

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Менеджмент для людей**

Вещи стали индивидуальными. Свобода – новый всепроникающий вирус. Среди нас все больше и больше тех, кто скидывает с себя ментальные кандалы. Всем правит выбор. Европа, Азия и обе Америки отказались от старого стиля жизни. Традиционные институты уже не берут на себя ответственность за нашу судьбу. Отвечавшие за наше благоденствие – разрушены, из-за пренебрежения ими или по политическим причинам. Упадок этих институтов – факт жизни, и даже повышение налогов не сможет навести порядок.

Большая свобода равняется большей ответственности. Если вы не сделаете выбор, кто-то другой в каком-то другом месте сделает его за вас. И уж можете быть уверены: этого кого-то не особенно-то будет заботить ваше благополучие.

### **Мы одиноки**

Новое Общество Благоденствия (а на данном этапе оно действительно больше напоминает общество, а не государство) сконструировано Икеа. Составные части этого общества подобны набору блоков детского конструктора, которые можно собирать самостоятельно, и как вы, возможно, заметили, – инструкция по сборке не прилагается.

Чтобы выжить и преуспеть, вам стоит вооружиться самым убийственным из орудий – знанием.

## **«Бизнес в стиле фанк» — рассказ об одиночестве отстраненного мыслителя**

«Бизнес в стиле фанк» – книга из серии «Помоги себе сам», но очень необычная. Вместо того, чтобы говорить людям, о чем им думать, мы приглашаем их поразмыслить о материях, которые сейчас видоизменяют наши общества, предприятия, компании, профессиональную деятельность и, конечно, нашу частную жизнь. Чем собирать однократный урожай с одного поля, мы отправились на поиски моделей, приемлемых для разных областей знания и разных уровней анализа. Мы надеемся, что этот путеводитель по нашему времени поможет кому-то сделать более правильный выбор или по крайней мере понять, что отказ от выбора – тоже своего рода выбор. Вы просто не можете избежать выбора. Итак, выбирайте мудро.

Некоторые читатели «Бизнеса в стиле фанк» были удивлены тем, что книга написана двумя шведскими профессорами. И кое-кто не прочитал нашу книгу именно поэтому! Однако есть немало резонов, почему она написана шведами. Швеция в целом и Стокгольм в частности — это самое современное место на всей планете. Швеция, возможно, продвинулась гораздо дальше, по сравнению с другими частями Западного мира, в постижении того, что значит быть и ощущать, понимать и переживать свою современность. Основополагающая идея, которая вела Швецию последние несколько десятилетий, — это намерение разрушить постулаты прошлого: де-регулировать жизнь путем предоставления людям свободы знать, передвигаться и делать то, что они хотят, независимо от пола, класса и т. д.

Все это вело к усилению роли образования и свободы личности, но также и к утрате стабильности; молодым шведам приходится выживать и процветать в условиях чрезвычайной неопределенности. К счастью или к несчастью, но мы совсем не знакомы с идеей вечной преданности – стране, компании, мужу или жене, потому что мы никогда не испытывали этого. Швеция готовилась к нашим временам неопределенности даже тогда, когда не было представления о том, что им суждено быть неопределенными.

## Фанк: обратная связь

«Бизнес в стиле фанк» переведена больше, чем на 25 языков – в три раза больше языков, чем проданных копий наших диссертаций.

Реакция на книгу была ошеломляюще позитивной, но в каждом месте – особенной. В странах Северной Европы и в Соединенных Штатах люди хотели узнать, как в смутные времена создать компанию, которая бы процветала, и каковы черты успешных лидеров. Дальше на юг и в странах, недавно индустриализованных, вопросы фокусировались на социальном уровне: будущее демократии, правительства и т. д.

Кое-кто в Скандинавии счел эту книгу «неолиберальной» (очевидно, уничижительный эпитет); в то же время комментаторы в Штатах обратили внимание на наше утверждение, что автор Коммунистического Манифеста, Карл Маркс, был прав. Некоторые даже отказались появиться на презентации книги в Нью-Йорке, потому что не хотели, чтобы их ассоциировали с коммунистами. Мы хотели бы поблагодарить их за то, что они воспользовались своей свободой выбора. Другой источник противоречий – то, что в центре мы поместили индивида. Представители англосаксонских культур воспринимают такую позицию с одобрением, остальные – с сомнением. Что происходит с обществом, когда им правят индивиды?



© Waldro Palmer and BookHouse Publishing

Комментарии и реакции были хорошие, но иногда посланников смешивают с посланием. В «Бизнесе в стиле фанк» мы описываем мир, как мы видим его, а не как хотели бы видеть, приглашая людей думать, а не говоря им, **что** думать.

Некоторые из описанных нами тенденций пугают. Бритоголовые шведские профессора тоже испытывают страх. Однако в общем и целом мы оптимисты. Возможности жить богаче, создавать компании, которые вдохновляют на то, чтобы в них работать, и общества, в которых большее число людей имеют шанс осуществить свои мечты, велики, как никогда. Но чтобы избавиться от человеческой тени, именуемой бедность, мы должны понять, что такое хорошая жизнь на самом деле.

Мы иногда забываем о том, что большая свобода значит и большую ответственность за тех, кто рядом с нами. Как заметил Чарльз Хэнди, рынок – доминирующий институт нашего времени – не замена ответственности, а просто механизм для сортировки продуктивного и непродуктивного. Немало бестселлеров резко критикуют рыночный капитализм и глобальные брэнды. Недавние антикапиталистические протесты показывают растущее недовольство институциональным устройством. Но они по большей мере упускают главное. Глобальный рыночный капитализм – не политическая идеология. Он не хорош и не плох, не истин и не ложен, он просто есть. Рыночный капитализм – машина. А у машины нет души. Мы должны развить душевное сопровождение глобального капитализма, раз уж мы тут. Нам необходимо осознать, что развитие технологий неизбежно изменяет наши социальные институты и наши ценности. Если таких изменений нет, технологический прогресс не произведет финансовых, эмоциональных и гуманистических ценностей, нами ожидаемых. Деление на тех, кто имеет доступ к цифровым технологиям, и тех, кому они недоступны, не является следствием технологий как таковых; скорее, это результат нашей неспособности создать мир, где большинству была бы дана возможность развить свои таланты.

Американская художница Барбара Крюгер, возможно, схватила самую суть нашего сверхкапиталистического общества, придумав слоган «Я покупаю, следовательно, существую»\*. Но мы отказываемся верить, что каждый – лишь раб, подчиняющийся диктату приобретательства и траханья (см. главу «Ты – фанк»). Нам нужен смысл жизни. И более всего мы боимся, что отказ от обсуждения того, какие ценности и социальные институты будут формировать основу нашего нового общества, распахнет двери перед опасными экстремистами, такими как Жан-Мари Ле Пен во Франции или Юрг Хайдер в Австрии. В Европе вместо конкурса песни Евровидения (Eurovision Song Contest), может быть, следует проводить конкурс видения (будущего) Европы (EuroVision Contest), чтобы выработать идеи о том, как пользоваться культурным, этническим и прочим разнообразием Европы – с выгодой для нас и наших соседей в других частях света.

### **Пузыри лопаются**

Изменения в технологии, институтах и ценностях втокнули нас в таинственную, дикую, опутанную проводами *e*-экономику\*\*. Ронан Китинг может весело петь, что жизнь – это катание на роликовой доске, но за 2000–2001 годы для многих VC (виртуальных компаний) и предпринимателей, вовлеченных в интернетный бизнес, эта метафора обрела ужасающие размеры – бу-у! Информационная технология открывает много новых возможностей для обогащения. Обласканные яркими лучами всеобщего внимания, информационные технологии (ИТ) в целом, и Сеть в частности, все же нередко считаются врагом прибыли №1.

В книге мы утверждаем, что нынешние тенденции к оцифровке, глобализации и де-регулированию изменяют баланс сил между теми, кто продает, и теми, кто покупает, с одной стороны, и между теми,

\* Перефразированное выражение Р. Декарта *Cogito ergo sum* (Я мыслю, следовательно, существую).  
\*\* В оригинале игра слов: *weird, wild, wired e-conomy*, во-первых, версия аббревиатуры *www* (World Wide Web, то есть Интернет), во-вторых, версия слова *economy* – экономика как таковая и то, что связано с электронным бизнесом; *to pull the wires* – употребить тайное влияние, нажать тайные пружины.

кто вкладывает свои деньги, и теми, кто вкладывает свои знания, с другой. В мире, где правят клиенты и компетенты, фирмам будет все сложнее извлекать прибыль. Гипотеза: чем больше бизнес связан с Интернетом и чем бизнес более наукоемкий, тем меньше шанс, что какая-то прибыль осядет в карманах чисто денежных инвесторов.

Во-первых, ИТ открывают больше рынков и больше вещей, чем когда-либо прежде, для тотальной прозрачности и возрастающей глобализации. С разрушением барьеров избыток производственных мощностей становится нормой. Одновременно быстро снижаются затраты на поиск выгодного предложения; Интернет обеспечивает базу, на которой потребители могут использовать свою коллективную силу, чтобы торговаться. Фактически, власть переходит от тех, кто продает, к тем, кто покупает. Забудьте о королях и королевах. Новый потребитель – вот требовательный диктатор. Компаниям придется иметь дело с подобиями Ким Ли Сунга младшего. И прямо сейчас этот человек может запросто быть в Сети, пытаясь связаться с Муаммаром аль-Каддафи, чтобы объединить усилия в бизнесе. Безликий, скромный, лояльный потребитель скоро станет историей.

Во-вторых, экономика и бизнес – это наука о дефиците ресурсов. Балансовый отчет – это, возможно, лишь пятисотлетняя экс-супер-модель, до сих пор способная возбуждать некоторых. Но несмотря на ее долгожительство, она часто отражает не более 15–20% реальной ценности современных компаний. Сегодня идеи и воображение все меняют. Де-регулирование и цифровые технологии означают, что капитал в избытке, что отражается в низких процентных ставках, распространяющихся по миру со скоростью света. Хорошо это или плохо, знание подконтрольно индивиду. В результате, как мы показываем в книге, Карл Маркс был прав. (Мы бы добавили для оскорбленных американских читателей, что мы, пока, не поддерживаем коммунистов.) Мы контролируем самые критичные ресурсы нашего времени – наши собственные мозги. Власть переходит от тех, кто вкладывает деньги, к тем, кто вкладывает компетенцию. Тупой, робкий, лояльный потребитель скоро отдаст концы.

Если соединить предположение, что Саддам Потребитель уже в деле, с заявлением, что Карл Коммунист был прав, то перспективы типичной фирмы будут выглядеть кисло. Представьте торги с Саддамом и его ребятами, а потом – обсуждение зарплаты и планов относительно биржевых опционов с автором Коммунистического Манифеста, представляющим Мадонну и Тайгера Вудса. А затем любая прибыль, которая может быть получена после сделки с требовательными диктаторами, должна будет пройти через руки ключевых компетентов.

В таких условиях для большинства фирм быть в Интернете – то же, что иметь туалет в офисе: необходимо, но недостаточно для создания конкурентного преимущества. Сто лет назад электричество было очень эффективным способом передачи энергии. Но сколько организаций основывают свое конкурентное преимущество на обладании доступа к паре дырок в стене? Сегодня Сеть предоставляет отличный способ передачи информации, но он открыт для всех компаний во всех отраслях и во всех частях света. ИТ – это инфраструктура, ничего больше, ничего меньше. Мало кто из руководителей считает, что 16 новых уборных, оборудованных в прошлом году, помогут им в будущем дать конкурентам пинок под зад; но с инвестициями в Интернет такая линия рассуждений, кажется, становится нормой. Не поймите нас неправильно, туалеты нужны. Иначе вы окажетесь по уши в дерьме. Но только это уже не эксклюзивно.

Стоит ли рассматривать это как месть умников? Может быть, нет. Вскоре после того, как мы закончили писать *Funky Business*, Джерри Холл окончательно рассталась с Миком Джаггером и нашла себе нового бойфренда. Имя ее нового приятеля – не Род Стюарт и не Эрик Клэптон. Нет, нет! Его зовут Пол Аллен. Это один из основателей Microsoft, человек, который до сорока лет жил с мамой, который еще пару лет назад носил пыльную бороду – такую, что трудно было понять, стоит он к вам лицом или спиной. Мы говорим о количественном скачке, когда мы идем от Мика Джаггера к Полу Аллену, от камней к битам, от человека, который написал *Sympathy for the Devil*, к лучшему другу Билла Гейтса. Умники неплохо работают.

### **Э–(моциональный) бизнес**

Фанки-фирмы преуспеют в создании новых и требующих богатого воображения временных монополий. На самом деле, несмотря на тот факт, что более точное описание явления – это один из финансовых трюков относительно ИТ, метафора с пузырьем может ввести в заблуждение: то, на что мы смотрим – мыльная пена. Еще много пузырей лопнет, пока и фанки-компании станут прошлым. Ключевая идея, представленная в «Бизнесе в стиле фанк», в которую мы все еще верим, – та, что способ избежать ловушек рынка: обращаться к эмоциональному человеческому существу, а не к рациональному.

Возьмем финскую компанию Nokia, которая появилась чуть ли ниоткуда и стала ведущим производителем мобильных телефонов в мире. Почему эта фирма так успешна? Nokia не владеет потрясающей технологией, которую не смогли бы освоить ее конкуренты. И едва ли главе фирмы, Йорме Олилле, повезло наткнуться на учебник по маркетингу, пока еще не переведенный с финского. В действительности, Nokia должна обладать передовой технологией мирового класса. Она должна быть пионером организационных решений. Компания нуждается в лучших ИТ, которые только можно купить за деньги. Она должна работать с лучшими поставщиками в мире, а не с ближайшими. Все это необходимо. Но недостаточно, потому что Ericsson тоже делает это. Motorola делает это. Все они делают это. Настоящая конкуренция вместо этого должна быть построена на том, что, как всем известно, существует, но что редко обсуждается в деловом мире: эмоциях и воображении. Стива Джобса из Apple недавно спросили, что делает новую операционную систему MacOS X такой великой. Он ответил: «Мы сделали кнопки на экране такими хорошенькими, что вам захочется лизнуть их». Ни единого слова о мегагерцах и гигабайтах. Наши чувства работают сверхурочно.

Итак, вопрос, который сегодня должны задать себе большинство компаний: любим ли мы – не нравится, ЛЮБИМ – свою продукцию, коллег и клиентов? А они влюблены в вас? Настоящий тест на

кислотность: сколько ваших клиентов за последние два года вытатуировали ваш брэнд у себя на плече? Если члены племени Harley-Davidson могут сделать это, почему не может кто-то еще? Звучит слишком неопределенно и задевает чувства? Ну, исследования в области неврологии показывают, что лимбическая система мозга, которая ответственна за наши чувства, гораздо сильнее, чем неокортекс, контролирующий интеллект. Правила дорожного движения, которые эволюция приберегла для нашего мозга, предельно просты: эмоциям дан зеленый свет. Логика должна ждать.

ИТ – это просто средства для достижения цели. Дорога в будущее может окончиться в Силиконовой Долине, но она должна начинаться в Душе и пролегать через Ценности\*. Э-(моциональный) бизнес.

## U2\*\*

Мона Салин, экс-вице-премьер Швеции, недавно заметила, что если ничего не изменится, то менее, чем через десять лет, ее социал-демократическая партия будет насчитывать ноль членов. Оказалось, что нынешние партийцы умирают быстрее, чем появляются новые. В то же время Церковь Сатаны — один из самых быстрорастущих «религиозных» культов Скандинавии. В 2001 году Ватикан и компания Sony Music объявили, что скоро будет выпущен долгожданный альбом Иоанна Павла II, продолжающий первую запись Abba Pater в стиле рэп. Это будут молитвы его святости в интерпретации Бритни Спирс и N'Sync. Не знаем, как вы, но когда мы думаем о Ватикане, то склонны рассматривать его как институт умеренно консервативный. Фанки-будущее уже здесь. Но оно распределяется неравномерно.

Туристы и беженцы населяют наш мир, говорит итальянский художник Франческо Клементе, неважно, принимаете вы изменения или стараетесь избегать их. Во втором случае возникает проблема. Некуда бежать и некуда спрятаться. Спросите господина Милошевича.

\*В оригинале игра слов: Silicon Valley (Силиконовая Долина), Soul (душа), Values (ценности).  
\*\* U2 – читается ю ту, так же, как you too – ты тоже, и ты. Название музыкальной группы.

Отношение – это все. Помните, что говорит Леонардо ДиКаприо в той сцене «Титаника», где он склоняется над океаном, простирающимся перед ним: «Я – король мира». Мы – лучшие люди в мире в одной маленькой вещи – быть собой. Каждый день мы принимаем участие в соревновании «Похожие на Йонаса Риддерстрале и Кьелла А. Нордстрема» и подтираем пол нашими соперниками: до тех пор, пока остаемся верны себе. И это относится ко всем людям, всем организациям и всем регионам.

Это обычно – быть ХМ (extra medium)\*. Сейчас должно быть ХМе\*\*. И под конец хорошие новости: если лидер умеренно консервативной организации, Папа Римский, может делать это – мы все можем делать это.  
Выпендись!

Кьелл А. Нордстрем и Йонас Риддерстрале  
Стокгольм, июль 2001



\*Выше среднего (лат.).  
\*\* Выше себя.