стремиться к созданию монополии. В то же время надо быть откровенными с самими собой относительно того, кто мы есть и что мы есть. Ничто другое не поможет. В абсолютно прозрачном обществе мы больше не можем притворяться на работе или выдавать себя за кого-то другого. Исторически те, кто были не похожи на других, страдали. Теперь отклонение от нормы - это рецепт выживания.

1976 год. У вас на счету в банке \$500, вам скоро 25. Что бы вы сделали?

1. закатил бы потрясающую вечеринку
2. купил бы подержанную машину
3. создал бы венчурный фонд, инвестирующий в предпринимательство в области ИТ?

Спросите Анн Уинблад из Hummer Winblad - одного из самых известных венчурных фондов в мире.

1977 год. У вас на счету в банке \$2000, вам скоро 33. Что бы вы сделали?:

1. вечеринка
2. машина
3. компания, которая создает программы для управления базами данных?

Спросите Ларри Эллисона, основателя и главу Oracle.

1984 год. У вас на счету в банке \$1000, вам скоро 19. Что бы вы сделали:

1. вечеринка
  2. машина
  3. продажа ПК прямо из своей спальни?
- Спросите Майкла Дэлла.

1999 год. Что вы собираетесь делать?

Новыми чемпионами будут ГИБК - генераторы идей без капитала, а аутсайдерами станут КБИ - капиталисты без идей. Капитал пляшет под дудку таланта.

Есть два пути. Первый - это гипер-специализация, как у Реда Адэ-ра, который путешествует по всему миру, чтобы тушить пожары на нефтяных скважинах. Вы можете стать экспертом по особому виду экземы, тесту, спорту, музыкальному инструменту или еще чему-нибудь. Фокус, фокус, фокус, а затем становитесь глобальными. Второй - вы добиваетесь успеха пухек дефисирования, написания через дефис, то есть комбинирования противоположностей. Настройщики-технологии, визуалыцики-эргономисты, психо-лингвисты и компьютерщики-экологи уже ходят по земле. Посмотрите на финскую скрипачку Линду Лампениус, также известную под именем Линда Брава. В мире переизбыток прекрасных скрипачей. Открытие границ Восточной Европы наводнило рынок скрипачами. Линда могла бы быть всего лишь "одной из". Но случилось ей быть высокой блондинкой. Она выступает в сексуально облегающей одежде, работала в сериале "Спасатели Малибу" и появлялась на обложке журнала Playboy. Многие могут спросить, что общего у сериала "Спасатели Малибу" и журнала Playboy с игрой на скрипке. Ничего. И в этом вся суть. Линда добилась успеха, потому что ей удалось создать новый рецепт, смешать несмешиваемое, получить нечто, чего не существовало до ее появления на сцене. У Линды монополия. Она создала собственную индустрию. Линда Брава уникальна. В какой-то момент она стала таковой.

## **Выпускайте свои собственные акции**

Сегодня частные лица могут и действительно выпускают собственные акции. Взять, например, Дэвида Боуи. Он выпустил облигации под свои 25 альбомов с 300 песнями, заработав на этом \$60 млн. Зигги Стардаст, худой белый Дюк, уже не одинок. Доктора делают это. Журналисты делают это. Профессора делают это. Программисты делают это. Мы все можем это делать.

За последние 20 лет XX столетия количество индивидуальных предпринимателей увеличилось в США на 100%. В Европе мы можем наблюдать аналогичный тренд. Люди бросают работу в больших корпорациях, поскольку либо их способности были проигнорированы, либо использовались не так, как они хотели бы, либо вознаграждение было неадекватным, с точки зрения заработной платы или признания. Они ушли, чтобы создать собственные компании: ИЧП Я, Moi S.A., Jag AB, Ich GmbH, Jeg AS, ОАО Мне - компании из одного человека. Они часто продолжают делать то же самое, что они делали и до этого, но берут вдвое больше, перепродавая свои знания бывшему работодателю или другим участникам рынка.

Энди Уорхол был прав. Однако он, вероятно, преувеличил приблизительно на 14,5 минут. Если взглянуть на нашу жизнь как на серию выступлений или проектов, а не как на карьеру, появляется необходимость в постоянном самообновлении. Но вам трудно на каждом новом концерте выступать лучше, чем на предыдущем. Мы должны взглянуть на себя, как на компанию с собственным балансовым отчетом, где в актив записан наш интеллект, с собственной торговой маркой. Нам нужно инвестировать в нас самих и заниматься

собственным маркетингом. Не заботясь об угрозе увольнения, люди фанка выбирают собственную профессиональную привлекательность - постоянно обновляя свои знания, так что у их потенциальных работодателей не пропадает к ним интерес ни при каких обстоятельствах.

Но знания - это еще не все. Люди фанка много работают, чтобы привлечь внимание. Им ничего не остается, поскольку все они - игроки в глобальной игре привлекательности. В мире переизбыток практически любого вида знания, доступного людям. Выпуск собственных акций - это не просто вопрос образования и инвестиций в собственный научно-технический отдел. Образование само по себе не решит проблемы. Посмотрите на выпускников программы MBA или инженеров. Несмотря на их образование и опыт, они - просто лица в толпе людей с одинаковым образованием. Привлекательность и внимание - это не только вопрос содержания, но и вопрос формы. Нам нужно упаковывать себя, вешать торговую марку и проводить само-маркетинг так, чтобы нас брали. Под каким лозунгом хотели бы продаваться вы?

## Налаживайте связи

Еще ничего хоть сколько-нибудь удивительного не было сделано в изоляции. Приготовьтесь к мании смешивания. В обществе товарного изобилия вы сильны ровно настолько, насколько об этом знают другие. Вы можете быть наинумнейшим человеком на земле, но какой от этого прок, если никто об этом не знает? "Индивидуальная конкурентоспособность"="Что вы знаете"x"Кого вы знаете". За ночь любой из нас в принципе может создать многомиллионную компанию у себя в гараже. С помощью Интернета вы можете выйти на рынок, на котором более 100 млн потребителей.

Фокус, фокус, фокус и затем снова фокус означает, что нам всем нужны партнеры. Нам нужны партнеры, которые помогали бы нам в каждом виде деятельности и в каждом процессе, в котором мы не являемся лучшими в мире. Многие люди используют сторонних поставщиков в своей личной жизни: прачечные, уход за ребенком в рабочее время и так далее. Теперь настало время передать третьей стороне некоторые части нашей профессиональной жизни. Вам нужны партнеры, которые позволили бы вам стать самим собой. Эти люди будут для вас технической поддержкой, производственной базой, отделом маркетинга - всем, чем угодно. И все это мирового класса. Они создадут для вас рычаги развития и использования ваших собственных возможностей. Они помогут вам встать на ноги и вырасти большими.

Сила сотрудничества означает, что мы увидим появление динамичных кластеров экспертизы и знаний. Это станет возможно за счет большей мобильности всех ресурсов в мире. В прошлом люди оставались там, где они родились или учились. Законы некоторых стран способствовали этому, запрещая перемещение ресурсов. Теперь талант и деньги передвигаются с гораздо большей свободой.

Еще ничего хоть сколько-нибудь удивительного не было сделано в изоляции. "Индивидуальная конкурентоспособность"="Что вы знаете"x"Кого вы знает!"

Результатом является то, что люди следуют за лидерами в своих областях. Если страны будут неспособны закрыть двери, значит им нужно будет создать магниты, которые бы притягивали людей и ресурсы. Это как организация вечеринки, где вы раздумываете, а кто же придет. Поставьте пластинку с хип-хопом, и к вам придут хип-хопперы.

Мы увидим перераспределение людей по новым "племенам". Карта Европы и всего мира будет переделана. Соединенные Кластеры Европы, возможно, - не такое уж далекое будущее.

Скандинавия может стать домом для музыкального кластера. Гоа в Индии уже стала местом для кластера хиппи. Великобритания имеет финансовый кластер в Лондоне. Вермонт, США, может быть медиа-кластером. Кластер Формулы 1 в Оксфордшире, Англия, автомобильный кластер в Германии, кластер кафельной плитки в Италии. Карта кластеров мира будет постоянно меняться по мере того, как люди будут передвигаться, образуя новые объединения и создавая новые партнерства. Самое важное - это то, что знания не всегда могут быть фиксированы в книгах или еще как-то и все равно требуют живого общения. Вам нужно дышать тем же воздухом.

## Мечта управление

Все мы теперь лидеры. Может, не все из нас будут руководить АВВ, IBM или чем-то подобным, но все мы все равно лидеры. Мы вынуждены быть ими. Мы должны управлять нашей собственной жизнью. Лидерство - это больше не что-то, чем вы занимаетесь от случая к случаю, это то, чем вы занимаетесь каждый день, весь день. Все, что бы вы ни делали - это лидерство в какой-то степени, поскольку вы пытаетесь заставить людей поверить в то, что вы делаете. И вы постоянно стараетесь понять, кто же вы на самом деле. Настоящие лидеры не практикуют лидерство, они живут лидерством. Они то, что они делают.

Становление лидерства прошло три стадии. Бизнес-лидеры первого поколения были юристами. Общества с ограниченной ответственностью стали новым феноменом начала века, и для управления корпорациями нужно было разбираться в юридических вопросах, лидеры управляли юридическими потоками. Нужны были эксперты. Прошло время. Юридическое ноу-хау стало общедоступным. Уже не юридические, а технологические вопросы встали во главу угла. Как следствие, лидеры второго поколения имели, как правило, техническое образование. Это было важно, поскольку основным источником конкурентного преимущества были технические новации. Лидеры управляли товарными потоками. Прошло время, появились новые направления работы. Организация и финансовые вопросы вышли на первый план. Третье поколение лидеров - это выпускники программ MBA. Они управляют финансовыми и административными потоками.

Теперь все, что есть в компании, - это вопрос интеллекта. Поток знаний эфемерен, большая доля этого самого знания неотъемлема от его владельца - человека. Поэтому лидерство теперь - это вопрос привлечения и удержания лучших людей, управление потоком внимания. С другой стороны, это также вопрос придания некоего смысла существованию, помощь в самоопределении для некоторых "племен". И как лидеры мы должны заново постоянно создавать силовое поле притяжения и привлечения внимания. Мы работаем, как если бы запускали новый проект каждый день, каждый час, каждую минуту. В мире, где власть принадлежит народу, все лидеры должны стать человекеуправленцами. Поскольку многие продолжают верить в старый стиль лидерства и управления, они обречены на провал. Немногие признаются в том, что они - никудышные любовники, но еще реже они признаются в том, что они - никудышные начальники. Скоро многим придется это сделать.

Все больше и больше организаций передает управление лидерам нового типа. В деревне фанк факеры и шопперы уже победили. Плохо это или хорошо? Это просто факт жизни. На обложке журнала Fortune недавно было провозглашено, что "зависимость от секса" - маленький грязный секрет корпоративной Америки. Главной темой номера был экскурс на 10 страницах в темный мир эгомании. Фрейд был прав, секс - это все. И не только для младшего поколения. Посмотрите на лидера свободного мира Уильяма Джефферсона Клинтона.

## **Власть проявляется - как и всегда - в том, чтобы снабжать людей мечтами.**

Не удивительно, что поиск смысла не прекращается. Посмотрите, например, на развитие жанра "помоги себе сам" - книг, где описывается, как познать себя и окружающий мир. Поиск - это неизбежный побочный эффект установления нового миропорядка. Наше прежнее представление о "хорошей жизни" - дом, стиральная машина, постоянная работа и т.п. - подорвано. И замену найти не просто. В результате - для того, чтобы самоидентифицироваться, люди ходят по магазинам. Их покупки - индикатор того, к какому "племени" они хотели бы принадлежать.

Власть проявляется - как и всегда - в том, чтобы снабжать людей мечтами. Мечтами, которые затрагивают душу, волнуют, преображают. Когда-то это сделали Маркс, Кеннеди и Мартин Лютер Кинг: они принесли нам мечты. Теперь это делают Майкл Дэлл, Билл Гейтс, Ан-тони Роббинс и Стефен Кови. В мире великого многообразия, в мире "племен" их мечты значат все и ничего. Вопрос должен стоять так: как снабдить различные "племена" мечтами о чем-то, что им близко и что могло бы принести им пользу?

Власть проявляется - как и всегда - в том, чтобы снабжать людей мечтами.

Не удивительно, что поиск смысла не прекращается. Посмотрите, например, на развитие жанра "помоги себе сам" - книг, где описывается, как познать себя и окружающий мир. Поиск - это неизбежный побочный эффект установления нового миропорядка. Наше прежнее представление о "хорошей жизни" - дом, стиральная машина, постоянная работа и т.п. - подорвано. И замену найти не просто. В результате - для того, чтобы самоидентифицироваться, люди ходят по магазинам. Их покупки - индикатор того, к какому "племени" они хотели бы принадлежать.

Власть проявляется - как и всегда - в том, чтобы снабжать людей мечтами. Мечтами, которые затрагивают душу, волнуют, преображают. Когда-то это сделали Маркс, Кеннеди и Мартин Лютер Кинг: они принесли нам мечты. Теперь это делают Майкл Дэлл, Билл Гейтс, Антони Роббинс и Стефен Кови. В мире великого многообразия, в мире "племен" их мечты значат все и ничего. Вопрос должен стоять так: как снабдить различные "племена" мечтами о чем-то, что им близко и что могло бы принести им пользу?

## **Чувствуя Фанк**

*"All business is show business",*  
Jan Carlzon

*"Весь бизнес есть шоу-бизнес",*  
Ян Карлзон

Вы готовы делать бизнес в мире, где рынки практически совершенны для любых товаров: от комплектующих до капитала, от китового жира до смазки для двигателей, от парфюмерии до алкоголя? Вы готовы создавать, подбирать кадры и руководить организациями, которые строили бы свою работу по принципу "тотальной" инновационности? Вы готовы сами позаботиться о своей жизни, карьере и профессиональных способностях? Давайте посмотрим правде в глаза: в обществе, в котором нет социальной защиты, мы сами должны построить свою собственную систему соцобеспечения и спланировать свое будущее. И при этом нам

придется иметь дело с людьми, для которых важным может быть все, что угодно, но только не воздержание и экономия.

Это означает, что вам придется жонглировать огромным количеством шаров, стараясь не уронить ни одного. Это настоящее цирковое искусство. Может быть, вы его освоите. Может, у нас получится поймать все шары, даже если они все вместе неожиданно полетят на пол. А можег, и не получится. Вся проблема в том, что даже если мы их все и поймаем, этого все равно будет недостаточно для того, чтобы обеспечить успех в будущем. Правда сурова. Умение жонглировать и способность поймать все шары - это необходимое, но далеко не достаточное условие для выживания в обществе перепроизводства.

Новые шары постоянно возникают в воздухе. Они могут быть невидимыми. Эпоха изобилия постепенно превращается в эпоху эмоциональных привязанностей. Чтобы справиться с изобилием, не нужно производить еще больше одного и того же, нужно привнести в производство элементы сенсационности и сентиментальности. В экономике перепроизводства источники конкурентного преимущества начнут смещаться в сторону вещей неосязаемых. Эфирная коммерция. И потенциальные покупатели, и будущие служащие будут молить о продуктах, услугах, стратегиях, лидерах и организациях, которые находили бы отклик в их душах. Эмоциональная коммерция. Всем хочется, чтобы то, что предлагают, затрагивало их душу, волновало. Мы хотим, чтобы на нас обратили внимание. Все остальное тривиально.

Альберто Алесси проделывает это с "ершиками" для туалетов в Милане. Ричард Брэнсон делает то же самое с пенсионным бизнесом в Великобритании. Стив Джобе делает это с компьютерами в Сан-Франциско. Йорма Оллила делает это с мобильными телефонами в Хельсинки. Все они поняли, что пора снять последнее табу. Общество сенсаций хочет, чтобы мы строили нашу конкурентоспособность на чувствах и фантазии.

## **Что видят во сне менеджеры**

Вспомните Progressive. Вспомните Dell. Вспомните Ikea. Вспомните Chevrolet Suburban. Вспомните Stokke. Вспомните Starbucks. И вспомните Legs/iow. Заманчивые возможности существуют везде. Бизнес -это просто, это не ядерная физика. По сути дела, все сводится к деньгам. Но сегодня не в этом причина успеха многих компаний, включая вышеперечисленные. Вспомните Диснея и Форда: один стремился сделать людей счастливыми, другой пытался демократизировать автомобиль. Для них деньги стали просто следствием достижения другой, более важной цели. Или, как очень красиво выразился знаменитый австрийский психиатр Виктор Франкль: "нельзя стремиться к собственному успеху или счастью, они могут являться только следствием... неожиданным побочным эффектом самоотверженного стремления к цели, которая несоизмеримо больше, чем сам человек".

Создание временных монополий это как раз то, за что менеджерам и платят.

Есть большая цель или ее нет, но любой бизнес должен быть прибыльным. И в рыночной экономике существует только один способ заработать деньги. Это объясняет тот факт, почему все менеджеры во всем мире, невзирая на их возраст, пол, национальность, образование, сладострастно мечтают об одном и том же. Что бы там ни говорили о преимуществах капиталистической системы и необходимости жесткой конкуренции, каждую ночь во всем мире все менеджеры видят во сне только одно - Священный Грааль бизнеса - временную монополию. Об этом же мечтают музыканты, художники, доктора, юристы и так далее. Это универсальный и самый сладкий сон.

На самом деле, создание временных монополий - это как раз то, за что менеджерам и платят, и часто платят очень много. Только тогда, когда у нас монополия, мы можем устанавливать цены, которые обеспечивают нам сверхприбыль. Это может быть географическая монополия или монополия товара/услуги. Если бы вам случилось оказаться счастливым владельцем монополии, вам, вероятно, было бы все равно, к какой категории относится ваша монополия.

К сожалению, слово "монополия" приобрело благодаря прессе ярко выраженный негативный оттенок. Объявить, что вашей стратегией является создание временной монополии, было бы очень неразумным ходом. Клиенты бы разбежались, а контролирующие органы тут же бы прибежали. Чтобы уберечь вас от подобных неприятностей, предлагаем использовать слово "ниша", а не "монополия", хотя, по сути, это одно и то же.

Направляя всю свою деятельность на определенное "племя" - географический регион или определенную группу потребителей - мы надеемся избежать конкуренции и ценовой войны. Мы хотим стать единственным "естественным выбором" для наших клиентов, при этом не оставляя им никакого выбора. Чтобы успешно конкурировать на уровне ниш, вам нужно стать не похожим на всех остальных. Фанки-фирмы следуют совету компании Apple: они "думают по-другому", а потом меняют все, что придумали. Мы все хотим продукты или услуги, которые были бы уникальными, хотя бы в некотором роде, нечто, что притягивало бы внимание определенного "племени".

Практически есть два пути, которые могут помочь вам стать отличными от других - вы либо дешевле, либо лучше. Но уникальность - это не просто вопрос вашего продукта как такового. Нет ничего необычного в продукции такой компании как Dell. Уникальность может быть найдена где угодно: идея, бизнес-логика, упаковка, культура или люди.

## **Нормальность - это дорога в никуда.**

Но быть отличным исключительно важно. Вот почему компании настолько зависят от людей, у которых рождаются новые идеи. Проблема в том, что уникальность и отличие - это прерогатива людей, которые по сравнению с усредненным корпоративным человеком немного странноваты, если не сказать больше. Но они и есть истинные предприниматели, люди, готовые бросить вызов status QUO, посмотреть на мир широко открытыми глазами, пренебречь правилами, игнорировать законодательство, не обращать внимания на принятые нормы. Они готовы рисковать, взять ответственность на себя. Вопрос в том, готовы ли мы брать на себя риск. Вы и ваша организация - были бы вы готовы рискнуть в попытке создать временную монополию?

На этот вопрос есть только один ответ, просто потому что выбора уже нет. Нормальность - это дорога в никуда. Если мы можем вести себя только так же, как и другие, мы увидим то же самое, услышим то же самое, найдем тех же самых людей, с теми же идеями и, в результате, получим те же продукты. Мы утонем в море "нормальности". И компания Normal Inc. обанкротится.

Ненормальность создает монополии - 15 минут на вершине славы. И если "странноватость" - это единственная дорога к богатству, подумайте снова о факторе "странноватости" в вашей организации. Достаточно ли он высок? Возможности ждут, чтобы их открыли, но искать нужно там, где никто еще не был, а не там, где наши конкуренты побывали уже 343 раза. Иначе мы обречены видеть то, что другие уже видели. Деньги делают монополисты.

## От локализации к организации

Если вы не верите, взгляните на эволюцию конкурентоспособности. В начале источником конкурентного преимущества было местоположение. Доступ к сырью обеспечивал специфичные для компании преимущества, которые позволяли ей создавать и эксплуатировать временное положение монополиста. Успешные компании XIX века стали таковыми за счет доступа к источникам нефти, леса, рудникам etc. и обогатили такие семьи как Рокфеллеры и Гетти. Это был вопрос поиска и эксплуатации Клондайков.

Но капиталистическая экономика жестока. Вскоре свободный рынок сырья сделал использование местоположения как единственного источника конкурентного преимущества малоэффективным. Случилось так, что инновации и технологии в совокупности с капиталом стали новыми источниками дифференциации. Ключом для создания конкурентного преимущества стало увеличение полезности товара для потребителей, при сохранении прежней стоимости входящих материалов. В результате на рубеже XX века в мире бизнеса господствовали несколько капиталистов и огромное количество изобретательных предпринимателей, таких как семья Валленбергов, Томас Альва Эдисон, Дж.П. Морган, Альфред Нобель, семья Ротшильдов и Отто Дизель. Конкурентное преимущество базировалось на изобретательности.

Рынок снова нанес ответный удар. Продукты имитировались, а патенты либо истекали, либо выкупались. Когда все эти инновации становились достоянием всех и каждого, конкурентное преимущество более не могло базироваться на уже подорванной технической монополии.

Тогда и началась эра организаций. Первопроходцы: Альфред П. Слоан и Генри Дюпон в США создали компании, организованные по подразделениям, разбив крупные структуры на меньшие, работающие с одним продуктом. Новая организационная структура позволяла постоянно улучшать существующие технологические разработки. Эта организационная инновация стала доминирующей моделью для большинства крупных фирм США, и это позволило им покорить мир. Упор на организационное совершенствование имел смысл, учитывая тот факт, что все компании использовали одни и те же технологии. Те, у кого были более эффективные организационные структуры, преуспели. Позже европейские компании адаптировали эту модель, и было положено начало "горизонтальной" - международной конкуренции.

Во второй половине XX века целый ряд организационных инноваций помог создать большие и малые временные монополии. Just-in-time (JIT), ре-инжиниринг, управление по задачам, управление качеством, "управление прогуливаясь", канбан, сравнительный анализ, матричное управление, аутсорсинг, даунсайзинг, стратегические альянсы, лин продакшн. Список можно продолжать до бесконечности. Все они помогли засверкать конкурентному преимуществу тех, кто первым успел их использовать. Для большинства, как всегда, это свечение было лишь отдаленным и мимолетным проблеском. Организации на этом не остановились. Ушли в прошлое (по крайней мере, теоретически) бюрократические организации, описанные почти столетие назад Максом Вебером. Сегодня, если ваша фирма "одна из", типичный представитель, то она может выглядеть, как черничный пирог, рыболовная сеть, трилистник, газель, или даже варящиеся в кастрюле спагетти (как Oticon). Большинство современных фирм все еще строит свое конкурентное преимущество на организационных решениях, что позволяет им сохранять плодотворный баланс между эксплуатацией существующего и созданием нового.

В мире товарного изобилия инновации обычно в дефиците. Компании, менеджеры и обычные люди обладают способностью леммингов следовать друг за другом. Схожесть -это инфекция. В погоне за организационным вдохновением компании обращаются к глобальным

консалтинговым фирмам. Они видели конкурента, который провел ре-инжиниринг своего производства, и они нанимают консультанта, который провел бы ре-инжиниринг для них. Цепная реакция - принцип домино. Вскоре все компании в отрасли провели ре-инжиниринг. Консультантам хорошо. Но что-то стоит на пути создания конкурентного преимущества через проведение мероприятий, которые все уже давно провели. Andersen Consulting, McKinsey & Company, Boston Consulting Group и Gap Gemini и многие другие - все внесли свой вклад в гомогенизацию организационной архитектуры всего света.

И не только они. Подумайте о студентах MBA и людях с научными степенями. Каждый год они приходят на работу в компании по всему миру. Хотя в какой-то степени они и компетентны, но все они все-таки принадлежат к группе глобально-стандартизированных индивидуумов. Поступаете вы в бизнес-школу или институт в Москве или Маниле, Сиэтле или Сан-Себастьяне, уже не важно. Вы изучаете те же модели по тем же книгам и учитесь те же формулы. А потом студентов выпускают, вооруженных одинаковыми рецептами успеха.

Но как только практически все компании установили ИТ-системы, информационные технологии тоже начали работать, как гомогенизирующий фактор, делая организации еще более похожими друг на друга.

Подобным же образом появление информационных технологий дало некоторым компаниям определенное преимущество. Но как только практически все компании установили ИТ-системы, информационные технологии тоже начали работать, как гомогенизирующий фактор, делая организации еще более похожими друг на друга. У технологии есть такое свойство. Вспомните, что случилось с автомобилями с момента начала использования аэродинамических труб, а затем CAD/ CAM. Когда мы были детьми, и наши родители брали нас покататься, мы играли с нашими младшими братьями в игру "угадай марку автомобиля". Сегодня кто может отличить одну машину от другой?

Идентичность - это факт. Ericsson, должно быть, имеет самую лучшую, самую передовую технологию в мире. Но он также должен стать пионером в вопросах управления своей организацией. Фирме нужна лучшая ИТ-система, которую только можно купить за деньги. Ericsson должен найти, нанять и удержать лучших людей, которые есть на рынке труда. Он должен работать с лучшими поставщиками во всем мире, а не с самыми ближними. И все это необходимо. Выбора нет. Но в то же время этого и не достаточно, потому что Nokia тоже делает это. Philips тоже делает это. Motorola делает это. Sony делает это. Siemens делает это. Они все делают это.

Следствием всего этого является то, что конкурентоспособность не может более строиться только на местоположении, технологических инновациях или совершенстве организационной структуры. Любое преимущество, которое может быть найдено в этих областях, будет недолговременным. Напротив, настоящая конкурентоспособность должна быть построена на чем-то, о чем все мы знаем, но редко обсуждаем в рамках наших бизнес-дискуссий. Компании должны иметь временные монополии на эмоции и воображение. E-конкурентоспособность.

## **Экономический эффект задушевности**

Снятие последнего табу означает уничтожение традиции, по которой с людьми обращались просто, как с еще одним фактором производства, человеческими ресурсами, или как с анонимными потребителями. Людям не нравится, когда с ними обращаются, как с ресурсом или как с безымянным, безликим потребителем "X", они хотят, чтобы их замечали и обращались с ними как с индивидуумами. Нам надо расширять наши оргструктуры, чтобы они

сливались с племенами наших потребителей, получая доступ к их тайным сокровищам. Надо начинать конкурировать на основе чувств и фантазии, эмоций и воображения.

Большинство индивидуумов, и потребителей, и сотрудников руководствуются или потенциально могут руководствоваться соображениями, которые выходят за чисто экономические рамки. Как сказал Альберто Алесси, основатель одноименной компании, "у людей есть сильная потребность в искусстве и поэзии, это то, чего промышленность пока не понимает". Поскольку цена "ерша" для унитаза от Alessi \$80, вероятно, он знает, что говорит.

В эмоциях сидят деньги. Это - не странное или нелепое заявление. Это может быть антитезисом прежней коммерческой логики, но это не анти-коммерциализм. Это новый коммерциализм. И это - не фарс, это -фанк. Поэзия и прибыль не должны быть взаимоисключающими. Если бы современный бизнес был бы только делом битов, мозгов и брэндов, - зачем тогда Citibank сотрудничал бы с Элтоном Джоном? Зачем Motorola и Microsoft заключили партнерское соглашение с Rolling Stones? И зачем Miller вошел в альянс с MC Hummer'ом? Ответ прост и мелодичен: флюиды.

Даже традиционные промышленные фирмы признают, что путь вперед лежит через эмоции и воображение. Только послушайте, что говорит один из ведущих разработчиков компании Ford: "В прошлом мы концентрировались на собственных проблемах, искали функциональной эффективности. Теперь фокус сместился во внешнюю сферу, мы стараемся достигнуть эмоциональной удовлетворенности потребителя". Задумаемся: а что бы сказал на это старик Генри Форд? Мы полагаем, что, если бы это снижало себестоимость и увеличивало бы объем сбыта, Генри бы схватился за эту концепцию тотчас же. Капиталисты всегда оборачиваются гуманистами, как только эта метаморфоза становится прибыльной.

Реальность такова, что компания, которая стремится быть конкурентоспособной, не может лишиться себя преимущества, которое ассоциируется с тем, что мы называем "экономический эффект задушевности" .

Душа - это что-то сердечное, личное, сексуальное. Она неразрывно связана с нашими чувствами и эмоциями. Не каждый хочет быть тронут чем-то - особенно, когда покупает "ерш" для унитаза. Несмотря на то, что самые лучшие (и худшие) в мире вещи в жизни связаны с сильными переживаниями, люди ринутся вон из комнаты, если вы произнесете такие слова как любовь, желание, удовлетворение, бешенство, сумасбродство на каком-нибудь корпоративном собрании. 4-буквенные слова всегда обидны.

Забудьте о том, что вы можете обидеть кого-то. IQ и EQ должны сосуществовать. В экономике перепроизводства успех приходит через привлечение эмоционального потребителя или сотрудника, а не рационального. Но в то время, когда вам действительно необходимо знать о ваших коллегах и потребителях все, знать их эмоции, большинство руководителей не знают, кажется, даже их имен.

Для наших потребителей "экономический эффект задушевности" означает, что компания фокусирует свое внимание не только на самом продукте, но и на наших эмоциях, связанных с использованием этого продукта. Компания старается заглянуть за рамки атомов и битов. Как кто-то когда-то заметил, суши - это холодная дохлая рыба, но это совсем не то, что покупает потребитель, и не то, что предлагает на рынке продавец. Тогда почему же так много компаний упорно стараются продать своим покупателям холодную дохлую рыбу в то время, как те хотят суши?

Что в действительности покупает женщина, когда она идет в магазин за помадой? С одной стороны, она покупает просто подкрашенный жир в специальном контейнере. Но, с другой, она

покупает надежду, надежду, что кто-то скажет ей: "Ты такая красивая, я люблю тебя, пойдём ко мне". Это, по крайней мере, то, что покупает большинство мужчин, когда они выбирают лосьон после бритья, и мы не понимаем, почему у женщин это должно быть по-другому. Это справедливо для всех продуктов. Что вы в действительности приобрели, придя домой с новым телефоном Nokia, парой штанов Gap цвета хаки или плеером Walkman от Sony?

Мораль: то, что продают компании, и то, что покупают потребители - две разные вещи. Именно поэтому время от времени очень полезно поставить себя на место клиента и задать вопрос: что же они на самом деле покупают? В 99 случаях из 100 ответ-не то, что ты продаешь.

"Экономический эффект задушевности" также касается и наших коллег. Мы должны понимать, что их злит, расстраивает и радует, как сказал Манфред Кете де Врис из INSEAD'a . Мы должны научиться мастерски играть на эмоциональных струнах наших собственных и их лир. Как мы можем пытаться давать людям вдохновение и заставлять их творить что-то, когда мы понятия не имеем, что заставляет их вздрагивать? Нам всем есть чему поучиться у Хер-ба Келлехера из SouthWest Airlines. "Мы не боимся эмоциональных объяснений с нашими сотрудниками. Мы не боимся говорить им: "Мы вас любим", потому что это правда", - говорит он.

Получение прибыли за счет "Экономического эффекта задушевности" начинается с понимания самого себя. Что действительно вас злит, расстраивает и радует? Обратите внимание на простоватость Билла Гейтса. Мистер Гейтс создал свою (временную?) монополию, запустив операционную систему Microsoft во все компьютеры IBM во всем мире. Теперь он - самый богатый человек на земле. И все же мы уверены, что не деньги - главное для Билла Гейтса. Деньги - это просто положительный побочный эффект.

В действительности мы все, возможно, знаем, что движет Биллом, потому что мы все с ним встречались, по крайней мере, три раза. Первый раз в детском саду. Билл был маленьким мальчиком, сидящим у песочницы. Время от времени плохие мальчишки бросались в него песком. Второй раз - в третьем классе. Это был урок физкультуры, и надо было играть в футбол. Билл был щуплым и вдобавок в очках, его брали в команду самым последним, даже после девочек. Третий раз мы встречаем его на школьной вечеринке. Билл - худой и плохо одетый парень, теперь в очках с очень толстыми стеклами, стоит в углу со стаканом содовой и какими-нибудь чипсами. Он пришел один, и никто из девчонок не хочет с ним танцевать.

Вы помните, какой он сейчас? Что его сводит с ума, расстраивает и радует? Что заставит его вздрогнуть? Это может быть месть. Мечь всем детям, которые бросали песок ему в глаза, всем тем, кто не брал его играть в футбол, всем девочкам, которые не хотели с ним танцевать. И если вы принадлежите к одной из этих групп, берегитесь, потому что Билл вернулся и теперь он у руля. Microsoft - машина, и ее топливо - мечь. Стань безумным. Стань спокойным. Стань счастливым.

## **Инновации без конца и края**

Привычные подходы и уровень вложений в поиск инноваций приведут нас в никуда. "Экономический эффект задушевности" не может появиться на основе инноваций предсказуемых и последовательных. Чтобы добиться успеха в XXI веке, нужно научиться управлять "бесконечной инновацией". "Бесконечная инновация" - это никогда не прекращающийся поиск путей создания новых ценностей для всех, кого, так или иначе, затрагивает деятельность компании. Бесконечная - значит непрекращающаяся. Или, как

сказал Крис Бангл, глава группы дизайна BMW: "Это значит делать, делать, делать - Макс Дела-Дел".

Но бесконечная инновация также требует, чтобы мы обратили внимание на нематериальные свойства того, что мы предлагаем нашим будущим клиентам или коллегам. Бесконечная=нематериальная. Время и пространство - измерения конечные, это как гонка с финишной чертой. Если вы прибежали первым, вам больше нечего делать, и вы окопываетесь за финишем и ждете, пока подтянутся конкуренты. Инновации могут быть постоянными и интернациональными, но они, по природе своей, не содержат в себе бесконечных возможностей. Нет ничего за рамками настоящего времени и отведенного нам пространства. Что сделало столь успешными Nike или кафетерии Starbucks? Это была не просто скорость их реакции на изменения на рынке или всемирный размах их бизнеса.

Это не означает, что мы советуем организациям возвращаться назад и снова стать медленными и локальными. Просто трудно представить, как можно создать вневременное конкурентное преимущество в рамках конечной системы измерений. То, что ново сегодня, обречено стать стандартным продуктом через неделю, а то и на следующий день. Или еще хуже, каждый раз, когда мы делаем шаг вперед, этот шаг лишь приближает нас к режиму реального времени и к глобальной стене, ограждающей

Вспомните, когда вы последний раз покупали ПК. Что было основным аргументом в пользу той или иной модели - цена, надежность, гигабайты и мегагерцы? В обществе перепроизводства это все принимается как должное. С точки зрения "цена-характеристики", будет уже не важно, какой пылесос, телевизор, видеомагнитофон или микроволновую печь покупает потребитель. Они все более или менее одинаково хороши. Помните, что сказал JD Power об автомобилях: "Сегодня нет плохих машин". Понимание основ конкурентоспособности просто дает вам право на участие в игре. Если вы и ваша компания не можете даже постичь основы, то вы окажетесь среди зрителей.

Конечные свойства материи понятны и поддаются объективным измерениям. Как следствие, потребители могут легко сравнить характеристики продукции конкурентов. Добавьте к этому влияние Интернета. Spray, Yahoo, Compare Net - не просто порталы или поисковые системы. Они - системы сравнительного анализа. "Конечные стратегии" + Интернет означает, что выбор товара на основе всестороннего сравнения становится любимым развлечением для хорошо информированных потребителей. Фокусируясь на этих конечных свойствах своей продукции, компании позволяют потребителям стать еще более требовательными. И как следствие, в этом мире рационализма возникает совершенно определенный риск (или шанс), что победителю достанется абсолютно все. Хотите поспорить?

Свойства материи, которые лежат за рамками конечных измерений, однако, позволяют нам избежать участи оставаться заложниками требовательных потребителей. Фокусируясь на создании конкурентного преимущества, которое базировалось бы на неких бесконечных, нематериальных свойствах материи, мы открываем для себя бесконечные возможности для новых изысканий. Наша продукция всегда может стать еще более стильной, привлекательной или сенсационной, нет предела тому, насколько дружелюбно мы можем вести себя по отношению к нашим клиентам или коллегам, нет предела тому, насколько изобретательной может стать наша организация.

Бизнес - это игра без конца, он всегда таким был и всегда таким будет. Даже Билл Гейтс признает это: "Вы никогда не услышите в Microsoft, чтобы кто-нибудь говорил: "давайте выиграем" или "мы выиграли", потому что эти выражения несут в себе элемент законченности".

## **Лучше быть чем-то для кого-то, чем ничем для всех.**

В дополнение к сказанному. Нематериальные свойства материи открыты для субъективной интерпретации. То, что привлекает наше внимание, не привлечет ваше, и наоборот. Люди отличаются в том, что они любят и не любят. Фанк = многообразие. Помните, что для мазохиста рай - это ад. Бесконечные инновации дают нам возможность нацеливаться на потребности определенных "племен". Естественно, это также означает, что мы вынуждены будем сказать "нет" определенным клиентам. Не всем нравится одежда от Хельмута Ланга или чайники от Alessi. Многие категорически не принимают рекламу Benetton, в которой фигурируют ВИЧ-инфицированные или жертвы войны на Балканах. Но это не повредило Benetton'у. На самом деле они и стремились вызвать бурную реакцию у зрителей. Они исходили из предположения, что их клиент будет заинтригован, шокирован, но все же отреагирует в какой-то мере положительно на их рекламу.

Лучше быть чем-то для кого-то, чем ничем для всех. Проблема концентрации внимания на конечных свойствах заключается в том, что вы запросто можете оказаться ничем для всех.

В экономике эмоций лучше вызвать негодование у 90% людей, стараясь привлечь интерес 10%, чем быть ОК для всех. С начала 1990-х на некоторых компакт-дисках были пометки для родителей о том, что тексты песен на них "откровенные", иначе - "категория X". Почему бы не использовать это на всех изделиях? Откровенный дизайн. Откровенное содержание. Запрет окупается. Некоторые потребители радуются, некоторые расстраиваются, а некоторые злятся. Но они по крайней мере чувствуют что-то. Они не остаются равнодушными. Почему бы нам не выпустить джинсы категории "X", машины категории "X" или пылесосы категории "X"?

Эта логика применима ко всем продуктам и услугам во всем мире. В новом мире оценки ОК и "средний" почти не работают. Люди хотят удивительных вещей, потрясающих вещей, фанк-вещей. Новая экономика - это как фигурное катание, а не конькобежный спорт - вам даются очки за артистизм (и вам не надо гадать о том, что думает судья с Украины).

## **Сенсационные стратегии**

Чтобы извлечь прибыль из "бесконечной инновации", нам нужно направить всю свою энергию на некоторые из этих нематериальных, эфемерных характеристик продукции. Конкурентная стратегия - это дорога в никуда. Нам надо создавать сенсационные стратегии, привлекающие внимание именно тех людей, с которыми мы хотим сотрудничать. Сенсационные стратегии вызывают ко всем пяти чувствам. Они затрагивают наши эмоции. Использовать конкурентную стратегию - значит быть на один шаг впереди. Сенсационная стратегия - это совсем другая игра.

Первая сенсационная стратегия связана с этикой. Сегодня журналисты - это эксперты по поиску скелетов в наших шкафах. В деревне под названием CNN глобальные слухи распространяются со скоростью света. Полная прозрачность выявит всякую бессовестность. Люди и организации, которые вовремя не осознают этого, быстро переместятся с доски почета на доску "позора". По крайней мере, в этом рыночная экономика глубоко демократична. Потребители голосуют своими кошельками: \$1 - один голос. "Компетенты" голосуют своими головами: одна идея - один голос. Нет капитализма без института представительства. Если вы используете детский труд или загрязняете окружающую среду, ваши клиенты найдут других

поставщиков. И так же поступят большинство инвесторов и тех, кто поставляет вам интеллект. Немногие хотят работать или инвестировать в "токсичные компании", как их называет Джеффри Пфеффер из Stanford'a.

При прочих равных, капиталист, которого беспокоят подобные вопросы, всегда одержит победу над "злым" предприятием. Anita Roddick - сеть магазинов, продающих товары по уходу за телом, - создала временную монополию, используя простую идею продавать косметику, которую при создании не опробовали на животных и которая содержит только натуральные ингредиенты. Компаниям все больше и больше хочется казаться внимательными к подобного рода вопросам. Например автомобильный концерн Toyota работает над выведением пород деревьев, которые поглощают токсичные газы. Но подобная забота должна сопровождаться реальными подтверждениями серьезности ваших намерений. У фанки-организации "тотальная" этика. Этика должна распространяться на всех и на все. Этика должна быть во всем, что бы ни происходило в компании. Она должна постоянно служить руководством к действию. Вы не можете быть немного этичным или этичным только тогда, когда вам это на руку. Этика абсолютна.

ОКСР знакомится с ЛКСН: Организация, на Которую Стоит Работать, знакомится с Людьми, Которых Стоит Нанимать.

В эру эмоциональных привязанностей и изобилия этика - это мощное конкурентное оружие. Она может стать источником дифференциации, поскольку очень редко эта сфера полностью захвачена конкурентами. Мы можем использовать этику, чтобы привлекать новых клиентов и сотрудников. Сегодня ОКСР знакомится с ЛКСН: Организация, на Которую Стоит Работать, знакомится с Людьми, Которых Стоит Нанимать. Как работодатель вы получаете того, кого вы достойны, и наоборот. Не ожидайте большего. С этой точки зрения, компания - как рыба. Она гниет с головы. Если руководители организации сами не являются хорошим примером, почему же остальные члены организации должны вести себя, как законопослушные граждане?

Вторая сенсационная стратегия опирается на эстетику. Благодаря глобальному распространению технологий и знаний большинство продуктов и услуг становится идентичными. Так что, если интерьер более или менее однообразный, надо начинать конкурировать по экстерьеру наших продуктов и услуг. Задумайтесь над мудрыми словами известного дизайнера Филипа Старка: "Сегодня люди воспринимают технологию как данность. То, чего они хотят - это "теплых", "дружелюбных" продуктов, чего-то, что их соблазняет бы". Так что, давайте, удивляйте нас, поражайте нас, соблазняйте нас.

И это уже происходит в мире бизнеса. Такие компании как Philips и Bosch активнее других продают свои мобильные телефоны за счет их дизайна. Шведская сеть универмагов H&M всегда была известна как подражатель чужим разработкам, теперь у них 60 собственных модельеров. Nike пошел еще дальше и нанял 350 дизайнеров. Какую роль играет дизайн в вашей компании? Крис Бангл из BMW сказал: "Дизайн есть смысл". Если ваша компания не заинтересована в дизайне, она бессмысленна. Все имеет форму. И если что-то имеет форму, значит, оно имеет смысл. Вы вынуждены создавать дизайн. Как заметил Крис Бангл, невозможно не иметь формы. Но дизайн - это не только форма. Дизайн - это также функциональность, себестоимость, стиль жизни и ее продолжительность.

Дизайн - это правда, любовь и красота и, главное, индикатор того, имеет ли данный бизнес сенсационную стратегию, или его подход такой же, как и у всех остальных. В этом мире дизайна любая вещь - просто модный аксессуар. Мода есть на все: красивый поезд, стильный гаечный ключ или модная газонокосилка. Хорошие показатели по соотношению цена-характеристики все еще важны, но уже не достаточны. Недавно один из нас посетил предприятие по созданию компьютерных игр в Силиконовой Долине, где компьютерные игры

выпускаются сезонными коллекциями летом и зимой. Правят законы моды, и ее жертвами становятся те, кто за ней не поспевает. Снова необходимо отметить, что это не просто вопрос самой продукции. Эстетика должна затрагивать все аспекты деятельности организации: то, как мы строим свои отношения с клиентами и коллегами, офисную мебель, магазины, упаковку, торговый персонал и так далее.

Торговые марки и маркетинг - часть этой эстетики. В обществе товарного изобилия, где люди обречены на свободу, брэнды снижают неопределенность. Они помогают нам рассказать всем вокруг, кто мы есть, или, может быть, кем бы мы хотели быть. Брэнды помогают в создании доверия и получении признания. Все, что угодно, можно продавать под торговой маркой. Даже продукты, которые большинство из нас никогда не видели - посмотрите на Intel. Брэнды создают чувство безопасности. Вы в Токио. Культурный шок. Люди везде. Лихорадка неопределенности. Чтобы успокоить свою разгоряченную голову, наденьте ваши штаны Levi's, рубашку Calvin Klein и кроссовки Nike. Вы выходите из гостиницы Sheraton и идете в McDonald's, чтобы с удовольствием съесть гамбургер McFeast и выпить стакан Coke. Брэнды - это валиум для наших душ, маяки в мире хаоса. Как иначе объяснить тот факт, что 150 млн единиц продукции фирмы Unilever продаются каждый день, и что 1,2 млрд человек ежедневно используют бритву фирмы Gillette? Вы получили то, что хотели. Никаких отклонений. Только сюрпризы, которых мы и так ожидали. Не удивительно, что торговая марка Coca-Cola стоит \$50 млрд. Coca-Cola могла бы сжечь все свои физические активы, и все равно прийти в банк на следующий день и взять кредит на сотню-другую миллионов. Сколько вы можете занять в банке? Сожгите все. Создайте что-нибудь сенсационное.

## Создавая эмоциональное предприятие

Эмоции и воображение - это не отдел, это философия, установка.

Итак, как же мы реализуем весь потенциал эмоциональной конкурентоспособности и корпоративного воображения? Вопрос нарастающей организационной сложности и появления новых направлений деятельности решался преимущественно, по крайней мере на Западе, путем прибавления еще одного квадратика к организационной структуре. Мы уверены, что где-нибудь в мире случится так, что, прочитав эту книгу, какой-нибудь менеджер возьмет да и учредит отдел эмоций и воображения. А чтобы довести благое начинание до конца, назначит какого-нибудь мужчину 40,5 лет от роду руководить этим отделом. Смешно? Надеемся, что так, хотя это очень напоминает подход, который мы использовали для решения вопросов, связанных с качеством или аккумуляцией знаний в течение последних 20 лет. Лишать людей свободы - это неправильная реакция на фанк.

Подобный подход не только смешон, он, что еще более важно, не работает. Вспомните компании, которые создали отделы стратегического планирования в 1960-е. Успешно ли они планировали? Сумели ли они предсказать энергетический кризис, например, в начале 1970-х? Предвидели ли они падение Берлинской стены? Профессор Джеймс Брайн Квинн даже утверждает, что процесс стратегического планирования похож на ритуальный танец дождя. Главная задача - не заставить дождь пролиться на землю, а просто научиться лучше танцевать. Посмотрите на все те компании, которые учредили отделы качества в 1980-е. Сколько из них, вы считаете, до сего дня обеспечивают исключительное качество своей продукции и услуг? На свете существуют тысячи отделов по обслуживанию клиентов, но сервис как был плох, так таковым и остается.

Не так давно мы консультировали один большой универмаг в Швеции. У компании были огромные проблемы с воровством в магазине. В конце концов, руководство решило сделать

что-нибудь. Они наняли нового главу отдела безопасности, чтобы он занялся этим. В результате, в магазине стало пропадать еще больше товаров. Причина: поскольку решение проблемы было поручено кому-то конкретно, остальные расслабились.

Мораль: критические компоненты и источники конкурентного преимущества (знания, качество, человеческий фактор) должны распространяться на всех людей в организации. Фанки-организации уже поняли, что эмоции и воображение - это не отдел, это философия, установка. Но они не обращают эту философию в действие через попытки убедить людей, они уже давно отошли от этого.

Есть четыре пути, с помощью которых вы можете довести до сведения то, что вы хотите сказать, и не важно, к кому вы обращаетесь: вы апеллируете либо к Смыслу, либо к Эмоциональной привязанности, либо к Интуиции, либо, наконец, к Желанию. Ваши доводы должны быть построены на основе логики, эмоциональная привязанность означает любовь, интуиция - как "третий глаз", а желание равняется вождению. Каждый раз, когда мы убеждаем кого-то, мы используем частично С, ЭП, И и Ж. Просто посмотрите на самый последний рекламный лозунг вашей организации, и разложите его на четыре составляющих.

Но самый важный вопрос - удалось ли вам смешать эти компоненты так, чтобы добиться наилучшего эффекта. В эпоху изобилия и информационных перегрузок, когда внимание в большом дефиците, удастся ли вам "дозвониться" до ваших потребителей? Нажимаете ли вы на правильные кнопки? Всего ли хватает? Мы подозреваем, что большинство организаций и частных лиц, общаясь с внешним миром, могли бы быть более чувственными и эмоциональными. Вместо того, чтобы просто убеждать людей, пора начать помогать им - обращаться к их эмоциям, подсознанию, к их желаниям.

Большинство менеджеров - специалисты в первой категории: юристы, инженеры и выпускники программ MBA. Играя в логические игры, они учатся логике и ее же впоследствии практикуют. Построение причинно-следственных зависимостей - вот за что платят типичному менеджеру. Аналитическая половина головного мозга неизбежно становится настолько крупной и тяжелой, что для многих больших начальников становится затруднительно ходить по прямой, а не по кругу.

Проблема в том, что в эпоху эмоциональных привязанностей успех все меньше и меньше зависит от вашей способности убеждать на основе фактов. В мире полно исключительно умных людей с высоким IQ. В условиях новой экономики ваша задача - посылать людей путешествовать в хаос и неопределенность будущего. И делать вы должны это каждый день. Как сказал профессор Ноел Тичи из University of Michigan, "самый лучший способ заставить людей открывать неизведанные земли - сделать это занятие желанным для них путем воссоздания этого путешествия в их воображении". Чтобы добиться этого, необходимо взывать к Любви, Интуиции и Желаниям, а не тратить силы впустую, взывая к их Смыслу. Все сказания и легенды - о ЛИЖе. Увлечь людей не значит предоставить им больше резонансов. "Вам надо превратить вашу концепцию в веру", - говорит генеральный директор Cisco Systems Джон Чамберс.

Единственный путь создания прибыли - это привлечение эмоциональных, а не рациональных сотрудников и клиентов, это апелляция к их чувствам и фантазиям. Если вы попытаетесь опираться на логические доводы, вы столкнетесь с чисто экономической рациональностью требовательного клиента или расчетливого сотрудника. Это неизбежно приведет к нулевой прибыли, поскольку вы вынуждены будете по всему миру конкурировать с бесконечным количеством подобных компаний. И, с точки зрения компании, максимум, на что вы можете рассчитывать, - это компетенция безо всякого усердия, что является первым шагом на пути

кастрации этой самой компетенции. Чтобы добиться успеха, надо целиться не в голову, а в остальные части тела.

## **Чтобы добиться успеха, надо целиться не в голову, а в остальные части тела.**

Чтобы обойти эту ловушку, надо просто сместить внимание от головы к сердцу, печени и гениталиям - обратиться к любви, интуиции и желанию. Предположим, вы решили закатить вечеринку для ваших лучших друзей. Что могло бы сделать ее лучшей вечеринкой в их жизни? Продукты - хорошая еда и бутылка(и) приличного вина - определенно важны. Но кто-то из ваших друзей все равно переплюнет вас, обратившись к лучшим поварам или выбрав более дорогой винный магазин. Повторимся: продукт, как мы его сегодня понимаем, важен, без него не обойтись, но его, одного, не достаточно. Самым главным будет то, кого вы пригласите и насколько вы способны создать хорошую атмосферу на вашей вечеринке.

Посмотрите, какое возрождение переживают музыкальные фестивали. На такого рода мероприятиях аудитория, то есть потребители, - настоящие звезды. Успех и большие сборы зависят от способности превратить зрителей в исполнителей. Берлин стал привлекательным благодаря своему Параду Любви, а Стокгольм - Водному фестивалю. Во всех городах есть здания. Во всех городах есть улицы и парки. В мире много атомов. Но только нематериальные ценности играют действительно решающую роль. Города тоже принимают участие в глобальной игре привлекательности. И вы тоже. Что сделала ваша организация сегодня, чтобы ваши потребители чувствовали себя настоящими звездами?

Вовлечение клиентов иногда происходит произвольно. Злополучная сборная Англии по крикету теперь путешествует в сопровождении *Barney Army*. Эти голосистые поклонники следуют за командой, куда бы она ни отправлялась. Дешевые билеты на самолеты делают это доступным для большинства болельщиков. Когда Англия играла на островах Вест-Индии, ее поддерживало до 10000 болельщиков. Но, не останавливаясь на этом, *Barney Army* превращается теперь в настоящее коммерческое предприятие и продает футболки и прочую командную атрибутику. Поклонники стали частью спортивного события и объектом настоящего тусовочного бизнеса.

Такая же логика применима к большинству бизнес-ситуаций. Взгляните на *Harley-Davidson*. Ни компания, ни ее продукция не могут нравиться каждому. Вы должны разделять взгляды и некоторые особенности характера типичного представителя "племени" *Harley-Davidson*. Компания продает не просто мотоцикл, она продает Америке ностальгию. Причины покупки мотоцикла *Harley-Davidson* едва ли экономически оправданы принципом цена-характеристики, но они понятны с точки зрения любви, интуиции и желания. Глава фирмы Ричард Теерлинг соглашается с этим: "В причине нашего успеха есть большая доля эмоциональности. Мы символизируем свободу и независимость, а это то, что люди действительно хотят в этом мире, полном стрессов".

Взгляните на первую команду *Apple*, которая разработала первый *Mac*. Они верили, что их компьютер не только изменит сам принцип обработки данных, но и весь мир. У команды была душа. Ее члены стремились изменить что-то. Когда Стив Джобс пытался сманить Джона Скалли из *Pepsi*, он просто спросил его: "Ты хочешь провести остаток жизни, продавая сладкую воду, или ты хочешь попробовать изменить мир?". Скалли попробовал.

Пришло время начать обращаться с потребителями и "компетен-тами", как с заезжими звездами. Эти люди приходят, когда они хотят, и уходят, как только они почувствуют, что настало время уходить. Нельзя привлечь и удержать этих людей, не прикладывая никаких усилий. У нас нет шансов просто убедить их не уходить. Наша решительность сотрудничать с лучшими должна поддерживаться конкретными шагами, направленными на создание условий, которые сделали бы их довольными. Мы должны создать высокую эмоциональную стоимость перехода на другого поставщика. Создание настоящего "племени" означает формализацию отношений, которые существуют (существовали?) у нас в семье. Разрывы, разводы, неожиданная смерть или потеря клиентов и изменения работников - все это выливается в бесконечные волнения с обеих сторон

Если вы думаете, что это слишком, послушайте Кена Альвареса, главу отдела кадров Sun Microsystems. Он говорит, что цель - "держать людей настолько занятыми увлекательной работой каждый Божий день, чтобы они даже не слышали звонков "охотников за головами" . Мы все знаем, что счастливые люди лучше работают, но сколько компаний включили такие слова как веселье и счастье в свои "девизы" и руководящие принципы? Вспомните, что лучший показатель успехов компании - это количество взрывов смеха на каждого сотрудника за один день.

## **Посредственность никогда не побеждает**

В эру эмоциональных привязанностей абсолютно все организации конкурируют друг с другом. В каких регионах, отраслях или на каких рынках они находятся, уже не играет никакой роли. Конкуренция больше не ограничивается тем, какие товары или работу вы предлагаете, насколько прекрасны ваши услуги или возможности карьерного роста в вашей организации. В эмоциональной экономике конкуренция выходит на более высокий уровень, и вопрос состоит в том, кто может обеспечить потребителям, работникам, поставщикам "хорошую жизнь". Это означает, что вы должны дать людям то, о чем они мечтают. И определение того, что значит "хорошая жизнь", будет меняться от "племени" к "племени", от человека к человеку, от времени ко времени. Самое важное, что решаем теперь только мы.

Нет сомнений, что скоро мы станем свидетелями беспрецедентного создания нового богатства в мире. Вопрос на триллион долларов: кто же будет участвовать в его дележке? В одном мы можем быть уверены наверняка: посредственности не победить. Она никогда не побеждала и никогда не победит. Новая эпоха отличается от дня сегодняшнего. Только сегодня посредственность может приобретать три миллиарда новых членов, бесконечное количество новых компаний и целый набор новых продуктов или услуг. Но даже с учетом этого, если заглянуть лет на десять вперед, ваши будущие конкуренты еще не известны, они, возможно, еще даже и не родились. И все эти организации и индивидуумы хотят разделить с вами новые богатства - они хотят свой кусок пирога.

Чтобы добиться успеха, нам надо перестать быть такими, черт возьми, нормальными. Если мы ведем себя, как все остальные, мы увидим то же самое, разродимся теми же самыми идеями и создадим те же самые продукты. В лучшем случае, "нормальное" производство обеспечит нам "нормальные" конечные результаты. Но в мире, где победитель забирает все, "нормальное" - значит ничто. Только если мы хотим чуть-чуть рискнуть, нарушить одно маленькое правило, не обратить внимание на несколько норм, существует, по крайней мере, теоретический, шанс, что мы выдадим что-то отличное, завоюем нишу, создадим временную монополию и заработаем деньги.

Фанки-бизнес - это как лотерея. Если вы участвуете, то есть 99-процентный шанс, что вы проиграете. С другой стороны, если вы не участвуете, то ваши шансы проиграть равны 100%. Чтобы добиться успеха, приходится хвататься за этот самый единственный процент. Будущее принадлежит тем, кто выбивается за всякие рамки, тем, кто рискует, пренебрегает нормами и устанавливает новые правила. Будущее принадлежит тем, кто использует любую возможность, чтобы самому создавать это будущее.

Итак, если мы действительно живем в обществе товарного изобилия, эмоциональной экономики, на грани капитализма с совершенными рынками, что же мы можем сделать? Ответ прост. Единственный шанс выжить и преуспеть в этом безумном мире - это сорвать последнее табу.

Люди ожидают чего-то хорошего. Они привыкли получать отличные товары за свои деньги. И они могут получить это практически от любой компании на земле. Так что быть хорошим отныне не достаточно хорошо. Удовлетворить требования потребителей не достаточно. Чтобы добиться успеха, нам надо быть способными удивлять людей. Нам надо привлекать их и создавать привязанности. Внимание -это все. Концентрируясь на традиционных аспектах бизнеса, мы рискуем потерять свой бизнес. И поверьте нам, потерять бизнес куда страшнее, чем стать малоэффективным. Единственное, что сделать труднее, чем научиться снимать последнее табу с эмоциональности и воображения, - это научиться выживать, не делая этого. Итак, люди и организации всего мира, выходите! Иначе вас вынесут.