

https://www.academia.edu/38623791/Innovation_and_entrepreneurship_Peter_F_Drucker

1 - Введение: предпринимательская экономика

С **середины семидесятых годов** стали популярны и используются как аксиомы такие лозунги, как:

- «экономика без роста»,
- «деиндустриализация США» и
- долгосрочная «кондратьевская стагнация экономики».

Однако цифры и факты опровергают каждый из этих лозунгов. В Соединенных Штатах происходит нечто совершенно иное: глубокий **переход от «управленческой» к «предпринимательской» экономике**.

За два десятилетия с **1965 по 1985** гг. количество граждан США старше шестнадцати лет (которые считаются рабочей силой по статистике США) выросло на две пятых, со 129 до 180 млн. человек. Но количество граждан США, работающих по найму, выросло с 71 до 106 млн. человек. Самым быстрым рост наемной рабочей силы был во втором десятилетии этого периода - с 1974 по 1984 гг. - когда общее количество рабочих мест в экономике США выросло на 24 млн. Ни в один другой мирный период Соединенные Штаты не создавали такого количества новых рабочих мест, как в процентах, так и по абсолютной величине.

И все же десять лет, начавшихся с «нефтяного шока» поздней осенью 1973 г., были годами:

- экстремальной турбулентности,
- «энергетических кризисов»,
- почти полного краха отраслей «выхлопной трубы» и
- двух значительных рецессий.

Развитие **США уникально**. Ничего подобного еще **не было ни в одной стране мира**.

В Западной Европе в период с 1970 по 1984 гг. работу потеряли фактически от 3 до 4 млн. граждан. В 1970 г. в Западной Европе было на 20 млн. рабочих мест больше, чем в Соединенных Штатах; в 1984 г. их было почти на 10 млн. меньше. Даже Япония добилась гораздо меньших успехов в создании рабочих мест, чем Соединенные Штаты. За двенадцать лет, с 1970 по 1982 г., количество рабочих мест в Японии выросло всего на 10 %, то есть вдвое меньше, чем в США.

Успехи США в создании рабочих мест в семидесятые и начале восьмидесятых годов противоречили еще и тому, **что предсказывали все эксперты** двадцать пять лет назад. Тогда большинство аналитиков рынка труда ожидали, что экономика, даже при ее самом быстром росте, **не сможет обеспечить работой всех** «бэби-бумеров - первых больших когорт младенцев, рожденных в период 1949 и 1950 гг.», которые должны были достичь трудоспособного возраста в семидесятых и начале восьмидесятых годов. Фактически, **экономика США поглотила вдвое больше**. В середине семидесятых на рынок труда начали стремительно выходить **замужние женщины** - то, о чем в 1970 г. никто даже не мечтал. В результате в середине восьмидесятых **каждая вторая** замужняя женщина с маленькими детьми имела оплачиваемую работу, тогда как в 1970 г. работала только **одна из пяти**.

В экономике США для них нашлась работа, во многих случаях гораздо лучшая, чем когда-либо раньше имели женщины. И все же «все знают», что семидесятые и начало восьмидесятых были периодами «отсутствия роста», стагнации и упадка, «деиндустриализации Америки», потому что все по-прежнему сосредотачиваются на том, какими были **точки роста** через двадцать пять лет после Второй мировой войны, т.е. примерно в 1970 г.

В те годы **рост экономики США обеспечивался организациями, которые уже были крупными и становились еще крупнее:**

- крупнейшие компании страны из Fortune 500;
- государственные, будь то федеральные, штатов или местные;

- крупные и сверхкрупные университеты;
- средние школы с численностью учащихся шесть тысяч человек и более;
- крупные и сверхкрупные больницы.

Эти учреждения **создали** практически все **новые рабочие места**, появившиеся в экономике США **за четверть века после Второй мировой войны**.

В этот период во время каждой из рецессий **потеря работы и безработица** происходили преимущественно в небольших учреждениях, в основном **на малых предприятиях**.

Но с конца 1960-х гг. **создание рабочих мест** и рост их количества в Соединенных Штатах переместились **в новый сектор**. За последние двадцать лет старые источники создания рабочих мест фактически резко их сократили. В компаниях Fortune 500 примерно с 1970 г. постоянные рабочие места (не считая безработицы в период рецессии) год от года неуклонно сокращались, вначале медленно, но с 1977 или 1978 г. довольно быстро:

- к 1984 г. компании Fortune 500 навсегда потеряли не менее 4-6 млн. рабочих мест.
- Правительство нанимало меньше людей, чем десять или пятнадцать лет назад, хотя бы потому, что сокращалось количество школьных учителей, так как набор в школу упал после «кризиса рождений» в начале шестидесятых.
- В университетах до 1980 г. занятость росла, но в дальнейшем начала сокращаться.
- В начале 80-х гг. перестала увеличиваться занятость и в больницах.

Другими словами, фактически в традиционных учреждениях не было создано 35 млн. новых рабочих мест; но было создано 40 млн. и даже больше рабочих мест, т.е., по крайней мере, на 5 млн. рабочих мест больше. Все эти **новые рабочие места были созданы** компаниями, большинство из которых - **малые и средние**, и очень многие из них, если не большинство, **новые**, которых **даже не было двадцать лет назад**.

По данным журнала The Economist, в настоящее время в Соединенных Штатах **ежегодно создаются 600 000 новых** предприятий - примерно **в семь раз больше**, чем в каждый из периодов бума в пятидесятые и шестидесятые годы.

II «Ах, - сразу говорят все, это - **высокие технологии!**!». Но все не так-то просто. Из 40 с лишним млн. рабочих мест, созданных в экономике с 1965 г., **высокие технологии обеспечили не более 5-6 млн.** Таким образом, высокие технологии создали не больше рабочих мест, чем было потеряно в отраслях «выхлопной трубы». Все дополнительные рабочие места в экономике были созданы в других отраслях. И только **одно или два из ста новых** предприятий - **всего десять тысяч в год** – являются «**высокотехнологичными**» в **самом широком** смысле этого слова. Мы действительно находимся на ранних стадиях **серьезной технологической трансформации**, которая намного более масштабна, чем думают самые восторженные «футурологи», и даже **больше чем Megatrends или Future Shock**.

После Второй мировой войны заканчивалось применений технологий, которые существовали **триста лет**. В течение этих трех столетий технологии были **механическими**: все происходящие события происходили внутри звезды - Солнца. Этот период начался примерно в 1680 г., когда почти неизвестный французский физик **Дени Папен¹** представил **паровой двигатель**. Он закончился, когда ядерный взрыв воспроизвел движение внутри звезды. За эти три столетия **прогресс в технологиях** означал **прогресс в механических процессах**:

- большая скорость,
- более высокие температуры,
- более высокое давление.

Однако после окончания **Второй мировой войны моделью технологии стал биологический процесс** - явления **внутри организма**. А **в организме процессы** не организуются вокруг **энергии** в понимании этого термина физиками. Они **организованы вокруг информации**. Нет сомнений в том, что высокие технологии, будь то компьютерные или телекоммуникационные, производственные роботы или автоматизация делопроизводства, биоген-

¹ The dates of all persons mentioned in the text will be found in the index

нетика или биоинженерия, имеют неизмеримо высокое качественное значение. Высокие технологии вызывают волнение и привлекают внимание. Они создают в сообществе видение предпринимательства и инноваций и восприимчивость к ним.

Готовность молодых, высококвалифицированных людей идти работать в небольшие и неизвестные компании, а не в гигантский банк или во всемерно известную компанию по производству электрического оборудования, несомненно, коренится в мистике «высоких технологий», даже несмотря на то, что подавляющее большинство этих молодых людей работают в компаниях, использующих прозаичные и обыденные технологии.

Высокие технологии, вероятно, также стимулировали поразительную трансформацию рынка капитала США: от почти полного отсутствия венчурного капитала в середине шестидесятых годов до почти избытка в середине восьмидесятых.

Таким образом, высокие технологии - это то, что логики называют уровнем осведомленности (*ratio cognoscenti*), причиной того, как мы:

- воспринимаем и понимаем явление, а
- не объясняем причины его возникновения и существования.

В количественном отношении, как уже было сказано, высоких технологий все еще довольно мало: на их долю приходится не более одной восьмой новых рабочих мест. В ближайшем будущем они не станут более значимыми с точки зрения создания новых рабочих мест. В экономике США с настоящего момента и до 2000 г. высокотехнологичными будут не более одной шестой рабочих мест.

Фактически, если бы высокие технологии были, как думает большинство людей, предпринимательским сектором экономики США, то мы действительно столкнулись бы с периодами «отсутствия роста» и долгосрочной стагнации, т.е. оказались бы во впадине «волны Кондратьева».

Русский экономист Николай Кондратьев был казнен по приказу Сталина в середине 1930-х г. потому, что его эконометрическая модель предсказывала, как потом оказалось абсолютно верно, что коллективизация сельского хозяйства в России приведет к резкому спаду сельскохозяйственного производства. «Пятидесятилетний цикл Кондратьева» был основан на динамике, присущей технологиям. Каждые пятьдесят лет, как утверждал Кондратьев, наступает гребень длинной технологической волны. Последние двадцать лет этого цикла рост в технологически прогрессивных отраслях кажется исключительным. Но то, что выглядело как рекордная прибыль, на самом деле было платой на вложенный капитал, который больше не нужен в отрасли, т.к. она перестала расти. Ситуация рекордной прибыли никогда не длится дольше двадцати лет, а затем внезапно возникает кризис, о котором обычно сигнализирует какой-либо крах. Далее следуют двадцать лет застоя, в течение которых новые растущие технологии не в состоянии создать достаточного количества рабочих мест, чтобы экономика снова начала расти - и никто, в первую очередь правительство, ничего не может с этим поделать².

Отрасли, которые стимулировали длительный экономический рост после Второй мировой войны - автомобилестроение, сталь, резина, электрические приборы, бытовая электроника, телефон, а также нефть³ - идеально вписываются в цикл Кондратьева. Технологически все они восходят к последней четверти девятнадцатого века или, самое позднее, к периоду до Первой мировой войны. Ни в одной из них с 1920-х гг. не было значительного прорыва, ни в технологиях, ни в бизнес-концепциях.

² Kondratieff's long-wave cycle was popularized in the West by the Austro-American economist Joseph Schumpeter, in his monumental book *Business Cycles* (1939). Kondratieff's best known, most serious, and most important disciple today — and also the most serious and most knowledgeable of the prophets of “long-term stagnation” — is the MIT scientist Jay Forrester

³ Which, contrary to common belief, was the first one to start declining? In fact, petroleum ceased to be a growth industry around 1950. Since then the incremental unit of petroleum needed for an additional unit of output, whether in manufacturing, in transportation, or in heating and air conditioning, has been falling—slowly at first but rapidly since 1973

Когда после Второй мировой войны начался экономический рост, все они были абсолютно **зрелыми отраслями**. Они могли расти и создавать рабочие места с относительно небольшими новыми капиталовложениями, что **объясняет, почему они могли выплачивать заоблачную заработную плату и пособия рабочим и одновременно показывать рекордную прибыль**. Однако, как и предсказывал Кондратьев, эти признаки крепкого здоровья были столь же обманчивыми, как румянец на щеке при чахотке. Отрасли **корродировали изнутри**. Они не становились застойными или постепенно приходящими в упадок. Скорее, они рухнули, как только «нефтяные шоки» 1973 и 1979 гг. нанесли им первые удары. За несколько лет они перешли **от рекордной прибыли почти к банкротству**. И стало совершенно ясно, что в течение длительного времени они **не смогут вернуться к прежнему уровню занятости**, если вообще когда-либо смогут.

Высокотехнологичные отрасли также соответствуют теории Кондратьева. Как и предсказывал Кондратьев, им пока **не удалось создать больше рабочих мест**, чем потеряли старые отрасли. Все прогнозы указывают на то, что в ближайшие годы, по крайней мере, до конца столетия они ничего не сделают.

Несмотря на **взрывной рост пользования компьютерами**, например, для обработки данных и информации на всех этапах (проектирование и разработка аппаратного и программного обеспечения, производство, продажи и обслуживание), в конце 1980-х - начале 1990-х гг., как ожидается, **не создадут такого количества рабочих мест в экономике США, которые, почти наверняка, потеряет автомобильная промышленность**.

6 - Но теория Кондратьева не полностью учитывает 40 млн. рабочих мест, которые действительно создала экономика США. Западная Европа, правда, пока идет по кондратьевскому сценарию. Но не США и, возможно, не Японии. **Что-то в США противодействует кондратьевской «длинной технологической волне»**. Что-то уже произошло, что несовместимо с теорией длительного застоя.

Также маловероятно, что в США просто отложен цикл Кондратьева. Ведь в ближайшие двадцать лет в США **потребность в создании новых рабочих мест будет намного ниже**, чем в предыдущие двадцать лет, так что **экономический рост будет гораздо меньше зависеть от создания рабочих мест**. В США до конца столетия - и даже до 2010 г. количество новых участников рынка труда будет на треть меньше, чем это было с 1965 по 1980 гг. или около того - в годы, когда «бэби-бумеры» достигли трудоспособного возраста.

В «кризис рождений» - 1960–1961 гг. - когорта рожденных была на 30 % ниже, чем в годы «бэби-бума». А с учетом того, что доля женщин в рабочей силе уже сравнялась с долей мужчин, увеличение количества женщин, готовых к работе по найму, будет ограничиваться естественным ростом, т.е. оно также сократится примерно на 30 %.

Для будущего **традиционных отраслей** «выхлопной трубы» **теория Кондратьева** должна быть принята как **серьезная гипотеза**, если не как наиболее правдоподобное из доступных объяснений.

Что касается **неспособности** новых высокотехнологичных отраслей компенсировать стагнацию старых отраслей, **теория Кондратьева** также заслуживает **серьезного отношения**.

При всей своей огромной *качественной* важности как разработчиков видения и лидеров, в *количественном* отношении **высокотехнологичные отрасли представляют завтра, а не сегодня, особенно как создатели рабочих мест**. Они **творцы будущего, а не настоящего**. И теорию Кондратьева, которая **не может объяснить** поведение и спрогнозировать направление экономики США, можно считать опровергнутой и дискредитированной.

40 млн. новых рабочих мест, созданных в экономике США, **в терминах «длительной стагнации Кондратьева» объяснить невозможно**.

7 - Я не хочу утверждать, что **нет никаких экономических проблем или опасностей**. Напротив, серьезный сдвиг в технологических основах экономики, который мы переживаем в **последней четверти двадцатого века**, несомненно, представляет собой **огромные проблемы: экономические, политические и социальные**.

Мы также находимся в тисках крупного политического кризиса, кризиса того великого успеха двадцатого века - государства всеобщего благоденствия, с сопутствующей ему опасностью неконтролируемого и сильного инфляционного дефицита.

Несомненно, существует достаточная опасность в мировой экономике, поскольку быстро развивающиеся индустриальные страны мира, такие как Бразилия или Мексика, находятся в состоянии между быстрым экономическим ростом и катастрофическим кризисом, что может спровоцировать затяжную глобальную депрессию масштаба 1930 г.

Также пугает призрак безудержной гонки вооружений. Но, по крайней мере, одно из опасений зарубежных стран - страх застоя по Кондратьеву - для Соединенных Штатов можно считать, скорее, плодом фантазии, чем реальностью.

Вот и новая, предпринимательская экономика.

Еще слишком рано говорить о том, останется ли предпринимательская экономика преимущественно феноменом США или же она проявится и в других промышленно развитых странах. Есть веские основания полагать, что она возникнет в Японии, хотя и в особенной форме. Но произойдет ли переход к предпринимательской экономике в Западной Европе, пока никто сказать не может.

С точки зрения демографии, Западная Европа отстает от США примерно на десять-пятнадцать лет: и «бэби-бум», и «бэби-спад» наступили в Европе позднее, чем в Соединенных Штатах. Точно также сдвиг в сторону увеличения продолжительности обучения в школе начался в Западной Европе примерно на десять лет позднее, чем в Соединенных Штатах или Японии; а в Великобритании начинается только сейчас. Если, что весьма вероятно, демографические данные были фактором возникновения предпринимательской экономики в Соединенных Штатах, мы вполне сможем увидеть подобное развитие Европы к 1990 или 1995 г. Но это спекуляции. Пока что предпринимательская экономика - это феномен только США.

III Откуда все эти новые рабочие места? Ответ – откуда-то и ниоткуда; другими словами, источников несколько. Журнал Inc., издающийся в Бостоне, с 1982 г., ежегодно публикует список ста наиболее быстрорастущих государственных компаний США старше пяти и менее пятнадцати лет.

8 – Так как список ограничен государственными компаниями, он сильно смещен в сторону высокотехнологичных компаний, которым легко доступны средства андеррайтеров, фондового рынка или внебиржевых торгов. Высокотехнологичные компании в моде. Другие новые предприятия, как правило, становятся публичными только после долгих лет работы и значительного - более пяти лет - роста прибыли. Тем не менее, только четверть акций «Inc. 100» - акции высокотехнологичных компаний; из года в год три четверти - акции явно «низкотехнологичных компаний». В 1982 г., например, в списке «Inc. 100» было:

- пять сетей ресторанов,
- две компании - производители женской одежды,
- двадцать компаний поставщиков медицинских услуг, но только
- двадцать-тридцать высокотехнологичных компаний.

И хотя в 1982 г. в газетах США одна за другой публиковались статьи, оплакивающие «деиндустриализацию Америки», половина фирм Inc. были производственными компаниями и одна треть относилась к сфере обслуживания. Хотя в 1982 г. ходили слухи, что «Морозный пояс⁴» умирает, а «Солнечный пояс⁵» - единственный возможный регион роста, только одна треть компаний «Inc. 100» в тот год находились в «Солнечном поясе».

В Нью-Йорке было столько же этих быстрорастущих, молодых государственных компаний, сколько в Калифорнии или Техасе. А в Пенсильвании, Нью-Джерси и Массачусетсе, которые якобы умирают, если уже не умерли, их было столько же, сколько в Калифорнии или Техасе, а в Нью-Йорке, Сноуи, Миннесоте их было семь. Список «Inc. 100» за 1983 и 1984 г. показали очень похожее распределение, как по отраслям, так и по регионам.

⁴ Штаты, расположенные на севере США

⁵ Штаты, расположенные на юге США

В 1983 г. **первой и второй компанией** в другом списке **быстрорастущих, молодых, частных** компаний Inc. – «Inc. 500» - были, соответственно:

1. строительный подрядчик на тихоокеанском северо-западе (в год, когда строительство предположительно было на рекордно низком уровне);

2. производитель тренажеров для физических упражнений на дому из Калифорнии.

Любое исследование **венчурных инвесторов** дает такую же картину. Действительно, в их **портфеле компании высоких технологий** также **менее заметны**. Правда, портфель одного из самых успешных венчурных инвесторов действительно **включает несколько новых высокотехнологичных компаний**:

- производство компьютерного программного обеспечения,
- предприятие в сфере медицинских технологий и т.д.

Но **самые выгодные инвестиции** в этом портфеле - **инвестиции** в новую компанию, которая в течение трех лет 1981–1983 гг. **росла** наиболее **высокими темпами, как по доходам, так и по прибыли** - самый приземленный и наименее высокотехнологичный бизнес - **сеть парикмахерских**.

Близкой к ней, как по росту продаж, так и по прибыли, была **сеть стоматологических кабинетов**, за которыми следуют **производитель ручных инструментов** и **финансовая компания, которая сдает оборудование в аренду малым предприятиям**.

Среди предприятий, которые я знаю лично, компания, оказывающая финансовые услуги, создала **за пять лет - 1979–1984 гг. - наибольшее количество рабочих мест**, а также показала наибольшие **выручку и прибыль**. За пять лет только одна эта фирма создала **две тысячи новых рабочих мест, большинство из которых очень хорошо оплачиваются**. Хотя она является **членом Нью-Йоркской фондовой биржи**, только около **1/8** ее бизнеса приходится на акции. Чтобы фирма называлась **«умным инвестором»**, **остальное - 7/8 - были**:

1. аннуитеты (долговые бумаги),
2. безналоговые облигации,
3. бумаги денежного рынка,
4. паевые инвестиционные фонды,
5. ипотечные доверительные сертификаты,
6. партнерства с оффшорными компаниями,
7. многие другие.

Таких инвесторов называют обеспеченными, а не богатыми профессионалами. Это мелкие предприниматели или фермеры из небольших городов или пригородов, которые:

- зарабатывают больше денег, чем тратят, и поэтому ищут направления вложений своих сбережений, но которые также
- достаточно реалистичны, чтобы не надеяться разбогатеть за счет инвестиций.

Самый показательный источник информации о растущих компаниях США, который мне удалось найти, - исследование ста самых быстрорастущих компаний **«среднего размера»**, то есть компаний с **доходом от \$25 млн. до 1 млрд.**, проведенное в 1981–1983 гг. двумя старшими партнерами консалтинговой фирмы McKinsey & Company для американской бизнес-конференции⁶.

Эти средние растущие компании в период с 1970 по 1983 г.:

- выросли **по объему продаж и прибыли** в три раза больше чем компании Fortune 500;
- **создали в три раза больше рабочих мест**, чем в среднем по экономике США. Компании Fortune 500 с 1970 г. неуклонно **сокращают рабочие места**.

Даже в период депрессии 1981–82 гг., когда рабочие места в промышленности США сократились почти на 2 %, сто средних растущих компаний увеличили занятость на 1% и охватили всю экономику:

⁶ It was published under the title “Lessons from America’s Mid-sized Growth Companies” by Richard E. Cavenagh and Donald K. Clifford, Jr., in the Autumn 1983 issue of the *McKinsey Quarterly*

- высокотехнологичные,
- финансовые: Нью-йоркская инвестиционная и брокерская фирма Donaldson, Lufkin & Jenrette.

- производство и продажа мебели для гостиных - **лучшая в группе**;
- изготовление и продажа пончиков;
- китайская фарфоровая посуда;
- письменные принадлежности;
- бытовые красители;
- типография - печать местных газет - услуги потребительского маркетинга;
- производство пряжи для текстильной промышленности;
- и так далее.

9 - И хотя «все знают», что **рост американской экономики происходит исключительно в сфере услуг**, более половины компаний «среднего роста» - промышленные. Что еще больше запутывает ситуацию, так это то, что в течение последних десяти-пятнадцати лет считается, что **рост экономики США практически полностью обеспечивается:**

- **негосударственными компаниями;**
- довольно большим и постоянно растущим количеством **предприятий, обычно не считающихся коммерческими, хотя довольно многие из них организованы как коммерческие.**

Наиболее заметные из них, конечно же, относятся к сфере **здравоохранения**. В наши дни традиционные **государственные** больницы США испытывают серьезные **проблемы**. Но есть быстрорастущие и процветающие сети больниц, как «коммерческие», так и (все чаще) «некоммерческие». Еще более быстрыми темпами развиваются «автономные» медицинские учреждения, такие как хосписы для неизлечимых больных, медицинские и диагностические лаборатории, автономные хирургические центры, автономные родильные дома, психиатрические клиники или центры гериатрической диагностики и лечения.

Количество государственных школ сокращается почти в каждом штате США. Но, несмотря на сокращение общего количества детей школьного возраста в результате «кризиса рождаемости» 1960-х гг., процветает совершенно новый вид школ - **некоммерческих, хотя и частных**. В маленьком калифорнийском городе, в котором я живу, районный кооператив по присмотру за детьми, основанный несколькими матерями для своих собственных детей примерно в 1980 г., к 1984 г. превратился в школу, в которой двести учеников перешли в четвертый класс. А «христианская» школа, основанная несколько лет назад местными баптистами в г. Клермонт, последние пять лет заполняет неполную среднюю школу, построенную пятнадцать лет назад и оставшуюся пустой из-за нехватки учеников.

Развивается непрерывное образование всех видов, будь то программы для менеджеров среднего звена или курсы повышения квалификации для врачей, инженеров, юристов и физиотерапевтов; даже во время тяжелой рецессии 1982–1983 гг. такие программы недолго терпели убытки.

Еще одна очень важная **область предпринимательства** - формирующийся «**четвертый сектор**» - **государственно-частное партнерство**, в котором государственные структуры, будь то штата или муниципалитета, определяют **стандарты эффективности и выделяют деньги**. Затем они на основе конкурсных заявок передают частному предприятию услуги: противопожарную охрану, вывоз мусора или автобусные перевозки, что обеспечивает, как повышение качества услуг, так и существенное **снижение затрат**.

Г. Линкольн, штат Небраска, был пионером в этой области с тех пор, как в 1975 г. Хелен Босал была впервые избрана мэром, и в котором популисты и Уильям Дженнингс Брайан 100 лет назад первыми предлагали **передать коммунальные услуги в муниципальную собственность**. Пионерами в этой области также являются Техас - например, Сан-Антонио и Хьюстон в Миннеаполисе, и институт Хьюберта Хамфри Университета Миннесоты. Control Data Corporation, ведущий производитель компьютеров в Миннеаполисе,

реализует государственно-частное партнерство в сфере образования и даже в управлении и реабилитации заключенных.

Средством, которое в долгосрочной перспективе сможет спасти почтовую службу (по-скольку, безусловно, есть предел готовности населения платить все более крупные суммы за постоянно сокращающиеся услуги), может стать передача на конкурсной основе контрактов из услуг первого сектора (или того, что от него еще останется через десять лет) «четвертому сектору».

IV Есть ли что-то общее между этими предприятиями, кроме роста и несоответствия «кондратьевскому застою»? Фактически, все они являются примерами «новых технологий», **новых применений знаний к деятельности человека**, что, в конце концов, и является определением **технологии**. Только «технология» - это не электроника, генетика или новые материалы. «Новая технология» - это **предпринимательский менеджмент**. Если это увидеть, то можно объяснить поразительный рост **количества рабочих мест в экономике США** за последние двадцать и особенно десять лет. Это даже можно связать с теорией Кондратьева. Соединенные Штаты - и в некоторой степени Япония - переживают то, что можно назвать **«типичным циклом Кондратьева»**.

С тех пор, как Йозеф Шумпетер впервые указал на это в 1939 г., известно, что то, что на самом деле произошло в Соединенных Штатах и в Германии за пятьдесят лет между 1873 г. и Первой мировой войной, **не соответствует циклу Кондратьева**.

Первый цикл Кондратьева, основанный на железнодорожном буме, завершился крахом Венской фондовой биржи в 1873 г., крахом, который обрушил фондовые биржи по всему миру и положил начало серьезной депрессии.

Великобритания и Франция тогда вступили в длительный период промышленного застоя, в течение которого новые развивающиеся отрасли - сталь, химикаты, электрические приборы, телефоны и, наконец, автомобили - **не могли создать достаточного количества рабочих мест, чтобы компенсировать застой в старых отраслях**, таких как железнодорожное строительство, добыча угля или текстиль.

Но ни в *Соединенных Штатах*, ни в *Германии*, ни даже в *Австрии* **этого не произошло**, несмотря на разрушительные последствия краха венской фондовой биржи, от которого австрийские политики так и не оправались. Вначале падение в этих странах было существенным, но через пять лет они вышли из кризиса и снова начали быстро расти.

С точки зрения «технологий» эти страны ничем не отличались от стагнирующих Великобритании или Франции. Их разное экономическое поведение объясняется одним и только одним фактором: **предпринимательством**. В Германии, например, самым важным экономическим событием в период с 1870 по 1914 гг., несомненно, было создание Универсального (Universal) банка. Первый из них, Deutsche Bank, был основан Георгом Сименсом в 1870⁷ г. с конкретной миссией:

- находить предпринимателей,
- финансировать предпринимателей и
- принуждать их к организованному и дисциплинированному менеджменту.

В экономической истории США такую же роль играли банкиры-предприниматели, такие как Дж.П. Морган из Нью-Йорка. Сегодня в Соединенных Штатах и, возможно, в некоторой степени также в Японии, кажется, происходит нечто очень похожее. В действительности **высокие технологии** - это как раз сектор, который **не является частью этой новой «технологии» - «предпринимательского менеджмента»**.

Предприниматели в сфере высоких технологий, расположенные в Кремниевой долине, по-прежнему действуют в основном в духе **девятнадцатого века**. Они до сих пор верят в изречение Бенджамина Франклина: «Если вы изобретете лучшую мышеловку, мир проложит путь к вашей двери». Им еще не приходит в голову спросить, **что делает мышелов-**

⁷ Georg Siemens and the Universal Bank, see Chapter 9

ку «лучше» и для кого? Конечно, есть множество исключений - высокотехнологичные компании, которые хорошо знают, как управлять предпринимательством и инновациями.

Были **исключения и в девятнадцатом веке**:

- немец Вернер Сименс основал и построил компанию, которая до сих пор носит его имя.

- Джордж Вестингауз, американец, великий изобретатель и великий строитель бизнеса, оставил после себя две компании, которые до сих пор носят его имя, одна из которых является лидером в сфере транспорта, а другая – в электрооборудовании.

Но для предпринимателя **в сфере высоких технологий архетипом** все еще остается **Томас Эдисон**. Эдисон, самый успешный изобретатель девятнадцатого века, превратил изобретение в дисциплину, которую мы теперь называем исследованием. Однако его реальным стремлением было стать бизнесменом и магнатом.

13 - Тем не менее, он настолько плохо управлял бизнесом, который основал, что Эдисона пришлось убрать, чтобы спасти бизнес. Многие, если не большинство высокотехнологичных компаний, все еще управляются по модели Эдисона, т.е. **неправильно**. Это объясняет:

- традиционную модель предприятия отрасли высоких технологий: ажиотажный спрос - быстрое расширение - внезапный спад и крах, модели «от лохмотьев к богатству и снова к лохмотьям» за пять лет. Большая часть компаний Кремниевой долины - и большинство новых биологических высокотехнологичных компаний - по-прежнему являются **изобретателями, а не новаторами, по-прежнему спекулянтами, а не предпринимателями**.

- Почему высоко технологичные компании до сих пор соответствуют прогнозу Кондратьева и не создают **достаточного количества рабочих мест для возобновления роста всей экономики**, а «низко технологичные» систематического, целенаправленного, управляемого предпринимательства **делают это**.

У Из всех крупных современных экономистов только Йозеф Шумпетер интересовался предпринимательством и его влиянием на экономику. Каждый экономист знает, что предприниматель важен и имеет влияние. Но для **экономистов предпринимательство** - это «метаэкономическое» событие, то, что глубоко влияет на экономику и даже формирует ее, но **не является ее частью**. Тем же для экономистов являются **технологии**. Другими словами, у экономистов нет никакого объяснения, почему предпринимательство возникло, и почему именно в конце девятнадцатого века, почему, как кажется, оно снова появилось сегодня, а не почему оно ограничено одной страной или одной культурой. Действительно, события, объясняющие, почему **предпринимательство становится эффективным**, вероятно, сами по себе не являются экономическими событиями. Причины, вероятно, кроются в изменениях в ценностях, восприятии и отношении, возможно, изменениях в демографии, в институтах (таких как создание предпринимательских банков в Германии и США около 1870 г.), а также в образовании. Что-то, несомненно, произошло с молодыми американцами - и с довольно большим их количеством - с их взглядами, ценностями и амбициями за последние двадцать-двадцать пять лет. Только это явно не то, что можно было предсказать, глядя на молодых американцев конца 1960-х.

Как объяснить, например, внезапное появление в 1930-х годах такого большого количества людей, желающих работать - наличием нескольких крупных предприятий - в основном бизнесов, - которые практиковали «менеджмент» в Соединенных Штатах: компании DuPont и General Motors, а также крупных розничных ритейлеров Sears, Roebuck, «Сименс» в Германии или сеть универмагов «Маркс энд Спенсер» в Великобритании? Но **менеджмент как дисциплина возник во время и сразу после Второй мировой войны**. Примерно с 1955 г. весь развитый мир ощутил «бум управления».

Социальные технологии, которые мы называем **менеджментом**, были впервые представлены широкой публике, включая самих менеджеров, около сорока лет назад. Затем они быстро превратились в дисциплину, а не были случайной практикой нескольких изолированных истинно верующих. И за эти сорок лет менеджмент оказал такое же влияние,

как и любой другой «научный прорыв» того периода – а может, и намного большее. Он не может нести единоличную или даже основную ответственность за тот факт, что в каждой отдельной развитой стране общество после Второй мировой войны стало **обществом организаций**. Возможно, это не единственная или даже не основная ответственность менеджмента за то, что сегодня в каждом развитом обществе подавляющее большинство людей – в т.ч. образованных людей - работают в качестве наемных работников в организациях, включая, конечно, самих боссов, которые все чаще становятся «профессиональными менеджерами», то есть наемными работниками, а не собственниками.

15 - Но, конечно же, если бы менеджмент не превратился в системную дисциплину, мы не смогли бы организовать то, что сейчас является социальной реальностью в каждой развитой стране: общество организаций и «общество служащих». У нас все еще есть немало того, что необходимо узнать об управлении, вообще, и об управлении интеллектуального работника, в частности. Но **основные принципы** сейчас достаточно **хорошо известны**. Действительно, то, что было эзотерическим культом всего сорок лет назад, когда большинство руководителей даже в крупных компаниях фактически не осознавали, что они практикуют менеджмент, теперь стало обычным явлением. Но в целом менеджмент до недавнего времени рассматривался как ограниченный бизнесом, а внутри бизнеса - «большим бизнесом». В начале семидесятых, когда **Ассоциация менеджеров США** пригласила руководителей малого бизнеса на свой «Президентский курс» по менеджменту, они снова и снова говорили: «Менеджмент? Это не для меня - это только для крупных компаний».

Вплоть до 1970 или 1975 года администрация больниц США по-прежнему отвергала все, что называлось «менеджментом». «Мы люди больниц, а не бизнесмены», - говорили они. (В университетах факультеты по-прежнему говорят то же самое, хотя они одновременно жалуются на «плохое управление» их учреждения). И действительно, долгое время, с конца Второй мировой войны до 1970 года, «прогресс» означал строительство более крупных учреждений. У этой двадцатипятилетней тенденции было много причин создание более крупных организаций во всех социальных сферах: бизнес, профсоюзы, больницы, школы, университеты и так далее. Но вера в умение управлять большими и не умение - малыми предприятиями, несомненно, была важным фактором. Это, например, во многом связано со стремлением к очень большой объединенной средней школе США. Утверждалось, что «образование требует **профессионального управления, а это, в свою очередь, работает только на крупных, а не на малых предприятиях**».

За последние десять или пятнадцать лет эта тенденция изменилась. Фактически, сейчас может появиться тенденция «деинституционализации» Америки, а не ее «деиндустриализации». В течение почти пятидесяти лет, начиная с 1930-х годов, в Соединенных Штатах и в Западной Европе было широко распространено мнение, что больница - лучшее место для тех, кто не совсем здоров, не говоря уже о тех, кто серьезно болен. «Чем раньше пациент попадет в больницу, тем лучше мы сможем о нем позаботиться», - было преобладающим убеждением, которого придерживались как врачи, так и пациенты. В последние несколько лет эту тенденцию обращает вспять. Сейчас мы все больше верим, что чем дольше мы сможем удерживать пациентов подальше от больницы и чем раньше мы сможем их вывести, тем лучше.

Конечно, это изменение не имеет ничего общего ни со здоровьем, ни с менеджментом. Это реакция - постоянная или недолговечная - против преклонения перед централизацией, «планирования» и правительства, которое началось в 1920-х и 1930-х годах и которое в Соединенных Штатах достигло своего пика при администрациях Кеннеди и Джонсона в 1960-е гг. Однако мы не смогли бы заниматься «деинституционализацией» в сфере здравоохранения, если бы не приобрели компетенции и уверенность в управлении небольшими и «некоммерческими» организациями, то есть учреждениями здравоохранения.

16 - Все говорят, что менеджмент может быть более необходим и **больше влиять на малое предпринимательское предприятие, чем на большое**. Прежде всего, менеджмент,

как мы сейчас видим, может внести свой вклад, как в новое предпринимательское предприятие, так и в существующее, действующее «управляемое» предприятие. Конкретным примером могут служить стойки для гамбургеров, которые существуют в Соединенных Штатах с девятнадцатого века; после Второй мировой войны они возникли на перекрестках улиц больших городов. Но в сети гамбургеров McDonald's - **одной из историй успеха последних двадцати пяти лет** - менеджмент применялся к тому, что всегда было случайным, семейным. Макдональдс первым **разработал конечный продукт**; затем переработал весь процесс создания; затем изменил конструкцию или во многих случаях изобрел способы того, чтобы каждый кусок мяса, каждый ломтик лука, каждая булочка, каждый кусок жареного картофеля были идентичны, готовились по точно рассчитанному и полностью автоматизированному процессу.

Наконец, McDonald's:

- изучил, **что означает «ценность» для потребителя**,
- сформулировал ее как **качество и предсказуемость продукта, скорость обслуживания, абсолютную чистоту и дружелюбие**, а затем
- установил стандарты для всего этого,
- обучил им
- назначил компенсацию.

Все это **менеджмент**, причем довольно продвинутый. Управление - это **новая технология** (а не какая-либо конкретная новая наука или изобретение), **которая превращает экономику США в экономику предпринимательства**. Он также предполагает превратить США в предпринимательское общество. Действительно, в Соединенных Штатах - и в развитых странах в целом - возможности для **социальных инноваций в образовании, здравоохранении, правительстве и политике могут быть больше, чем в бизнесе и экономике**. И снова предпринимательство в обществе - а оно крайне необходимо - требует, прежде всего, применения базовых концепций и технологий управления к новым проблемам и новым возможностям. Это означает, что настало время **сделать для предпринимательства и инноваций то, что было впервые сделано для менеджмента** в целом около тридцати лет назад: **разработать принципы, практику и дисциплину**.

17 - ПРАКТИКА ИННОВАЦИЙ

Инновации – это:

- особый инструмент предпринимателей;
- средства, с помощью которых они используют изменения как возможности для другого бизнеса или других услуг.

Инновации можно представить как дисциплину, которую можно изучать и практиковать. **Предпринимателям необходимо:**

1. целенаправленно искать источники инноваций,
2. выявлять изменения и симптомы, указывающие на возможности для успешных инноваций,
3. знать и применять принципы успешных инноваций.

1 Систематическое предпринимательство

«Предприниматель, - говорил французский экономист Дж.Б. Сэй около 1800 года, - перемещает экономические ресурсы из области с более низкой в область с более высокой производительностью и доходностью». Но определение Сэя не говорит нам, кто этот «предприниматель». С тех пор - почти двести лет назад - как Сэй ввел этот термин, возникла полная путаница в определениях «предприниматель» и «предпринимательство».

В Соединенных Штатах, например, предпринимателем часто называют того, кто открывает собственный, новый и малый бизнес. В действительности, курс «Предпринимательство», который в последнее время стал популярным в бизнес-школах США, является линейным потомком курса по открытию собственного малого бизнеса, который предла-

гался тридцать лет назад, и во многих случаях не сильно отличается. Но **не каждый новый малый бизнес является предпринимательским или представляет собой предпринимательство.**

Муж и жена, открывающие очередной магазин деликатесов или очередной мексиканский ресторан в пригороде США, очевидно рискуют. Но являются ли они предпринимателями? Все, что они делают, - это то, что делалось много раз прежде. Они делают ставку на растущую популярность ресторанов в их районе, но **не удовлетворяют ни новые потребности, не создают нового потребительского спроса.** С этой точки зрения они определенно **не предприниматели**, хотя их предприятие - новое.

21 - Макдональдс, однако, **был предпринимательством.** Конечно, он **ничего не изобретал.** Его конечный продукт был тем, что производили в любом приличном ресторане США много лет до этого. Но McDonald's:

1. применяя концепции и методы управления (задаваясь вопросом, «что есть «ценность» для клиента?»),

2. стандартизируя «продукт»,

3. разрабатывая процесс и инструменты,

4. основывая обучение на анализе работы, которую необходимо выполнить,

5. устанавливая соответствующие стандарты

не только резко **повысил доходность ресурсов, но и создал новый рынок и нового покупателя. Это предпринимательство.**

Столь же предприимчивым является растущее литейное производство, основанное командой «муж и жена» несколько лет назад на Среднем Западе США для термообработки черных отливок в соответствии с высокими техническими характеристиками - например, осей огромных бульдозеров, используемых для расчистки земли и копания канавы для газопровода через Аляску. Необходимые данные хорошо известны; в действительности, компания мало что делала из того, чего не делалось раньше. Но они систематизировали:

1. техническую информацию: теперь они могли вводить особенности производства в свой компьютер и сразу же получать распечатку необходимой термообработки;

2. процесс. Так как лишь немногие заказы состоят из более 6 изделий одного размера, одного металлического состава, одного веса и одних технических характеристик, отливки стали обрабатывать поточно, а не партиями, при этом машины и печи с компьютерным управлением были самонастраивающимися.

Раньше у таких прецизионных отливок процент брака составлял от 30 до 40 процентов; в этом новом литейном производстве 90 и более процентов отливок, сходящих с конвейера, были безупречными. Да и затраты составили менее двух третей от затрат самого дешевого конкурента (корейской верфи), хотя литейный завод Среднего Запада полностью платит заработную плату и профсоюзные взносы.

«Предпринимательским» в этом бизнесе является **не то, что он новый и все еще небольшой** (хотя и быстрорастущий), а то, что:

- отливки отличаются друг от друга;

- спрос на них вырос настолько, что образовалась «рыночная ниша»;

- компьютерная технология сделала возможным превращение ремесла в научный процесс.

По общему признанию, у всех новых малых предприятий есть много общих факторов. Но чтобы быть предпринимательским, предприятие должно обладать особыми характеристиками, помимо того, что оно новое и маленькое. В действительности, **среди новых предприятий предпринимательские предприятия составляют меньшинство.** Они создают что-то новое, нечто иное; они меняют или трансмутируют ценности.

23 - Предприятие также **не обязательно должно быть маленьким и новым, чтобы быть предпринимательским.** В действительности, предпринимательством занимаются крупные и зачастую старые предприятия. Компания General Electric (GE), одна из крупнейших в

мире компаний, существующая более ста лет, имеет долгую историю создания **новых предпринимательских предприятий** с нуля и превращения их в крупные производства. GE не ограничился предпринимательством в производстве. Его финансовое подразделение – «GE - Кредитная корпорация» - в значительной степени спровоцировала переворот, который трансформировал финансовую систему США и быстро распространился на Великобританию и Западную Европу. «GE - кредитование» в шестидесятые годы обошло «линию Мажино» в финансовом мире, когда стало ясно, что для финансирования промышленности можно использовать вексель. Это нарушило традиционную банковскую монополию на коммерческие кредиты.

Marks and Spencer - очень крупный британский розничный продавец - вероятно, был более **предприимчивым и инновационным**, чем любая другая компания в Западной Европе **за последние пятьдесят лет**, и, возможно, оказал большее влияние на британскую экономику и даже на британское общество, чем любой другой проводник изменений в Великобритании, и, возможно, больше, чем правительство или законы.

Опять же, Г. и Маркс и Спенсер имеют много **общего с крупными и состоявшимися предприятиями**, которые абсолютно **не предпринимательские**. «Предпринимательским» его делают **особые характеристики, помимо размера или роста**. Наконец, предпринимательство никоим образом не ограничивается исключительно экономическими институтами.

Нет лучшего текста для иллюстрации истории предпринимательства, чем создание и **развитие современного университета**, особенно современного университета США. Современный университет, каким мы его знаем, изобрел немецкий дипломат и государственный служащий **Вильгельм фон Гумбольдт**, который в 1809 году задумал и основал Берлинский университет с **двумя четкими целями**:

- отобрать интеллектуальное и научное лидерство у французов и передать его немцам;
- захватить энергию, высвобожденную Французской революцией, и обратить ее против самих французов, особенно против Наполеона.

Шестьдесят лет спустя, примерно в 1870 г., когда немецкий университет достиг своего пика, идея Гумбольдта об **университете как агенте изменений** была подхвачена Соединенными Штатами. Там к концу гражданской войны старые «колледжи» колониального периода умирали от дряхлости. В 1870 г. в Соединенных Штатах было не более половины студентов колледжей по сравнению с 1830 г., даже несмотря на то, что население почти утроилось. Но в последующие тридцать лет плеяда президентов университетов США создала и построила новый **«американский университет»** - совершенно новый и отчетливо американский, - который затем, после Первой мировой войны, вскоре обеспечил Соединенным Штатам **мировое лидерство в области науки и исследований**. Точно так же, как **университет Гумбольдта** столетием назад стал мировым лидером в области науки и исследований для **Германии**.

24 - После Второй мировой войны новое поколение предпринимателей США от образования предприняло инновации, создавая новые «частные» и «столичные» университеты: Университет Пейс, Фэрли-Дикинсон и Нью-Йоркский технологический институт; Северо-восточный в Бостоне; Санта-Клара и Золотые ворота на западном побережье и так далее. Они стали основой растущего сектора высшего образования США за последние тридцать лет. Большинство этих новых университетов мало чем отличались своими учебными планами от старых учебных заведений. Но они преднамеренно создавались для:

- нового и отличного от него «рынка» - людей, находящихся в середине карьеры, а не молодых людей, только что закончивших школу;
- студентов из больших городов, которые могут добраться до университета в любое время дня и ночи, а не для студентов, проживающих в кампусе и посещающих школу полный рабочий день, пять дней в неделю с девяти до пяти;

- студентов из самых разнообразных разнородных семей, а не для традиционного «студента колледжа».

Они были реакцией на серьезный **сдвиг на рынке, сдвиг статуса диплома о высшем образовании** с «высшего класса» на «средний класс» и на серьезный **сдвиг в том, что означает «поступление в колледж»**. Они были предпринимательскими.

В равной степени можно было бы написать книгу о предпринимательстве, основанную на истории **больниц** – от первого появления современной больницы в **конце 18 века** в Эдинбурге и Вене до:

- создания различных форм «общественной больницы» в США в 19 веке,
- превращение больниц в центр здравоохранения в период после Второй мировой войны,
- крупнейших специализированных центров начала 20 века: клиники Майо или Фонда Меннингера.

Новые предприниматели активно превращают больницы в специализированные «лечебные центры»: амбулаторные хирургические клиники, автономные родильные дома или психиатрические центры, где **акцент делается не на уходе за пациентом**, как в традиционной больнице, а на удовлетворении специализированных «потребностей».

Отнюдь **не каждое учреждение, оказывающее некоммерческие услуги, является предпринимательским**. А то меньшинство, которое еще осталось, имеет все характеристики, все проблемы, все отличительные черты учреждения услуг⁸. Что делает эти учреждения услуг предпринимательскими, так это нечто иное, нечто особенное.

25 - В то время как англоязычные граждане отождествляют предпринимательство с новым, малым бизнесом, немцы отождествляют его с властью и собственностью, что еще больше вводит в заблуждение. *Unternehmer* - буквальный перевод «предприниматель» с немецкого, использованный Сэем - это человек, который одновременно владеет и управляет бизнесом (английский термин - «владелец-менеджер»). И это слово используется в первую очередь для того, чтобы отличить «начальника», который владеет бизнесом, от «профессионального менеджера» и от «наемного работника».

Первые систематические предприниматели:

- перенос предпринимательского банка, основанного во Франции в 1857 году братьями Перейр, в *Credit Mobilier*,
- в 1870 году - через Рейн Георгом Сименсом в его *Deutsche Bank*,
- примерно в то же время создание Дж. П. Морганом банка в Нью-Йорке - **не стремились к собственности**. **Задача банкира как предпринимателя** состояла в том, чтобы мобилизовать деньги других людей для размещения с более высокой производительностью и доходностью. Одни из первых банкиров – Ротшильды - стали владельцами, но финансировали строительство железной дороги за счет собственных денег.

1. Предприниматель-банкир никогда не хотел быть **собственником**. Он делал свои деньги, продавая широкой публике акции предприятий, которые он финансировал на их начальной стадии. Он получал деньги для своих предприятий, занимая их у населения.

2. Предприниматели также **не являются**:

- **капиталистами**, хотя, конечно, они нуждаются в капитале, как и вся экономическая (и в большинстве неэкономическая) деятельность;
- **инвесторами**. Они, конечно, рискуют, но как все, кто занимается какой-либо экономической деятельностью. Суть экономической деятельности - это использование имеющихся ресурсов для удовлетворения будущих ожиданий, а это означает, что они несут неопределенность и риск;
- работодателями, но могут и часто являются наемными работниками или кем-то, кто работает в одиночку и полностью сам по себе.

⁸ On this, see the section Performance in the Service Institution (Chapters 11–14) in *Management Tasks, Responsibilities, Practices, but also Chapter 14 of this book, Entrepreneurship in the Service Institution*

26 - Таким образом, предпринимательство является отличительной чертой отдельного человека или учреждения. Это не черта личности; за тридцать лет я видел, как люди самого разного характера и темперамента хорошо справляются с предпринимательскими задачами. Конечно, из людей, которым нужна определенность, вряд ли удастся стать хорошими предпринимателями. Но такие люди вряд ли преуспеют и во множестве других видов деятельности - например, в политике, или на командных должностях на военной службе, или в качестве капитана океанского лайнера. Во всех подобных поисках **необходимо принимать решения, а суть любого решения - неопределенность.**

Но каждый, кто может принять решение, может научиться быть предпринимателем и вести себя по-предпринимательски. Таким образом, предпринимательство – это, скорее, поведение, чем черта личности. И его основа лежит скорее в концепции и теории, чем интуиции.

II

Любая практика основывается на теории, даже если сами практикующие не знают об этом. Предпринимательство основывается на теории экономики и общества. Теория рассматривает изменения как нормальное, и даже здоровое явление. И она видит **главную задачу общества** - и особенно в **экономике** - в том, чтобы **делать что-то другое, а не делать лучше то, что уже делается.** Это в основном то, что имел в виду Сэй двести лет назад, когда придумал термин «**предприниматель**». Это было задумано как манифест и как заявление о несогласии: предприниматель расстраивает и дезорганизует. По формулировке Йозефа Шумпетера, его задача - «творческое разрушение».

Сэй был поклонником Адама Смита. Он перевел «Богатство народов» Смита (1776 г.) на французский язык и на протяжении всей своей жизни неустанно пропагандировал идеи и политику Смита. Но его собственный вклад в экономическую мысль, концепции предпринимателя и предпринимательства, не зависит от классической экономики и в действительности несовместим с ней. Классическая экономика оптимизирует то, что уже существует, как и мэйнстрим до сих пор, включая кейнсианцев, фридманистов и сторонников теории предложения. Она направлена на получение **максимальной отдачи от существующих ресурсов и на установление равновесия.** Она не может справиться с предпринимателем, но отправляет его в темное царство «внешних сил» вместе с климатом и погодой, правительством и политикой, эпидемиями и войной, а также технологиями. Традиционный экономист, независимо от школы или «изма», конечно, не отрицает, что эти внешние силы существуют или что они имеют значение. Но они не являются частью его мира, не учтены в его модели, его уравнениях или его предсказаниях. И хотя Карл Маркс глубоко ценил технологии - он был первым и до сих пор остается одним из лучших историков технологий, - он не мог допустить предпринимателя и предпринимательство ни в свою систему, ни в свою экономику. **По Марксу** все экономические изменения, выходящие за рамки оптимизации имеющихся ресурсов, то есть установления равновесия, являются результатом изменений в отношениях собственности и власти и, следовательно, «политики», которая выводит их **за пределы самой экономической системы.**

Йозеф Шумпетер был первым крупным экономистом, вернувшимся к Сэю. В своей классической *Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (Теория экономической динамики), опубликованной в 1911 году, Шумпетер порвал с традиционной экономической теорией - гораздо более радикально, чем это сделал Джон Мейнард Кейнс двадцать лет спустя. Он постулировал, что **динамическое неравновесие, вызванное инновационным предпринимателем, а не равновесие и оптимизация, является «нормой» здоровой экономики и центральной реальностью** для экономической теории и экономической практики.

Сэй, прежде всего, был озабочен сферой экономики. Но его определение требует только того, чтобы ресурсы были «экономичными». Цель, на которую выделяются эти ресурсы, не обязательно должна быть той, что традиционно считается экономической. Образование обычно не считается «экономическим»; и, конечно, экономические критерии вряд ли подходят для определения «доходности» образования (хотя никто не знает, какие еще

критерии могут применяться к нему). Но ресурсы образования, конечно, экономические. Фактически они идентичны тем, которые используются для наиболее однозначных экономических целей, таких как изготовление мыла для продажи. В самом деле, ресурсы для всей социальной деятельности людей одинаковы и являются «экономическими»:

- капитал (то есть ресурсы, удерживаемые от текущего потребления и направленные вместо этого на будущие ожидания), физическими ресурсами, будь то земля, посевной материал кукурузы, медь, класс или больничная койка;

- труд,
- менеджмент и
- время.

Следовательно, предпринимательство никоим образом не ограничивается экономической сферой, хотя термин возник именно в ней. Это относится ко всем видам деятельности людей, кроме тех, которые можно было бы назвать скорее «экзистенциальными», чем «социальными». И теперь мы знаем, что между предпринимательством в какой бы сфере оно ни реализовывалось, нет большой разницы. Предприниматель в сфере образования и в сфере здравоохранения - оба были доходными сферами - делает во многом одни и те же вещи, использует во многом те же инструменты и сталкивается с теми же проблемами, что и предприниматель в бизнесе или профсоюзе.

Предприниматели считают изменения нормой и здоровым состоянием. Обычно они сами не вносят изменений. Но - и это определяет предпринимателя и предпринимательство - *всегда ищут перемен, реагируют на них и используют их как возможность.*

III

Принято считать, что предпринимательство чрезвычайно рискованно. И действительно, в таких заметных областях инноваций, как высокие технологии - например, микрокомпьютеры или биогенетика - уровень потерь высок, а шансы на успех или даже на выживание кажутся довольно низкими.

Но почему это должно быть так? Предприниматели по определению перемещают ресурсы из сфер с низкой производительностью и доходностью в сферы с более высокой производительностью и доходностью. Конечно, есть риск, что у них ничего не получится. Но если они даже умеренно успешны, отдача должна быть более чем достаточной, чтобы компенсировать любой возможный риск. Таким образом, следует ожидать, что **предпринимательство будет значительно менее рискованным, чем оптимизация**. В самом деле, нет ничего более рискованного, чем оптимизация ресурсов в тех областях, где правильным и прибыльным было бы внедрение инноваций, то есть там, где возможности для инноваций уже существуют. Теоретически, предпринимательство должно быть наименее рискованным, а не наиболее рискованным занятием.

На самом деле, существует множество предпринимательских организаций, средний уровень риска которых настолько высок, что опровергает почти всеобщую веру в высокий риск предпринимательства и инноваций – **С.К.????**.

- В Соединенных Штатах, например, есть Bell Lab, инновационное подразделение Bell Telephone System. В течение более семидесяти лет - от проектирования первого автоматического коммутатора в 1911 г. до проектирования волоконно-оптического кабеля в 1980 г., включая изобретение транзистора и полупроводника, а также фундаментальные теоретические и инженерные работы в сфере производства компьютеров - Bell Lab выигрывала раз за разом. Результаты Bell Lab указывают на то, что предпринимательство и инновации даже в области высоких технологий могут быть низкорискованными.

- **29** – IBM - компания, работающая в быстро развивающейся сфере высоких технологий, компьютеров, и в конкуренции со «старыми профессионалами» в сфере электричества и электроники, до сих пор не потерпела ни одного крупного провала.

- В гораздо более прозаической отрасли нет и самого предприимчивого из крупнейших розничных ритейлеров мира, британской сети универмагов Marks and Spencer.

- Крупнейший в мире производитель брендовых фасованных потребительских товаров Procter & Gamble также успешен в инновациях.

- А компания «среднего технологического уровня», 3М из Сент-Пола, Миннесота, которая создала около сотни новых предприятий и новых продуктовых линеек за последние шестьдесят лет добивалась успеха в четырех из пяти своих предприятий.

Это лишь небольшая выборка предпринимателей, которые каким-то образом внедряют низкорискованные инновации. Несомненно, их слишком много, чтобы предпринимательство с низким уровнем риска могло быть просто случайностью или особым божьим промыслом.

Вокруг достаточно частных предпринимателей, средний рейтинг которых при открытии новых предприятий настолько высок, что опровергает распространенное мнение о высоком риске предпринимательской деятельности.

Предпринимательство «рискованно» главным образом потому, что очень немногие из так называемых предпринимателей знают, что они делают. Им не хватает методологии. Они нарушают элементарные и общеизвестные правила. Это особенно верно в отношении предпринимателей в сфере высоких технологий. Безусловно (что будет обсуждаться в главе 9), высокотехнологичное предпринимательство и инновации по своей сути более трудны и более рискованны, чем инновации, основанные на экономике и структуре рынка, на демографии или даже на чем-то столь же туманном и нематериальном, как *Weltanschauung* - *восприятие* и настроение. Но даже предпринимательство в сфере высоких технологий не обязательно должно быть «рискованным», что доказывают Bell Lab и IBM. Однако оно должно быть систематическим. Им нужно управлять. Прежде всего, оно должно основываться на *целенаправленных инновациях*.

2 Целенаправленные инновации и семь источников инновационных возможностей

Предприниматели внедряют инновации. Инновации - это особый инструмент предпринимательства. Это действие, которое наделяет ресурсы новой способностью создавать богатство. Инновации действительно создают ресурс. Не существует такой вещи, как «ресурс», пока человек не найдет применение чему-то в природе и, таким образом, не придаст этому экономической ценности. А до тех пор каждое растение - это сорняк, а каждый минерал - просто еще один камень. Не намного больше века назад ни нефть, выходящая из-под земли, ни бокситы, ни алюминиевая руда, не были ресурсами. Это были неприятности; т.к. приводили к неплодородию почвы. Плесень пенициллина была вредителем, а не ресурсом. Бактериологи сделали все возможное, чтобы защитить свои бактериальные культуры от заражения им. Затем, в 1920-х годах, лондонский врач Александр Флеминг осознал, что этот «вредитель» был именно тем, кого искали бактериологи - убийцу бактерий, и плесень пенициллина стала ценным ресурсом.

То же самое и в социальной сфере, и в экономической. В экономике нет большего ресурса, чем «покупательная способность». Но покупательная способность - это творение предпринимателя-инноватора.

В начале девятнадцатого века американский фермер практически не имел покупательной способности; поэтому он не мог покупать сельскохозяйственную технику. На рынке были десятки уборочных машин, но, как бы сильно ни хотел их фермер он не мог за них заплатить. Затем один из многих изобретателей уборочных машин Сайрус МакКормик изобрел «покупку в рассрочку». Это позволило фермеру оплачивать уборочную машину из своих будущих доходов, а не из прошлых сбережений - и внезапно у фермера сформировалась «покупательная способность» на сельскохозяйственное оборудование.

31 – Именно так: все, что меняет потенциал создания богатства уже существующих ресурсов, является инновациями.

Идея снять кузов грузовика с колес и разместить на грузовом судне - не основана на использовании большого количества новых технологий. Эта «инновация» - контейнер - возникла вовсе не из технологий, а из нового восприятия «грузового судна» как погрузоч-

но-разгрузочного устройства, а не «корабля», что означало решение действительно важной задачи: **время нахождения в порту должно было стать как можно короче**. Но эта банальная инновация **увеличила производительность** океанского грузового судна примерно **в четыре раза** и, возможно, спасло судоходство. Без этого не мог бы произойти огромный **рост мировой торговли** за последние сорок лет - самый быстрый рост крупной экономической деятельности имевший место когда-либо.

Что действительно **сделало возможным всеобщее школьное образование** - больше, чем популярная приверженность ценности образования, чем систематическая подготовка учителей в педагогических школах или чем теория педагогики, - так это **скромная инновация - учебник**. (Учебник, вероятно, был изобретен великим чешским реформатором образования Иоганном Амосом Коменским, который в середине семнадцатого века разработал и использовал впервые латинские буквы). Без учебника даже очень хороший учитель не сможет за определенное время обучить более одного или двух детей; но с помощью учебника даже очень плохой учитель сможет вбить хоть немного знаний в головы 30 или 35 пяти учеников.

Инновации, как показывают эти примеры, не обязательно должны быть технологическими, и вовсе не обязательно должны быть «вещью». Немногие технологические инновации могут конкурировать по своему воздействию с такими **социальными инновациями, как газета или страхование**.

Покупка в рассрочку буквально меняет экономику. Где бы она ни была введена, она меняет экономику с «ориентированной на предложение» на «ориентированную на спрос», практически независимо от уровня производительности (что объясняет, почему покупка в рассрочку является первым, что любое марксистское правительство, придя к власти, немедленно подавляет. Именно так сделали коммунисты в Чехословакии в 1948 г., и на Кубе в 1959 г.).

Больница в ее современном виде - социальная инновация эпохи Просвещения восемнадцатого века - **оказала большее влияние на здравоохранение, чем многие достижения медицины**. Менеджмент, то есть «полезные знания», которые впервые позволяют создавать более производительных **людей с разными навыками и знаниями, работающими вместе в «организации»**, является инновацией этого века. Он превратил современное общество в нечто совершенно новое, кстати, то, для чего у нас **нет ни политической, ни социальной теории: общество организаций / учреждений**.

32 - В книгах по экономической истории Август Борсиг упоминается как первый человек, построивший паровозы в Германии. Но, безусловно, гораздо более важным были его инновации - немецкая система организации фабрик и основа промышленной мощи Германии, чему яростно сопротивлялись ремесленники, учителя и государственные чиновники. Именно Борсиг придумал:

- идею Мастера, высококвалифицированного и уважаемого старшего рабочего, который наделен значительной автономией в управлении магазином;
- систему *Lehrling* (ученичества), которая сочетает практическое обучение (*Lehre*) на рабочем месте со школьным обучением (*Ausbildung*) в классе.

Более продолжительное влияние, чем большинство технологий, оказали изобретения:

- современного Макиавелли правительства, которые он описывал в «*Государе*» (1513 г.)
- его первого последователя Жана Бодена шестьдесят лет спустя.

Один из самых интересных примеров **социальных инноваций** и их важность можно увидеть в современной **Японии**.

До тех пор, пока она в 1867 году не открыла двери в современный мир, жители Запада постоянно недооценивали Японию, несмотря на поражения Китая, а затем России в 1894 и 1905 годах, соответственно; несмотря на Перл-Харбор; и несмотря на ее внезапное превращение в экономическую сверхдержаву и самого жесткого конкурента на мировом рынке 1970-х и 1980-х годов. Основная причина, возможно, самая главная, - это преобладаю-

щее убеждение, что **инновации связаны с вещами и основаны на науке или технологиях**. А японцы, по общему мнению (кстати, как в Японии, так и на Западе), **не технологические инноваторы, а подражатели**. Ведь японцы в целом не производили выдающихся технических или научных инноваций. Их **успех основан на социальных инновациях**.

Японцы очень неохотно открыли свою страну миру в 1867 г. - во время Реставрация Мэйдзи. Это было сделано, чтобы избежать судьбы Индии и Китая, которые в 19 в. были завоеваны, колонизированы и «вестернизированы» Западом. Их **основная цель, в истинном стиле дзюдо**, состояла в том, чтобы **использовать оружие Запада, сдерживать Запад; и остаться японцем**.

Это означало, что социальные инновации были гораздо важнее, чем паровозы или телеграф. А формирование социальных инноваций, развитие таких институтов, как школы и университеты, государственная служба, банки и трудовые отношения, было намного труднее, чем создание локомотивов и телеграфов. Локомотив, который будет тянуть поезд из Лондона в Ливерпуль, точно так же, без адаптации или изменений, будет тянуть поезд из Токио в Осаку. Но **социальные институты** должны были быть одновременно типично **«японскими» и в то же время «современными»**. Они должны были управляться японцами и при этом обслуживать экономику, которая была «западной» и высокотехнологичной. Технологии можно импортировать по низкой цене и с минимальным культурным риском. Институтам, напротив, нужны культурные корни, чтобы расти и процветать.

Сто лет назад японцы приняли осознанное решение сконцентрировать свои ресурсы **на социальных инновациях**, а технические инновации:

- имитировать,
- импортировать и
- адаптировать.

Им удалось этого достичь с поразительным успехом. На самом деле, эта политика и сейчас все еще может быть для них правильной. Ибо, что будет обсуждаться в главе 17, то, что иногда полушутливо называют **творческим подражанием**, является вполне респектабельной и часто очень **успешной предпринимательской стратегией**.

Даже если японцам теперь придется выйти за рамки имитации, импорта и адаптации технологий других людей и научиться проводить настоящие технические инновации самостоятельно, было бы не разумно недооценивать их. Научные исследования сами по себе являются сравнительно недавней «социальной инновацией». И японцы, когда им приходилось делать это в прошлом, всегда демонстрировали огромную способность к таким инновациям. Прежде всего, они продемонстрировали превосходное владение предпринимательскими стратегиями.

Таким образом, «инновации» - это экономический или социальный, а не технологический термин. Это можно определить так, как:

- **Дж.Б. Сэй - как изменение доходности ресурсов;**
- **современный экономист - с точки зрения спроса, а не предложения, то есть как изменение ценности и удовлетворения, получаемого потребителем от ресурсов.**

Я считаю, что применимость одного из двух подходов зависит от конкретного случая, а не от теоретической модели. Переход от интегрированного сталелитейного завода к «мини-заводу», который начинается со стального лома, а не железной руды, и заканчивается одним конечным продуктом (например, балками и стержнями, а не сырой сталью, которую затем еще нужно перерабатывать), лучше всего описать и проанализировать в терминах *«предложения»*. Конечный продукт, конечное использование и потребители остаются теми же, хотя затраты значительно ниже. Такое определение *предложения*, вероятно, подходит и для контейнеров.

Но аудио- или видеокассеты, хотя и в равной, если не большей, степени «технологические» изделия, лучше описываются или анализируются в терминах *«ценности и удовлетворенности потребителей»*, как и другие **социальные инновации**: новостные журналы

Time - Life—Fortune, разработанные Генри Люсом в 1920-х гг., или фонды денежного рынка в конце 1970-х - начале 1980-х гг.

Пока **невозможно разработать теорию инноваций**. Но мы уже знаем достаточно, чтобы сказать, когда, где и как систематически искать *возможности для инноваций* и как оценивать шансы на их успех или риски неудачи. Мы **знаем достаточно, чтобы развивать практику инноваций, хотя и в общих чертах**.

Для историков техники стало почти клише, что одним из величайших достижений девятнадцатого века было «изобретение изобретения». Примерно до 1880 г. изобретение было загадочным явлением; книги начала девятнадцатого века непрестанно говорят о «вспышке гениальности». Сам изобретатель был наполовину романтической, наполовину нелепой фигурой, возившейся на уединенном чердаке.

К 1914 г., когда разразилась Первая мировая война, «изобретение» превратилось в «исследование»: систематическую, целенаправленную деятельность, которая планировалась и организовывалась с высокой предсказуемостью, как результатов, так и действий для их достижения.

Нечто подобное сейчас нужно сделать в отношении инноваций. **Предприниматели должны научиться применять инновации систематически**.

Успешные предприниматели не ждут, пока «их посетит Муза» и подскажет «яркую идею»; они ходят на работу. В целом, они не ищут «важных» инноваций, которые:

- «произведут революцию в отрасли»,
- создадут «бизнес на миллиарды долларов» или
- «сделают человека богатым в одночасье».

Тем предпринимателям, которые начинают с мысли, что они добьются успеха, причем, быстро, гарантирована неудача. Они почти наверняка поступают неправильно. Инновации, которые выглядят масштабными, могут оказаться не чем иным, как технической виртуозностью; и инновации со скромными интеллектуальными претензиями, например, McDonald's, могут превратиться в гигантский высокодоходный бизнес. То же самое касается некоммерческих инноваций в сфере общественных услуг.

Успешные предприниматели, независимо от их индивидуальной мотивации - будь то деньги, власть, любопытство или стремление к славе и признанию - стараются создавать ценность и вносить свой вклад. Тем не менее, **успешные предприниматели** ставят перед собой высокие цели. Они не довольствуются простым улучшением того, что уже существует, или изменением его. Они **пытаются создать новые и разные ценности и новые и разные способы удовлетворения**, превратить «материал» в «ресурс» или объединить существующие ресурсы в новой и более производительной конфигурации.

И именно изменения всегда дают возможность для нового и отличного. Таким образом, *систематические инновации состоят в:*

- *целенаправленном и организованном поиске изменений;*
- *систематическом анализе возможностей, которые такие изменения могут предложить для экономических или социальных инноваций.*

Как правило, речь идет об изменениях, которые уже произошли или продолжаются. Подавляющее большинство успешных инноваций используют изменения в своих интересах. Безусловно, есть инновации, которые сами по себе представляют собой серьезное изменение; некоторые из основных технических инноваций, например, самолет братьев Райт. Но это исключение, и довольно редкое. **Большинство успешных инноваций гораздо прозаичнее; они эксплуатируют изменения**. Таким образом, дисциплина «инновации» (и это база знаний о предпринимательстве) - это диагностическая дисциплина: систематическое изучение изменений в различных сферах, которые обычно открывают возможности для предпринимательства.

В частности, систематические инновации означают мониторинг **семи источников инновационных возможностей**.

Первые **четыре источника находятся внутри предприятия**, не важно, коммерческого или государственного учреждения, в промышленности или в сфере услуг. Поэтому в первую очередь они видны людям конкретной отрасли промышленности или сферы услуг. В основном это симптомы. Но они являются высоконадежными **индикаторами изменений**, которые уже произошли или могут быть осуществлены без особых усилий.

Источники инноваций	
внутренние	внешние
1. неожиданные: • успех, • неудача, • внешнее событие	демография (изменения населения)
2. несоответствие между реальностью • как она есть на самом деле, • какой она предполагается, или какой она «должна быть»	изменения восприятия, настроения и смысла
3. основанные на потребностях	новые знания, как научные, так и ненаучные
4. изменения в отраслевой структуре или структуре рынка, которые застают всех врасплох	

36 - Границы между этими семью источниками инновационных возможностей размыты, и между ними существует значительное совпадение. Их можно сравнить с семью окнами, каждое на разных сторонах одного здания. В каждом окне показаны некоторые функции, которые также можно увидеть из окна по обе стороны от него. Но вид из каждого из окон и из центра отличается.

Семь источников требуют дополнительного анализа, поскольку каждый имеет свою отличительную характеристику. Однако ни один из источников не является по своей сути более важным или значительным, чем другой. Инновации с такой же вероятностью могут появиться в результате анализа симптомов изменений (таких как неожиданный успех того, что считалось незначительным изменением продукта или ценообразования), так и в результате массового применения новых знаний в результате большого научного прорыва.

Но порядок, в котором будут обсуждаться эти источники, не является произвольным. Они перечислены в порядке убывания надежности и предсказуемости. Ведь, вопреки почти всеобщему мнению, новые знания - и особенно новые научные знания - не являются самым надежным или наиболее предсказуемым источником успешных инноваций.

Несмотря на всю видимость, гламур и важность научных инноваций, они наименее надежны и наименее предсказуемы. И наоборот, обыденный и неприглядный анализ таких симптомов лежащих в основе изменений, как неожиданный успех или неожиданная неудача, сопряжен с довольно низким риском и неопределенностью. И обычно период между началом предприятия и измеримым результатом инноваций, возникающих благодаря этому источнику, является самым коротким, будь то успех или провал.

Источник №1: Неожиданность

1.1. НЕОЖИДАННЫЙ УСПЕХ

Никакой другой источник не предлагает более богатых возможностей для успешных инноваций, чем неожиданный успех. Ни при каком другом источнике инновационные возможности не являются менее рискованными и менее трудными для их реализации. Однако неожиданный успех почти полностью игнорируется; хуже того, руководство склонно его активно отвергать.

Вот один пример. Более тридцати лет назад председатель крупнейшего универмага Нью-Йорка Р.Х. Мэйси сказал мне: «Мы не знаем, как остановить рост продаж бытовой техники».

«Почему вы хотите их остановить?» - спросил я, весьма озадаченный. «Вы теряете на них деньги?»

«Напротив, - сказал председатель, - норма прибыли выше, чем от продажи модных товаров; нет возврата и практически нет хищений».

Я спросил: «Отпугивают ли покупатели бытовой техники модных покупателей?»

«О нет, - был ответ. «Если раньше мы продавали бытовую технику в основном людям, которые приходили покупать модную одежду, то теперь мы очень часто продаем ее людям, которые приходят за бытовой техникой. Но, - продолжил председатель, - в таких магазинах было **нормой**, что 75% продаж составляла модные товары. Но продажи бытовой техники выросли так быстро, что теперь составляют **три пятых**. А это **ненормально**. Мы испробовали все, что умеем, чтобы увеличить долю модных товаров, чтобы восстановить нормальное соотношение, но ничего не работает. Теперь осталось только **снизить продажи бытовой техники до уровня, на котором они должны быть**».

38 - В течение почти двадцати лет после этого эпизода универмаг Нью-Йорка Мэйси продолжал функционировать. Было дано множество **объяснений неспособности** универмага использовать свое доминирующее положение на рынке розничной торговли Нью-Йорка:

- распад центральной части города,
- плохая экономика магазина,
- предположительно «слишком большого», и
- многие другие.

На самом деле, когда после 1970 года к власти пришло **новое руководство, изменило акценты, и приняло участие в продажах бытовой техники**, универмаг снова начал быстро процветать, несмотря:

- на упадок внутри города,
- высокие затраты на рабочую силу и
- свои огромные размеры.

В то же время, когда Р.Х. Мэйси отверг неожиданный успех, другой магазин розничной торговли в Нью-Йорке, Bloomingdale's, использовал тот же неожиданный успех, чтобы продвинуться на второе место на рынке Нью-Йорка. Bloomingdale's, занимавший, в лучшем случае, четвертое место, стал даже более модным, чем универмаг Мэйси.

Когда в начале 1950-х годов продажи бытовой техники начали расти, Bloomingdale's также использовал эту возможность. Он понял, что происходит что-то неожиданное, и проанализировал это. Затем он создал новую позицию на рынке внутри своего отдела «товаров для дома». Он также переориентировал свои продажи моды и одежды, чтобы привлечь нового покупателя: покупателя, появление которого стало лишь симптомом всплеска продаж бытовой техники. Универмаг Мэйси по-прежнему занимает первое место в Нью-Йорке по объему продаж. Но Bloomingdale's стал в Нью-Йорке «умным магазином». И магазин, претендовавший на этот титул тридцать лет назад, - магазин, который тогда занимал 2 место, лидер модной одежды в 1950-е г., такой как Best - исчез (дополнительные примеры см. В главе 15).

Историю Мэсу'с называют экстремальной. Но единственная неожиданность состоит в том, что руководитель знал, что делал. Не осознавая своей глупости, слишком многие руководители действуют так, как поступили в Мэйси. Руководству никогда не бывает легко **смириться с неожиданным успехом**. Требуется решимость, конкретная политика, готовность взглянуть на реальность и смирение, чтобы сказать: «Мы ошибались!»

Одна из причин, по которой руководству трудно смириться с неожиданным успехом, заключается в том, что все мы склонны полагать, что все, что длилось изрядное количество времени, должно быть «нормальным» и продолжаться «вечно». **Все, что противоре-**

чит тому, что мы начинаем считать «законом природы», затем отвергается как ошибочное, нездоровое и явно ненормальное.

Это объясняет, например, почему одна из крупных сталелитейных компаний США примерно в 1970 г. отказалась от идеи «мини-завода»⁹. Менеджмент компании знал, что его сталелитейные заводы быстро устаревают и что модернизация потребует млрд. долларов инвестиций. Он также знал, что не может получить необходимые суммы. Решением стала новая, меньшая по размеру «мини-фабрика».

Такой «мини-завод» был приобретен практически случайно. Вскоре он начал быстро расти и приносить доход и прибыль. Поэтому некоторые молодые люди в сталелитейной компании предложили использовать имеющиеся средства для приобретения дополнительных и строительства новых «мини-заводов». За несколько лет, как они предполагали, «мини-заводы» дадут компании несколько млн. тонн стали на основе:

- современных технологий,
- низких затрат на рабочую силу и
- четко определенных рынков.

Топ-менеджмент с негодованием наложил вето на предложение молодых сотрудников; фактически, весь топ-менеджмент через несколько лет должен был бы оказаться «бывшими» сотрудниками. «Интегрированный процесс производства стали - единственно верный вариант», - заявлял топ-менеджмент. «Все остальное - обман - причуда, нездоровая и вряд ли реализуемо». Излишне утверждать, что десять лет спустя единственным сектором черной металлургии США, который все еще оставался здоровым, растущим и достаточно процветающим, были «мини-заводы».

Металлургу, который всю свою жизнь работал над совершенствованием интегрированного процесса производства стали, который чувствует себя «как дома» на большом сталелитейном заводе и который, возможно, является сыном сталелитейщика (как и многие руководители сталелитейных компаний США), все, кроме «большой стали», странно и чуждо, и это действительно угроза. Требуется усилие, чтобы увидеть во «враге» лучшую возможность для себя.

Топ менеджмент большинства организаций, малых или крупных, государственных или частных, как правило, вырос из одной функции или одной отрасли. Для них это отрасль, в которой они чувствуют себя комфортно. Когда я, например, беседовал с председателем правления Р.Н. Масу, единственным представителем топ менеджмента, который не начинал как покупатель модной одежды, а сделал свою карьеру в сфере моды – С.К.???, был вице-президент по кадрам. Бытовая техника для этих людей была чем-то, чем занимались другие люди.

Неожиданный успех может раздражать. Рассмотрим компанию, которая усердно работала над изменением и совершенствованием старого продукта, продукта, который был «флагманом» компании в течение многих лет, и который олицетворяет «качество». В то же время компания с большой неохотой делает то, что, как известно всем в компании, является совершенно бессмысленным: модификацию старого, устаревшего и «некачественного» продукта. Она делает это только потому, что этому повинуетс один из ведущих продавцов компании, или потому, что хороший потребитель попросил об этом и ему не смогли отказать. Но никто не ожидает, что этот продукт будет продаваться; фактически никто не хочет его продавать. А потом эта «собака» убегает с рынка и даже прихватывает те продажи, которые планировались и прогнозировались по линии «престиж», «качество».

Не удивительно, что все шокированы и считают успех «кукушкой в гнезде» (термин, который я слышал не раз). Каждый, вероятно, отреагирует именно так, как отреагировал председатель Р.Н. Масу, когда он увидел, что нежелательная и **нелюбимая бытовая техника** вытеснила его **любимую модную одежду**, на которую он сам потратил свою трудовую жизнь и свою энергию.

⁹ On the “mini-mill,” see Chapter 4

40 - Неожиданный успех бросает вызов мнению руководства. «Если бы мини-заводы были возможностью, мы бы наверняка увидели это сами», - сказал председатель крупной сталелитейной компании, когда отклонял предложение о создании мини-заводов. Руководителям платят за их умение правильно разбираться, а не за непогрешимость. Фактически, им платят за то, чтобы они могли осознать и признать свою неправоту, особенно когда их признание открывает новые возможности. Но это отнюдь не обычное дело.

Швейцарская фармацевтическая компания сегодня занимает лидирующую позицию в мире на рынке ветеринарных препаратов, но сама не разработала ни одного ветеринарного препарата. Но компании, которые разрабатывали эти лекарства, отказались работать на ветеринарном рынке. Лекарства, в основном антибиотики, конечно, были разработаны для лечения болезней человека. Когда ветеринары обнаружили, что они столь же эффективны для животных, и начали рассылать свои заказы, производители были крайне не довольны. В некоторых случаях они отказывались поставлять лекарства ветеринарам; в других - им не нравилось изменять рецептуру лекарств для животных, переупаковывать их и т.д. Директор по медицине ведущей фармацевтической компании примерно в 1953 г. заявлял, что применение нового антибиотика для лечения животных - это «злоупотребление благородным лекарством». Следовательно, когда швейцарцы обратились к нескольким другим производителям, они получили лицензии на использование лекарства для ветеринарных целей без каких-либо трудностей и по низкой цене. Некоторые производители были только счастливы избавиться от ошеломляющего успеха.

41 - С тех пор лекарства для людей оказались под давлением цен, и тщательно изучаются регулируемыми органами. Это сделало ветеринарные препараты самым прибыльным сегментом фармацевтической промышленности. Но эту прибыль получают не компании, которые разработали их в первую очередь.

Гораздо чаще **неожиданный успех просто не замечают**. На это никто не обращает внимания. Следовательно, никто не использует его, и в результате приходит конкурент и пожиная плоды.

Ведущий поставщик представил **больницам** новую линейку продуктов для биологических и клинических испытаний. У новых продуктов дела шли неплохо. Затем **внезапно пришли заказы из промышленных и университетских лабораторий**. О них никому не говорили, их никто не замечал; никто не догадывался, что по чистой случайности компания разработала продукты с большим количеством лучших клиентов за пределами рынка, для которого эти продукты были разработаны. Ни одного продавца не посылали, чтобы позвонить этим новым клиентам; никаких служебных подразделений не создавалось. Пять или восемь лет спустя эти новые рынки захватила другая компания. А из-за объема бизнеса, создаваемого этими рынками, новичок может вскоре вторгнуться на рынок больниц, предлагая более низкие цены и лучшие услуги, чем первоначальный лидер рынка.

Одна из причин такой слепоты к неожиданному успеху заключается в том, что существующие системы отчетности, как правило, не настроены на это, не говоря уже о том, чтобы привлечь внимание руководства.

Практически каждая компания, а также каждое государственное учреждение готовит ежемесячный или ежеквартальный отчет. На первом листе перечислены направления, в которых производительность ниже ожиданий: перечислены проблемы и недостатки. Поэтому на ежемесячных встречах менеджмента и совета директоров все акцентируют внимание на проблемных областях. Никто даже не смотрит на области, в которых компания добилась **большего, чем ожидалось**. И если неожиданный успех не количественный, а качественный - как в случае с упомянутыми выше больничными приборами, открывшими новые основные рынки за пределами традиционных для компании - цифры, как правило, даже не показывают неожиданного успеха.

Чтобы использовать возможности для инноваций, предлагаемые неожиданным успехом, требуется анализ. **Неожиданный успех - это симптом. Но симптом чего?** Основной феномен может быть не более чем ограничением нашего собственного видения, знаний и

понимания. То, что фармацевтические компании, например, отвергли неожиданный успех их лекарств на рынке животных, было симптомом их собственной неспособности понять, насколько велико и насколько важно животноводство во всем мире; их слепоты к резкому увеличению спроса на животные белки во всем мире после Второй мировой войны, а также к огромным изменениям в знаниях, умении и потенциале управления фермерства в мире.

Неожиданный успех бытовой техники в Мэйси был симптомом фундаментальных изменений в поведении, ожиданиях и ценностях значительного количества потребителей, как поняли сотрудники Bloomingdale's. Вплоть до Второй мировой войны потребители универмагов в Соединенных Штатах покупали **товары** в первую очередь по социально-экономическому статусу, то есть **по уровню доходов**. После Второй мировой войны **рынок** все больше **сегментировался** по тому, что мы теперь называем **«образом жизни»**. Bloomingdale's был первым из крупных универмагов, особенно на Восточном побережье, который **осознал это, извлек из этого выгоду и создал новый имидж розничной торговли**.

Неожиданный успех лабораторных продуктов в промышленных и университетских лабораториях, разработанных для больниц, был симптомом исчезновения различий между различными пользователями научных инструментов, которые на протяжении почти столетия создавали резко разные рынки с разными конечными применениями, спецификациями и ожиданиями. Это было симптомом - а компания этого никогда не осознавала - не только в том, что линейка продуктов **использовала рынки, не предусмотренные изначально**. Это означало конец определенной рыночной ниши, которую компания занимала на рынке больниц. Таким образом, компания, которая в течение тридцати или сорока лет успешно зарекомендовала себя как разработчик, производитель и продавец лабораторного оборудования для больниц, была вынуждена в конечном итоге переопределить себя как производителя лабораторных инструментов и развивать возможности для разработки, производства, распространения и обслуживания далеко за пределами своей первоначальной области. К тому времени, однако, он **навсегда потерял большую часть рынка**.

Таким образом, **неожиданный успех - это не просто возможность для инноваций; он требует инноваций**. Это заставляет задаться вопросом, какие основные изменения теперь подходят организации в том, как она определяет свой бизнес? Ее технология? Ее рынки? Если **ответить на эти вопросы, то неожиданный успех, скорее всего, откроет наиболее выгодные и наименее рискованные из всех инновационных возможностей**.

Два крупнейших предприятия мира, DuPont, крупнейшая в мире химическая компания, и IBM, гигант компьютерной индустрии, обязаны своему превосходству своей готовности **использовать неожиданный успех как инновационную возможность**.

43 - DuPont в течение 130 лет ограничивалась производством боеприпасов и взрывчатых веществ. В середине 1920-х годов она организовала свои первые исследования в других областях, одной из которых была совершенно новая область химии полимеров, которую немцы начали во время Первой мировой войны. Несколько лет не было никаких результатов. Затем, в 1928 году ассистент оставил горелку на выходные. В понедельник утром ответственный химик Уоллес Х. Карозерс обнаружил, что материал в чайнике превратился в волокна. Прошло еще десять лет, прежде чем DuPont научилась делать нейлон намеренно.

Однако суть этой истории в том, что гораздо раньше такая авария в лабораториях крупных химических компаний Германии приводила к таким же результатам несколько раз. Немцы, конечно, искали полимерное волокно - и они могли получить его вместе с мировым лидером в химической промышленности за десять лет до того, как у DuPont появился нейлон. Но поскольку **они не планировали эксперимент, они отклонили его результаты, высыпали случайно образовавшиеся волокна и начинали все сначала**.

История IBM в равной степени показывает, что нужно иметь способность обратить внимание на неожиданный успех. Для IBM это во многом результат **готовности воспользоваться неожиданным успехом не один раз, а дважды**. В начале 1930-х годов IBM почти

разорилась. Имеющиеся деньги были потрачены на создание первой электромеханической бухгалтерской машины, предназначенной для банков. Но банки США не покупали новое оборудование во времена Великой депрессии начала тридцатых годов. У ИВМ даже тогда была политика не увольнять людей, поэтому она продолжала производить машины, которые ей приходилось складировать.

Как гласит история, когда ИВМ была на самой низкой точке, Томас Уотсон-старший, основатель, оказался на званом обеде, сидя рядом с дамой. Услышав его имя, она сказала: «Вы мистер Уотсон из ИВМ? Почему ваш менеджер по продажам отказывается продемонстрировать мне вашу машину?» Томас Уотсон никак не мог понять, что дама захочет иметь бухгалтерскую машину, и это ему не очень помогло, когда она сказала ему, что является директором Нью-Йоркской публичной библиотеки; оказалось, что он никогда не бывал в публичной библиотеке. Но на следующее утро он появился там, как только открылись двери.

В то время у библиотек были изрядные суммы государственных денег. Через два часа Уотсон ушел с приказом о выплатах зарплат в следующем месяце. И, как он добавлял со смешком всякий раз, когда рассказывал эту историю, «я тут же придумал новую политику: мы получаем наличные заранее, прежде чем доставить товар» - **предоплата? – С.К.**

44 – Через пятнадцать лет у ИВМ появился один из первых компьютеров. Как и другие, ранее произведенные в США компьютеры, **компьютер ИВМ** был разработан **только для научных целей**. В действительности, ИВМ занялась компьютерами в основном из-за интереса Уотсона к астрономии. И когда его впервые продемонстрировали в витрине ИВМ на Мэдисон-авеню, где он собрал огромные толпы, компьютер ИВМ был запрограммирован на вычисление всех прошлых, настоящих и будущих фаз Луны.

Но затем компании начали покупать это «чудо науки» для самых обыденных целей, например, для расчета заработной платы. Univac, у которого был самый продвинутый компьютер и наиболее подходящий для использования в бизнесе, на самом деле не хотел «принизать» свое научное чудо, поставляя его бизнесу.

Но ИВМ, не менее удивленная спросом на компьютеры со стороны бизнеса, немедленно отреагировала. Более того, она была готова пожертвовать собственной компьютерной разработкой, которая не особенно подходила для бухгалтерского учета, и вместо этого использовала то, что разработал ее конкурент (Univac). За четыре года ИВМ **достигла лидерства на компьютерном рынке**, хотя еще десять лет ее собственные компьютеры технически уступали компьютерам, производимым Univac. ИВМ стремилась **удовлетворить бизнес и удовлетворить его на условиях бизнеса** - например, обучала программистов для бизнеса.

Точно так же ведущая японская электронная компания Matsushita (более известная под торговыми марками Panasonic и National) обязана своим ростом своей готовности работать с **неожиданным успехом**.

В начале 1950-х г. Matsushita была довольно маленькой и ничем не примечательной компанией, по всем показателям превосходившей таких старых и глубоко укоренившихся гигантов, как Toshiba или Hitachi. Мацусита «знала», как и любой другой японский производитель того времени, что «телевидение в Японии быстро расти не будет». «Япония слишком бедна, чтобы позволить себе такую роскошь», - сказал председатель Toshiba на встрече в Нью-Йорке примерно в 1954 или 1955 г. Мацусита, однако, была достаточно умна, чтобы признать, что японские фермеры явно не знали, что они слишком бедны для телевидения. Они знали, что телевидение впервые предоставило им доступ в большой мир. Они не могли позволить себе телевизоры, но, во всяком случае, были готовы покупать их и платить за них. В то время Toshiba и Hitachi делали лучшие телевизоры, только они показывали их на Ginza в Токио и в универмагах больших городов, давая понять, что фермеры не особенно приветствуются в такой элегантной обстановке.

Мацусита пошла к фермерам и **продавала свои телевизоры в дома, чего еще никто в Японии не делал раньше**, исключая хлопковые брюки или фартуки.

45 - Конечно, недостаточно полагаться на случай или ждать, пока дама за обеденным столом не проявит неожиданный интерес к явно некачественному продукту. **Поиск надо организовать:**

1. убедитесь, что неожиданное становится очевидным; и что оно действительно требует внимания. Это должно быть должным образом отражено **в информационных материалах и исследованиях** (Как это сделать, подробно описано в главе 13 – стр. 93).

2. Руководители должны рассматривать каждый **неожиданный успех** с помощью вопросов:

- a. что будет значить для нас, если мы этим воспользуемся?
- b. Куда это может нас привести?
- c. Что нам нужно сделать, чтобы превратить это в возможность?
- d. Как мы это сделаем?

Это означает, что руководство должно:

- выделить определенное время для обсуждения неожиданного успеха;
- назначать кого-то для анализа неожиданного успеха и обдумывания того, как его можно использовать.

3. Менеджменту также необходимо понять, чего от них требует неожиданный успех. Опять же, лучше всего это пояснить на примере.

Крупный университет на восточном побережье Соединенных Штатов вначале 1950-х гг. открыл вечернюю программу «непрерывного образования» для взрослых; в котором обычная программа бакалавриата, ведущая к получению степени бакалавра, предлагалась взрослым с дипломом о среднем образовании.

Никто в университете не верил в программу. Единственная причина, по которой это было предложено, заключалась в том, что небольшое количество вернувшихся ветеранов Второй мировой войны были вынуждены пойти на работу для получения степени бакалавра, и требовали возможности получить кредит, так как средств на оплату обучения не хватало. Однако, ко всеобщему удивлению, программа оказалась чрезвычайно успешной, и большое количество квалифицированных студентов подали заявки, и студенты, записавшиеся на программу, фактически превзошли обычных студентов. Это, в свою очередь, создало дилемму:

1. создать довольно большой высокорейтинговый факультет, чтобы воспользоваться **неожиданным успехом**. Но это ослабило бы его основную программу; по крайней мере, это отвлекло бы университет от того, что он считал своей главной миссией, - подготовки студентов.

2. закрыть новую программу.

Любое решение было ответственным. Вместо этого университет решил укомплектовать программу дешевыми приглашенными преподавателями, в основном ассистентами, работающими над диссертациями на соискание ученой степени. В результате за несколько лет **программа рухнула**; но, что еще хуже, это серьезно **навредило репутации факультета**.

46 - Неожиданный успех - это возможность, но и спрос. Он требует серьезного отношения. Он требует, чтобы у нас были самые способные люди, а не те, на ком можно сэкономить. Это требует серьезности и поддержки со стороны руководства, соразмерной имеющимся возможностям. И возможностям немалым.

1.2. Неожиданная неудача

Неудачи, в отличие от успехов, не могут быть отвергнуты и редко остаются незамеченными. Но они **редко рассматриваются как симптомы возможности**. Конечно, многие неудачи - это не что иное, как ошибки, результат жадности, глупости, шапкозакидательства или некомпетентности, будь то замысел или исполнение. Тем не менее, если что-то не удастся, несмотря на то, что оно тщательно спланировано, тщательно спроектировано и

добросовестно выполнено, эта неудача часто указывает на лежащие в основе изменения, а вместе с ними и возможности:

- допущения, на которых основывались продукт или услуга, их дизайн или маркетинговая стратегия, могут больше не соответствовать действительности.
- Возможно, клиенты изменили свои ценности и представления; хотя они все еще покупают одну и ту же «вещь», на самом деле они покупают совсем другую «ценность».
- Или, возможно, что то, что всегда было одним рынком или одним конечным использованием, разделяется на два или более, каждый из которых требует чего-то совершенно иного.

Любые подобные изменения - это возможность для инноваций.

Я впервые столкнулся с неожиданной неудачей в самом начале моей трудовой жизни, почти шестьдесят лет назад, сразу после окончания школы. Моя первая работа была стажер в старой экспортной фирме, которая более века продавала оборудование в Британскую Индию. Ее бестселлером в течение многих лет был дешевый висячий замок, который она экспортировала целыми партиями каждый месяц. Замок был хлипким; штифт легко открыл замок. Когда в 1920-е гг. доходы в Индии выросли, продажи замков вместо того, чтобы расти, начали довольно резко снижаться. В этой связи мой работодатель сделал очевидное: он переработал висячий замок, сделав его более прочным, то есть «лучшего качества». Добавленная стоимость была минимальной, а улучшение качества - существенным. Но **улучшенный замок оказался невостребованным**. Четыре года спустя фирма была **ликвидирована**, и упадок ее индийского бизнеса по производству замков стал основным фактором ее упадка.

47 - Очень маленький конкурент этой фирмы в экспортном бизнесе в Индию - не более одной десятой моего работодателя и до тех пор едва способный выживать - понял, что этот неожиданный провал был **симптомом фундаментальных изменений**. Для большинства индейцев, крестьян в деревнях, замок был (и, насколько мне известно, остается) магическим символом; ни один вор не посмел бы открыть замок. Ключ никогда не использовался и обычно пропадал. Для того чтобы получить замок, который не может быть легко открыт без ключа - улучшенный замок, над которым мой работодатель так много трудился - работал очень трудно. **Усовершенствование** без дополнительных затрат, было, таким образом, **не благом, а бедствием**.

Однако небольшой, но быстро растущий средний класс в городах требовал реальных замков. То, что он был недостаточно прочным с точки зрения их потребностей, было основной причиной того, что старый замок начал терять продажи и рынок. Но и усовершенствованный продукт все еще их не устраивал.

Конкурент моего работодателя **разделил висячий замок на два отдельных продукта**:

1. простой спусковой крючком, продаваемый на треть дешевле, чем старый замок, но с двойной прибылью;
2. хороший крепкий замок с тремя ключами, по цене вдвое дороже, чем старый продукт, а также с существенно большей прибылью.

Обе линии сразу **начали продаваться**. В течение двух лет конкурент стал **крупнейшим европейским экспортером оборудования** в Индию. Он сохранял эту позицию в течение десяти лет, пока Вторая мировая война не положила конец европейскому экспорту в Индию в целом.

Кто-то может сказать, что это странная сказка из дней лошадей и повозок. Несомненно, мы стали более изоощренными в наш век компьютеров, исследований рынка и бизнес - школ MBA.

Но вот другой случай, произошедший полвека спустя, из очень «сложной» индустрии. Тем не менее, он учит тому же.

Как раз в то время, когда первые когорты «бэби-бумеров» приближались к 25-м годам, то есть к возрасту, когда можно было создавать семьи и покупать свой первый дом, наступила рецессия 1973-74 гг. Инфляция становилась безудержной, цены на жилье росли

намного быстрее, чем что-либо другое. В то же время резко выросли процентные ставки по ипотеке. И поэтому застройщики в США массово начали проектировать и предлагать то, что они называли «базовым домом», меньшего размера, проще и дешевле, чем дом, бывший стандартным.

Но, несмотря на такую «хорошую стоимость» и вполне доступные средства для покупки первого жилья, проект «простой дом» потерпел сокрушительную неудачу. Строители пытались спасти его, предлагая финансирование под низкие проценты и длительные сроки погашения, а также снижая цены. Тем не менее, «простой дом» никто не купил.

48 - Большинство застройщиков сделали то, что делают бизнесмены в случае неожиданной неудачи: они обвинили старого призрака: «иррационального покупателя». Но **один строитель, еще совсем маленький, решил осмотреться**. Он обнаружил, что произошли изменения в том, что молодая американская пара хочет от своего первого дома. Он больше не представляет собой постоянный дом для семьи, как это было у их бабушек и дедушек, дом, в котором пара рассчитывает прожить остаток своей жизни или, по крайней мере, длительное время. В 1970-е гг. молодые пары покупали не одну, а две отдельные «ценности» при покупке своего первого дома:

- они покупали жилье на несколько недолгих лет; а также
- возможность купить несколько лет спустя свой «настоящий» дом, гораздо больший роскошный дом в лучшем районе с лучшими школами.

Однако чтобы внести первоначальный взнос за этот гораздо более дорогой дом, им требовался капитал, который можно было сформировать, покупая «простой дом». Молодые люди прекрасно понимали, что «простой дом» - это не то, чего они и их современники хотят на самом деле, но это было все, что они могли себе позволить. Они опасались - и совершенно правильно - что не смогут продать свой «простой дом» по приличной цене. Таким образом, «простой дом», вместо того, чтобы позже стать вариантом для покупки «настоящего дома», стал бы серьезным препятствием на пути удовлетворения их реальных жилищных потребностей и желаний.

Молодую пару 1950 г. все еще воспринимали как «рабочий класс» в целом. А «рабочий класс» на Западе не ожидает, что их доходы и уровень жизни существенно вырастут после того, как они закончат обучение и найдут постоянную работу. Стаж для представителей рабочего класса (за исключением Японии) означает большую гарантию занятости, а не большие доходы.

Но «средний класс» традиционно может рассчитывать на устойчивый рост своих доходов до тех пор, пока глава семьи не достигнет сорока пяти или сорока восьми лет. Между 1950 и 1975 гг. и реальность, и самовосприятие молодых американцев - их образование, их ожидания, их работа - **изменились с «рабочего класса» на «средний класс»**. И с этим изменением резко изменилось то, что представлял собой **первый дом молодых людей** и что с ним было связано.

49 - Как только это было понято - и все, что требовалось - это выслушать потенциальных покупателей жилья в течение нескольких выходных - легко появились **успешные инновации**. В собственном физическом смысле изменений почти не было; была переработана кухня - ее сделали несколько просторнее. В остальном здание оставалось тем же «базовым домом», который строители не могли продать. Но **вместо того, чтобы предлагать как «базовый дом», его предлагали как «ваш первый дом» и как «строительный блок на пути к дому, который вы хотите»**. В частности, это означало, что молодой паре показали и дом в том виде, в каком он стоял, то есть «базовый дом», и модель этого же дома, к которому в будущем будут дополнительно пристроены ванные комнаты, одна или две спальни, а также подвал - «семейную берлогу».

В действительности, **застройщик:**

- **получал необходимые разрешения от городских властей для преобразования «базового дома» в «постоянный дом» в момент продажи «базового дома»;**

- **гарантировал** молодой паре **фиксированную цену перепродажи** за их первый дом, которая будет засчитана при покупке у его фирмы второго, более крупного, «постоянного» дома в течение пяти-семи лет.

«Это практически не представляло риска», - пояснял он. «В конце концов, демографические данные были таковы, что гарантировали устойчивый рост спроса на «базовые дома» до конца 1980-х или 1990-х гг., за это время «бэби-бумеры» 1961 г. станут двадцатипятилетними и начнут создавать свои собственные семьи».

До того, как этот домостроитель **превратил неудачу в инновацию**, он работал только в одном мегаполисе и занимал в нем небольшую долю. Пять лет спустя компания работала в **семи мегаполисах и была либо номером один, либо номером два в каждом из них**. Даже во время строительного спада 1981–1982 гг. - спада настолько серьезного, что некоторые из крупнейших строителей США не продали ни одного нового дома за весь сезон - этот **инновационный жилищный застройщик продолжал расти**.

«Одной из причин, - пояснил основатель фирмы, - было то, чего я, правда, не заметил, когда решил предлагать новым покупателям дома гарантию обратного выкупа. Это - стабильный запас хорошо построенных и все еще довольно новых домов, которые требовали лишь небольшого ремонта и которые затем могли быть проданы следующему поколению покупателей первого дома с очень приличной прибылью».

Столкнувшись с неожиданной неудачей, руководители, особенно в крупных организациях, обычно требуют дополнительных исследований и анализа. Но, как показывают история и с замком, и с «простым домом», это неверная реакция.

Неожиданная неудача требует выйти, оглядеться и прислушаться. **Неудачу** всегда следует рассматривать как **симптом возможности инноваций** и серьезно воспринимать как таковую. Не менее важно следить за неожиданными событиями среди клиентов и в бизнесе поставщиков. Например, «Макдоналдс» возник потому, что основатель компании Рэй Крок обратил внимание на неожиданный успех одного из своих клиентов, когда продавал аппараты для приготовления молочных коктейлей к гамбургерам. Он заметил, что один из его клиентов, небольшой киоскер, продающий гамбургеры в отдаленном калифорнийском городке, купил в несколько раз больше машин для приготовления молочных коктейлей, чем требовалось в месте его расположения. Он изучил рынок и нашел старика, который, по сути, заново изобрел бизнес быстрого питания, сделав из него систему.

Крок купил оборудование и превратил его в бизнес на миллиард долларов, основанный на неожиданном успехе первоначального владельца.

Не менее важны **неожиданный успех или неудача конкурента**. В любом случае событие серьезно рассматривается как возможный симптом возможностей для инноваций. Человек не просто «анализирует». Он исследует. **Инновация - и это главный тезис этой книги - это организованная, систематическая, рациональная работа**. Но это не только концептуально, но и интуитивно. Конечно, то, что новатор видит и изучает, должно быть подвергнуто строгому логическому анализу. Интуиции недостаточно; в самом деле, это вообще бесполезно, если под «интуицией» понимать «то, что я чувствую». Потому что это обычно другой способ сказать «то, что мне нравится», а не «то, что я воспринимаю». Но анализ, при всей его строгости - его требования тестирования, пилотирования и оценки - должен основываться на восприятии изменений, возможностей, новых реалий, несоответствия тому, в чем большинство людей все еще совершенно уверены: это - реальность и тем, что на самом деле является реальностью. Это требует готовности сказать: «Я знаю недостаточно, чтобы анализировать, но я узнаю. Я выйду, посмотрю вокруг, задам вопросы и послушаю».

Именно потому, что **неожиданное** вырывает нас из наших предвзятых представлений, наших предположений, нашей уверенности, оно является таким **плодородным источником инноваций**. На самом деле предпринимателю даже не нужно понимать, почему реальность изменилась. В двух описанных выше случаях было легко выяснить, что произошло и по-

чему. Чаще всего мы узнаем, что происходит, даже не понимая, почему. И все же мы все еще можем успешно внедрять инновации.

Вот один пример. Крах в 1957 Edsel компании Ford Motor году стал классикой США. Даже люди, которые родились много позднее времени, когда Edsel потерпел неудачу, слышали об этом, по крайней мере, в Соединенных Штатах. Но общее мнение, что Edsel играл не по правилам, полностью ошибочно. Очень немногие продукты когда-либо были более тщательно разработаны, более тщательно представлены, более умело проданы.

50 - Edsel должен был стать последним шагом в наиболее тщательно спланированной стратегии в истории бизнеса США.

После Второй мировой войны началась десятилетняя кампания, во время которой Ford Motor Company превратилась из почти банкрота в агрессивного конкурента, крепкого «номер два» в Соединенных Штатах, а несколько лет спустя - сильного претендента на первое место на быстрорастущем европейском рынке.

К 1957 г. **Ford восстановил свои конкурентные позиции на трех из четырех основных автомобильных рынках США:**

1. «стандартном» с фирменным знаком Ford;
2. «нижнем-среднем» - Меркурий;
3. «верхнем» - Continental.

Затем Edsel взялся за оставшийся сегмент, верхний средний, для которого General Motors - крупный конкурент Ford - производил Buick и Oldsmobile. Этот сегмент в период после Второй мировой войны был самым быстрорастущим сегментом автомобильного рынка. Позиция Chrysler, занимавшего третье место на автомобильном рынке, была слабой, и он покинул рынок, полностью открыв путь Форду.

Ford приложил все усилия, чтобы спланировать и разработать Edsel, воплотив в его конструкции лучшую информацию из исследований рынка, о предпочтениях клиентов в отношении внешнего вида и стиля, а также высочайшие стандарты контроля качества. Однако Edsel сразу же потерпел **полный провал**.

Реакция Ford Motor Company очень показательна. Вместо того чтобы обвинять «иррационального потребителя», сотрудники Ford решили, что происходит что-то, что не согласуется с предположениями о реальности, которые все в автомобильной промышленности знали о поведении потребителей, и так долго, что они стали неоспоримыми аксиомами. Результатом решения Ford - **выйти и исследовать - стало единственной подлинной инновацией в автомобильной промышленности США** с тех пор, как Альфред П. Слоан, благодаря чему он в 1920-х гг. построил компанию General Motors, выделил 4 социально-экономических сегмента рынка США:

- «низкий»,
- «ниже среднего»,
- «верхний средний»,
- «верхний».

Когда сотрудники Ford вышли, они обнаружили, что эти сегменты быстро изменяются - или, по крайней мере, существуют параллельно - другому, совершенно иному сегменту, который мы теперь назвали бы «образ жизни». В течение короткого периода после провала Edsel, стало появление Ford Thunderbird - величайшего успеха среди всех автомобилей США с тех пор, как Генри Форд-старший представил свою модель Tin в 1908 г. Thunderbird снова утвердил Ford в качестве крупного производителя, самого по себе, а не как младшего брата и постоянного иммитатора GM.

51 - И все же по сей день мы действительно не знаем, что стало причиной изменений. Это произошло задолго до любого из событий, которыми его обычно объясняют, таких как увеличение в населении доли подростков в результате «бэби-бума», взрывного роста людей с высшим образованием или изменение нравов в отношении сексуальной ориентации. Мы также не знаем, что подразумевается под «образом жизни». Все попытки описать его пока тщетны. Все, что мы знаем, так это то, что что-то случилось. Но этого достаточ-

но, чтобы превратить неожиданное, будь то успех или неудача, в возможность для эффективных и целенаправленных инноваций.

1.3. Неожиданное внешнее событие

Неожиданные успехи и неожиданные неудачи до сих пор обсуждались как происходящие в рамках бизнеса или отрасли. Но не менее важны внешние события, то есть события, которые не отражены в информации, и данные, с помощью которых руководство управляет своим учреждением. На самом деле они часто более важны.

Вот несколько примеров, показывающих типичные **неожиданные внешние события** и их использование как основные **возможности для успешных инноваций**.

Один пример касается IBM и персональных компьютеров. По каким бы многим вопросам руководители и инженеры в IBM **не соглашались** друг с другом, но по **одному пункту** вплоть до семидесятых годов среди них **было полное согласие**: будущее принадлежит централизованному «мэйнфреймовому» компьютеру с еще большей памятью и еще большей вычислительной мощностью. Все остальное, как мог убедительно доказывать каждый инженер IBM, было бы слишком:

- дорого,
- запутанно и
- ограничено по производительности.

И поэтому IBM сконцентрировала свои усилия и ресурсы на сохранении лидерства на рынке мэйнфреймов.

А потом, примерно в 1975 или 1976 г. ко всеобщему удивлению, **десятилетние и одиннадцатилетние дети начали играть в компьютерные игры**. Их отцы сразу же **захотели иметь собственный офисный или персональный компьютер**, то есть отдельную, маленькую, автономную машину с гораздо меньшей мощностью, чем даже самый маленький мэйнфрейм. Все самое ужасное из предсказанного сотрудниками IBM действительно сбылось.

52 - Автономное оборудование стоит во много раз дороже, чем подключаемый «терминал», и имеют гораздо меньшую мощность; программ к ним стало так много, и очень немногие были действительно совместимы друг с другом, что вся отрасль стала хаотичной, а сервис и ремонт пришли в упадок. Но покупателей это, похоже, не беспокоило. Напротив, всего за пять лет - с 1979 по 1984 гг. - годовой объем продаж персональных компьютеров достиг \$15–16 млрд., на что «мэйнфреймам» потребовалось тридцать лет.

Можно было предположить, что IBM отклонит это направление развития. Но уже в 1977 г., когда продажи персональных компьютеров во всем мире все еще составляли менее \$200 млн. (по сравнению с продажами мэйнфреймов в \$7 млрд.), IBM создала целевые группы, конкурирующие друг с другом, для разработки персональных компьютеров компании. В результате в 1980 г., когда рынок бурно развивался, IBM выпустила свой собственный персональный компьютер. Три года спустя, в 1983 г., IBM стала ведущим производителем персональных компьютеров в мире, заняв почти такое же **лидерское положение в новой области, как и в мэйнфреймах**. Также в 1983 г. IBM представила свой собственный очень маленький «домашний компьютер» Peanut.

Когда я обсуждаю все это с людьми из IBM, я всегда задаю один и тот же вопрос: «Чем объясняется то, что среди всех компаний только IBM увидела в этом изменении возможность, хотя все в IBM были абсолютно уверены, что этого не произойдет, и не надо делать это, и не видели смысла?» И я всегда получаю один и тот же ответ: «Именно потому, что мы знали, что этого не может быть и что в этом нет никакого смысла, ситуация стала для нас абсолютным шоком. Мы поняли, что все, что мы предполагали, все, в чем мы были абсолютно уверены, внезапно было брошено в треуголку – **поганое ведро – С.К.**, и что мы должны выйти и организовать себя, чтобы воспользоваться преимуществами развития, которое, как мы знали, не могло произойти, но произошло».

Второй пример гораздо более приземленный. Но разве он не менее поучителен, не смотря на отсутствие гламура.

Соединенные Штаты никогда не были страной, покупающей книги, отчасти из-за наличия повсеместно бесплатных публичных библиотек. Когда в начале пятидесятых появилось телевидение, и все больше и больше американцев стали проводить все больше и больше времени перед экраном, особенно в лучшие годы для чтения книг, то есть дети старшего школьного возраста и студенты, **«все знали», что продажи книг резко упадут.** Книгоиздатели лихорадочно начали диверсифицироваться в «высокотехнологичные медиа»: создавать образовательные фильмы или компьютерные программы (в большинстве случаев, безуспешно). Но **вместо** того, чтобы обрушиться, **продажи книг в Соединенных Штатах резко выросли** с тех пор, как появилось телевидение. Они росли в несколько раз быстрее, чем предсказывали все индикаторы, будь то семейные доходы, общая численность населения в «возрасте чтения книг» или даже количество людей с высокой научной степенью. **Никто не знает**, почему это произошло. Действительно, никто не знает, **что произошло** на самом деле. Книги по-прежнему так же **редки в типичном американском доме**, как и раньше^{10*}. Куда же тогда все эти книги деваются? То, что у нас **нет ответа на этот вопрос**, не меняет того факта, что книги покупают и оплачивают все в большем количестве.

53 - И издатели, и существующие книжные магазины, конечно, знали, что продажи книг стремительно растут. Однако ни один из них ничего не предпринимал. При этом несколько крупных розничных торговцев - универмаги в Миннеаполисе и Лос-Анджелесе - **воспользовались этим неожиданным событием.** Ни один из них никогда не имел ничего общего с книгами, но они хорошо знали розничный бизнес. Они основали сети книжных магазинов, которые существенно отличались от всех существовавших книжных магазинов США, в основном супермаркеты. Они **относились к книгам** не как к литературе, а как к **«массовому товару»**, и сконцентрировались на **модели** быстро распространяемых товаров, которые приносят **наибольшие продажи**, измеренные **в долларах на единицу пространства на полке.** Они расположили их в торговых центрах с *высокой арендной платой*, но при этом с *высокой посещаемостью*, тогда как до сих пор в книжном бизнесе знали, что книжный магазин должен находиться в помещении с *низкой арендной платой*, желательно рядом с университетом. Традиционно продавцы книг сами были «литературными типажками» и пытались нанимать людей, которые «любят книги». Менеджеры новых книжных магазинов - бывшие продавцы косметики. Среди них была распространена шутка о том, что любой продавец, который хочет **читать что-нибудь, кроме ценника на книге, безнадежен и излишне квалифицирован.**

54 - Вот уже десять лет эти новые сети книжных магазинов являются одними из самых успешных и *быстрорастущих сегментов* розничной торговли и самых *быстрорастущих новых предприятий* США.

Каждый из этих случаев представляет собой **настоящую инновацию.** Но ни один из них не диверсифицировался. IBM осталась в компьютерном бизнесе. А сетевыми книжными магазинами управляют люди, которые все время занимались розничной торговлей, торговыми центрами или управляли «бутиками».

Условием **успеха в использовании неожиданного внешнего события** является то, что **оно должно соответствовать знаниям и опыту собственного дела.** Компании, даже крупные, которые вышли на новый книжный рынок или начали массовый мерчандайзинг без опыта розничной торговли, всегда **терпели поражение.**

Таким образом, неожиданное внешнее событие может быть, прежде всего, возможностью применить уже существующий опыт к новому приложению, но к приложению, которое **не меняет характер «бизнеса, которым мы занимаемся».** Это может быть расширение, а не диверсификация. Однако, как показывают приведенные выше примеры, это также

¹⁰ This is also true of Japan, the country, that per capita, buys more books than any other and twice as many as the United States

требует инноваций в продуктах и часто в каналах услуг и распределения. Второй момент в отношении этих кейсов заключается в том, что все они относятся к **большим компаниям**. Конечно, очень многие кейсы в этой книге, как и в любой другой книге по менеджменту, должны относиться к крупным компаниям. Так как только они доступны, их можно найти в опубликованных материалах, они обсуждаются на страницах деловых газет или журналов. Гораздо труднее найти кейс о небольших компаниях, их часто невозможно обсудить, не нарушая конфиденциальности. Но использование неожиданного внешнего события, по-видимому, особенно подходит для существующего предприятия, причем довольно крупного.

Я знаю несколько небольших компаний, которые успешно воспользовались неожиданным внешним событием; но я не знаю **ни одного студента, изучающего предпринимательство и инновации, с которым можно было бы проконсультироваться**. Это может быть совпадение. Но, возможно, существующее крупное предприятие с большей вероятностью дает «общую картину».

Крупный ритейлер в Соединенных Штатах привык смотреть на данные розничных расходов потребителей в долларах. Он также знает, где находятся торговые центры и как найти хорошие.

Но может ли небольшая компания сделать то же самое, что и IBM: выделить из первоклассных дизайнеров и инженеров четыре группы для работы над новыми линейками продуктов!? Небольшим высокотехнологичным компаниям в быстрорастущей отрасли обычно не хватает таких людей даже для текущей работы. Вполне возможно, что **неожиданное внешнее событие - это сфера инноваций**, которая предлагает **крупному предприятию самые большие возможности при минимальном риске**. Инновации могут быть сферой, которая особенно подходит для инноваций крупного и стабильного предприятия. Возможно, это та область, в которой экспертные знания имеют наибольшее значение, и в которой наибольшее значение имеет способность быстро мобилизовать значительные ресурсы. Но, как показывают эти случаи, большой размер и солидность не гарантирует, что предприятие воспримет неожиданное событие и успешно организуется для его применения.

55 - Конкуренты IBM в США - это крупные компании с продажами в миллиарды долларов. Но ни один из них не использовал персональный компьютер - все они были слишком заняты борьбой с IBM. И ни одна из старых крупных сетей книжных магазинов в Соединенных Штатах, например, Брентано в Нью-Йорке, не воспользовалась новым книжным рынком. Другими словами, **возможность есть**. Это большая возможность, которая встречается часто. И когда это происходит, она открывает большие перспективы, особенно для существующих и крупных предприятий. Но такие возможности требуют большего, чем просто удача или интуиция. Они требуют, чтобы **предприятие было заточено под поиск инноваций** и управлялось таким образом, чтобы использовать их.

56 – ИСТОЧНИК №2 Несоответствия

Несоответствие - это диссонанс между тем, что «есть», и тем, что:

- «должно» быть или
- все воспринимают как «должное».

Можно не просто не понимать причин этого несоответствия, довольно часто это так и есть. Тем не менее, несоответствие - это **признак возможности для инноваций**. Оно указывает на лежащий в основе «разлом», если использовать геологическую терминологию. Такой разлом есть **приглашение к инновациям**. Он создает нестабильность, при которой весьма незначительные усилия могут сдвинуть большие массы и вызвать перестройку экономической или социальной конфигурации. Однако несоответствия обычно не проявляются в цифрах или отчетах, которые руководители получают, и на которые обращают внимание. Они скорее качественные, чем количественные.

Подобно неожиданному событию, будь то успех или неудача, несоответствие является признаком изменения, будь то изменение, которое уже произошло, или изменение, которое может произойти. Подобно изменениям, лежащим в основе неожиданного события, изменения, лежащие в основе несоответствия, - это изменения внутри отрасли, рынка или процесса. Таким образом, несоответствие ясно видно людям внутри отрасли, рынка или процесса, или близких к ним; оно находится прямо перед их глазами. Тем не менее, инсайдеры часто не обращают на это внимания. Они склонны принимать его как должное: «так было всегда», - говорят они, хотя «всегда» могло начаться совсем недавно.

Есть несколько видов несоответствия:

1. экономических реалий отрасли (или сферы общественных услуг);
2. восприятия действительности в отрасли (или сферы общественных услуг) и предположениями о ней;
3. между фактическими и воспринимаемыми ценностями потребителя и его ожиданиями;
4. внутреннее: ритм или логика процесса.

58 – 2.1. Несоответствие экономическим реалиям отрасли

Если спрос на продукт или услугу неуклонно растет, его экономические показатели также должны неуклонно улучшаться. Быть прибыльным в отрасли с постоянно растущим спросом должно быть легко. Его несет поток. Отсутствие прибыльности и результатов в такой отрасли свидетельствует о несоответствии продукта экономическим реалиям отрасли.

Как правило, эти несоответствия являются макро-феноменами, которые характерны всей отрасли или всему сектору услуг. Однако основные возможности для инноваций существуют, как правило, для небольшого и узконаправленного нового предприятия, нового процесса или новой услуги. И обычно инноватор, использующий такое несоответствие, может рассчитывать на то, что его надолго оставят в покое, прежде чем существующие предприятия или поставщики осознают, что у них появился новый и опасный конкурент. Так как они очень заняты преодолением разрыва между растущим спросом и отставанием результатов, что даже не замечают, что кто-то делает что-то другое - что-то, что дает результаты, кто использует рост спроса.

Иногда понятно, что происходит. Но иногда невозможно понять, почему рост спроса не приводит к повышению производительности. Поэтому инноватору не всегда нужно пытаться понять, почему что-то работает не так, как должно. Вместо этого он должен спросить:

- «как использовать это несоответствие?»
- как превратить его в возможность?»
- что необходимо сделать?»

Несоответствие экономических реалий - это призыв к действию. Иногда действия, которые необходимо предпринять, довольно очевидны, хотя сама проблема довольно неясна. Иногда проблема абсолютно понятна, но не понятно, что с ней делать.

Сталелитейный «мини-завод» - хороший пример инновации, успешно использовавшей несоответствие.

59 - За более чем пятьдесят лет, прошедших после окончания Первой мировой войны, крупные металлургические комбинаты в развитых странах были успешными только в годы войны. В мирное время его результаты неизменно разочаровывали, хотя спрос на сталь, казалось, неуклонно рос, по крайней мере, до 1973 года.

Объяснение этому несоответствию известно давно. Еще одна дополнительная единица стали, необходимая для удовлетворения дополнительного спроса, требует очень больших инвестиций и существенно увеличивает мощности. Таким образом, любое расширение существующего сталелитейного завода, вероятно, на многие годы приведет к низкому коэффициенту загрузки, пока спрос - который всегда, за исключением военного времени,

повышается постепенно - достигнет нового уровня мощностей. Но не расширяться, когда спрос растет, означает потерять долю рынка, причем навсегда. Ни одна компания не может позволить себе **пойти на такой риск**. Таким образом, отрасль может быть прибыльной только в течение нескольких коротких лет: между началом создания новых мощностей, и временем введения их в эксплуатацию.

Кроме того, **процесс выплавки стали, изобретенный в 1870-х гг., в корне неэкономичен**, что уже много лет известно. Он пытается нарушить законы физики - а это означает нарушение законов экономики. Ничто в физике не требует столько работы, как создание температур, не важно, высокую или низкую, только если это не противоречит законам гравитации и инерции. В процессе интегрированной обработки стали четыре раза создают очень высокие температуры, чтобы далее их снизить. Она также включает поднятие тяжелых масс горячих материалов, а затем перемещение их на значительные расстояния.

Давно понятно, что первая технологическая инновация, **которая устранил эти естественные недостатки, позволит существенно снизить затраты**. Именно это достижает «**мини-завод**». Мини-завод - не означает «маленький» завод; минимальный экономичный размер это продажи на сумму около \$100 млн., что составляет от одной шестой до одной десятой минимального экономичного размера металлургического комбината. Таким образом, с экономической точки зрения строительство мини-завода позволит обеспечить достаточный дополнительный прирост производства стали, для которого уже **существует рынок**. Мини-завод создает тепло только один раз и не гасит его, а использует для остальной части процесса. Он начинается со стального лома вместо железной руды, а затем концентрируется на одном конечном продукте: листе, например, или балках, или стержнях. И хотя металлургический комбинат очень трудоемок, мини-завод можно автоматизировать, благодаря чему его **затраты** смогут составить **менее половины затрат традиционного производителя** стали.

60 - Правительства, профсоюзы и интегрированные сталелитейные компании постоянно борются с мини-заводами. Но они неуклонно наступают. К 2000 г. пятьдесят или более процентов стали, используемой в Соединенных Штатах, вероятно, будет производиться на мини-заводах, в то время как на крупных интегрированных сталелитейных заводах произойдет неизбежный спад.

Однако есть одна **загвоздка, и очень важная**. Подобное несоответствие между экономической реальностью спроса и экономической реальностью процесса есть и **в бумажной промышленности**. Только в этом случае **не известно, как превратить несоответствие в инновации и возможности**.

Несмотря на постоянные усилия правительств всех развитых и большинства развивающихся стран по увеличению спроса на бумагу - возможно, единственная цель, с которой согласны правительства всех стран - бумажная промышленность не развивается. Три года «рекордной прибыли» неизменно сменяются пятью годами «избыточных мощностей» и убытков.

Но пока нет ничего похожего на «мини-фабрику» по производству бумаги. В течение восьмидесяти или девяноста лет было известно, что древесное волокно является мономерным; можно сказать, должно быть не слишком сложно найти пластификатор, который превратит его в полимер. Это превратило бы производство бумаги из изначально неэффективного и расточительного механического процесса в эффективный химический процесс. Переработка древесной массы в текстильные волокна - производство вискозы - была реализована почти сто лет назад - в 1880-е гг. Но, несмотря на миллионы, потраченные на исследования, до сих пор никто не нашел такого способа производства бумаги.

В случаях несоответствия, как показывают приведенные кейсы, **инновационное решение должно быть четко определенным**. Оно должно быть осуществимым с помощью существующих известных технологий и легкодоступных ресурсов. Конечно, это требует напряженной работы по развитию. Но если по-прежнему необходимы серьезные исследования и новые знания, такие инновации еще не готовы для предпринимателя, они еще не

«созрели». **Иновация, успешно использующая несоответствие экономических реалий, должна быть простой, а не сложной, «очевидной», а не грандиозной.**

В сфере общественных услуг также можно обнаружить серьезные несоответствия экономическим реалиям.

61 - Одним из примеров является здравоохранение в развитых странах. Еще в 1929 г. расходы на здравоохранение составляли незначительную - намного меньше 1 % ВВП или потребительских расходов - часть национальных расходов всех развитых стран. Теперь, полвека спустя, расходы на здравоохранение, и особенно больницы, составляют от 7 до 11 %, при том, что вырос ВВП. Однако экономические показатели, скорее, падают, чем повышаются. Затраты росли намного - возможно, в три или четыре раза - быстрее, чем спрос на услуги. В течение следующих тридцати лет спрос на услуги здравоохранения во всех развитых странах будет устойчиво расти из-за роста количества пожилых людей. То же самое и с расходами, которые тесно связаны со старением населения.

Это явление не понятно¹¹. Но успешные инновации, простые, целенаправленные и ориентированные на конкретные цели, уже появились в Великобритании и США. Они совершенно разные просто потому, что у двух стран системы радикально разные. Но каждая **использует конкретное слабое место системы своей страны и превращает его в возможность.**

В Великобритании «радикальной инновацией» является **частное медицинское страхование**, которое стало самым быстрорастущим и популярным пособием для сотрудников. Все, что оно делает, - это позволяет страхователям получить срочный осмотр специалистом, быть в начале очереди и избегать необходимости ждать «плановой операции»¹². В Великобритании попытались снизить расходы на систему здравоохранения с помощью «сортировки», которая, по сути, разделяет несколько видов заболеваний:

- неотложные, «опасные для жизни»,
- рутинные,
- остальные, особенно «плановые» операции, когда период ожидания растянут на несколько лет (например, замена бедра, разрушенного артритом). При этом держателей полисов медицинского страхования оперируют немедленно.

В Соединенных Штатах до сих пор пытались **удовлетворить все потребности** в области здравоохранения **независимо от затрат**. В результате затраты больниц в США резко возросли. Это создало другую инновационную возможность: «разделить» услуги, то есть вывести из перечня услуг больниц множество услуг, для которых не требуется такое дорогостоящее больничное оборудование, как сканер тела или кобальтовый X - Ray для лечения рака, в другие места: хорошо оснащенные и автоматизированные медицинские лаборатории или реабилитационные центры. Каждая из этих инноваций является небольшой и специфической:

- автономный родильный дом, который в основном предлагает услуги мотеля для матери и новорожденного;
- автономный «амбулаторный» хирургический центр, не требующий пребывания в стационаре и послеоперационного ухода;
- психиатрический диагностический и справочный центр;
- гериатрические центры аналогичного характера; и так далее.

62 - Эти новые учреждения не заменяют больниц. По сути, они подталкивают больницы США к тем же функциям, что и британцы:

- место оказания неотложной помощи,
- лечение опасных для жизни заболеваний,

¹¹ This is brought out clearly in the best discussion of the health-care problem that has appeared so far, and the only one that looks at health care across national boundaries, in all developed countries. It is given in *The Economist* of April 29, 1984

¹² Surgery for complaints that yield to surgery, will not improve without it, but are not “life-threatening.” Examples are cataracts, hip replacements and orthopedic surgery generally, or a prolapsed uterus

- оказания интенсивной помощи и помощи при острой боли.

И эти инновации, которые, как и в Великобритании, реализуются в основном коммерческими «предприятиями», превращают несоответствие между экономической реальностью растущего спроса на медицинское обслуживание и экономической реальностью падения эффективности здравоохранения **в возможность для инноваций**.

Это «большие» примеры, взятые из базовых отраслей и государственных услуг. Это факт; инновации делают услуги доступными, видимыми и понятными. Прежде всего, эти примеры показывают, почему несоответствие экономических реалий открывает такие большие **инновационные возможности**. Люди, которые работают в этих отраслях или в сфере государственных услуг, знают о ключевых недостатках. Но они почти вынуждены игнорировать их и вместо этого сосредоточиться на «латании дыр». Они не могут всерьез относиться к инновациям, не говоря уже о том, чтобы конкурировать с ними. Они, как правило, даже не замечают несоответствия, пока оно не увеличится настолько, что станет проблемой отрасли или услугам, и к тому времени необратимым. А пока у новаторов есть поле для деятельности.

63 – 2.2. *Несоответствие между восприятием действительности в отрасли (или сфере общественных услуг) и предположениями о ней*

Всякий раз, когда люди в отрасли или в сфере услуг неверно воспринимают реальность, и поэтому делают ошибочные предположения, их усилия направляются не туда. Они концентрируются на том, что не даст результатов. Но существует несоответствие между реальностью и действием, которое дает **возможность для успешных инноваций** тем, кто сможет их воспринять и использовать.

Простой пример - старая «рабочая лошадка» мировой торговли - океанские сухогрузы. Тридцать пять лет назад, в начале 1950-х, казалось, что океанское грузовое судоходство умирает. По общему прогнозу, оно будет заменено авиаперевозками, за исключением сыпучих товаров.

Затраты на морские перевозки стремительно увеличивались, доставка занимала все больше и больше времени, поскольку порты один за другим оказывались сильно перегруженными. Это, в свою очередь, увеличивало количество краж в доках, поскольку все больше и больше товаров скапливалось в ожидании загрузки, а суда не могли добраться до пирса.

Основная причина заключалась в том, что **судоходная отрасль в течение многих лет направляла свои усилия** на то, что **не давало результатов**, т.е. неправильно. Она пыталась проектировать и строить:

- более быстрые корабли
- корабли, которые требовали меньше топлива и меньшую команду.

Она сосредоточилась на:

- экономике корабля «в море»
- времени перехода из одного порта в другой.

Но корабль - это капитальное оборудование; и для всего капитального оборудования самые большие затраты - это затраты на простой, в течение которого оборудование не зарабатывает, а проценты выплачивать необходимо. Конечно, все в отрасли знали, что основная статья расходов на судно - это проценты на инвестиции. Тем не менее, отрасль продолжала концентрировать свои усилия на затратах, которые и без того были довольно низкими: на затратах корабля в море при выполнении рейса.

Решение было простым: разделить погрузку и хранение. Выполнять погрузку на суше, где есть достаточно места, выполнять ее до входа судна в порт, так что все, что нужно сделать, - это размещать и поднимать находящийся на судне груз. Другими словами, **сосредоточиться на затратах на простой, а не затратах в море.** Результатом стали **буксируемые суда и контейнеровозы**.

Результаты этих простых инноваций поразительны. За последние тридцать лет:

1. грузовые перевозки **увеличились в пять раз**
2. **сократились:**
 - **затраты на 60 %**
 - **время в порту на три четверти**
 - **перегруженность портов и хищения.**

Несоответствие между восприятием и действительностью проявляется часто. Но всякий раз, когда серьезные концентрированные усилия не улучшают положение, а, наоборот, ухудшают его - где большая скорость судов означает только большую загруженность портов и более длительные сроки доставки, - весьма вероятно, что усилия направляются неправильно. Скорее всего, переориентация на то, где находятся результаты, легко и быстро принесет возврат на инвестиции.

64 – По факту, несоответствие между восприятием и реальностью редко требует «героических» инноваций. Разделение процессов погрузки и хранения груза потребовало лишь **адаптации к океаническим грузоперевозкам методов**, которые много раньше были разработаны для **автомобильных и железных дорог**.

Несоответствие между воспринимаемой и реальной действительностью обычно характерно для всей отрасли или всей области обслуживания. Однако решение, как и всегда, должно быть не резким, а простым, целенаправленным и очень конкретным.

2.3. Несоответствие между фактическими и воспринимаемыми ценностями потребителя и его ожиданиями

В главе 3 (см. далее) я упомянул случай с **телевидением в Японии** как пример **неожиданного успеха**. Это также хороший пример несоответствия между фактическими и воспринимаемыми ценностями потребителя и его ожиданиями. Задолго до того, как японский промышленник сказал своей аудитории в США, что бедные в его стране не будут покупать телевизоры, потому что не могут себе этого позволить, бедняки в Соединенных Штатах и в Европе уже показали, что телевидение оправдывает ожидания, которые **имеют мало общего с традиционными предположениями**.

Но этот очень умный японец просто не мог себе представить, что **для покупателей** - и особенно для **бедных - телевизор** - не просто «вещь, товар». Он - **доступ в новый мир**; доступ, возможно, к совершенно новой жизни.

Точно так же **Хрущев не мог понять, что автомобиль** - это не «вещь, товар», когда во время своего визита в Соединенные Штаты в 1956 году он говорил, что «советские граждане никогда не захотят иметь личный автомобиль; больше смысла имеет дешевое такси». Любой подросток мог сказать ему, что «колеса» - **это** не просто средство передвижения, а **свобода, мобильность, сила, романтика**. И неправильное восприятие Хрущева создало одну из самых **безумных возможностей для предпринимательства**: дефицит автомобилей в СССР привел к появлению самого большого и жизнеспособного **черного рынка**.

Это, как будет сказано, снова «космические» примеры, бесполезные для бизнесмена или руководителя больницы, университета или торговой ассоциации. Но это общие примеры явления. Другой кейс, в своем роде столь же «космический», но определенно имеющий значение для бизнеса.

65 - Одним из самых быстрорастущих финансовых институтов США за последние несколько лет была фирма по ценным бумагам, расположенная не в Нью-Йорке, а в одном из пригородов Среднего Запада. Сейчас у нее две тысячи филиалов по всей территории Соединенных Штатов. И своим успехом и ростом она обязана **использованию несоответствия**.

Крупные финансовые учреждения, Merrill Lynch, Dean Witters и E.F. Huttons, предполагали, что и их клиенты, и они имеют те же ценности. Для них было очевидно, если не аксиомой то, что люди инвестируют, чтобы разбогатеть. В конце концов, это то, что мотивирует членов Нью-Йоркской фондовой биржи и определяет то, что они считают «успехом». Однако это предположение верно только для части инвесторов, и уж точно не для

большинства. Они не «финансовые люди». Они знают, что для того, чтобы «разбогатеть» путем инвестирования, нужно работать полный рабочий день, управляя деньгами, и хорошо разбираться в этом. Однако у местных квалифицированных работников, мелких предпринимателей и крупных фермеров нет ни времени, ни знаний; они слишком заняты зарабатыванием денег, чтобы успевать управлять ими.

Это несоответствие использовала фирма в пригороде на Среднем Западе. Внешне она похожа на любую другую фирму по ценным бумагам. Она является членом Нью-Йоркской фондовой биржи. Но лишь очень малая часть ее бизнеса, около одной восьмой, приходится на биржу. Она держится подальше от предложений, которые крупные торговые дома на Уолл-стрит продвигают сильнее всего: опционов, товарных фьючерсов и т.д. Вместо этого она обращается к тому, кого они называют «умным инвестором». Она не обещает - и это **подлинная инновация** среди финансовых учреждений США, - что ее клиенты сделают состояние. Ей даже не нужны потребители, которые торгуют. Ей нужны клиенты, которые **зарабатывают больше денег, чем тратят**, что типично для успешного профессионала, крупного фермера или бизнесмена из небольшого городка, не потому, что их доходы высоки, а потому, что скромны их привычки расходовать. Далее она взывает к их психологической потребности защитить свои деньги. Эта фирма «продает» возможность сохранить свои сбережения - конечно, за счет инвестиций в облигации и акции, но также и в отсроченные аннуитеты, партнерства, защищенные от налогов, доверительные управления недвижимостью и так далее. Фирма предлагает другой «продукт», который **никогда не продавал ни один дом на Уолл-стрит: душевное спокойствие**. И это то, что действительно представляет **«ценность» для «умного инвестора»**.

66 - Большие дома с Уолл-стрит не могут себе даже представить, что такие клиенты существуют, поскольку абсолютно уверены в том, что делают.

Эта успешная фирма стала широко известна. Она есть в каждом списке крупных и растущих биржевых фирм. Однако руководители крупных фирм еще не признали факт существования конкурента, не говоря уже о его успехе.

За несоответствием между действительной и воспринимаемой реальностью всегда кроется элемент интеллектуального высокомерия, суровости и догматизма. «Это я, а не они, знаю, что могут себе позволить бедные», - по-сути, утверждал японский промышленник. «Люди ведут себя в соответствии с экономической рациональностью, как это знает каждый хороший марксист», как намекал Хрущев. Это объясняет, почему новаторы так легко используют несоответствие: благодаря несоответствию их оставляют в покое и не беспокоят.

Из всех несоответствий наиболее распространено несоответствие между восприятием и реальностью. Производители и поставщики почти всегда неверно понимают, что на самом деле покупает потребитель. Они исходят из того, что то, что представляет «ценность» для производителя и поставщика, в равной степени является «ценностью» для потребителя. Чтобы преуспеть в любой работе, нужно верить в нее и относиться к ней серьезно. Люди, которые делают косметику, должны в нее верить; в противном случае они производят некачественные товары и вскоре теряют клиентов. Люди, управляющие больницей, должны верить в здравоохранение как в абсолютное благо, иначе качество медицинской помощи и ухода за пациентами быстро ухудшится.

И все же ни один потребитель никогда не воспринимает себя покупающим то, что продает производитель или поставщик. Их ожидания и ценности всегда отличаются.

Тогда реакция типичного производителя и поставщика будет заключаться в том, чтобы жаловаться, что покупатели «нерациональны» или «не хотят платить за качество». Всякий раз, когда слышится такая жалоба, есть основания предполагать, что ценности и ожидания производителя или поставщика **не соответствуют** фактическим ценностям и ожиданиям потребителей и клиентов. Тогда есть причина **искать возможность для инноваций**, которые носят весьма конкретный характер и имеют хорошие шансы на успех.

67 – 2.4. *Несоответствие внутреннее: ритму или логике процесса*

Лет **двадцать пять назад, в конце 1950-х**, продавец фармацевтической компании решил, что он хочет заняться бизнесом самостоятельно. Поэтому он искал несоответствия в процессе медицинской практики и почти сразу нашел его.

Одна из самых распространенных хирургических операций - это операция по поводу старческой катаракты глаза. С годами процедура стала отточенной и рутинной до такой степени, что проводилась в ритме идеально отрепетированного танца - и с полным контролем. Но в этой операции был один момент, который не соответствовал характеру и ритму: на одном этапе хирург - офтальмолог должен был разрезать связку, перевязать кровеносные сосуды и, таким образом, был риск кровотечения, которое подвергало опасности глаз. Эта процедура успешно выполнялась более чем в 99 процентах всех операций; т.е., это было не очень сложно. Но это сильно беспокоило хирургов. Это заставляло их менять ритм и вызывало у них беспокойство. Глазные хирурги, независимо от того, как часто они делали операцию, боялись этой процедуры.

Продавец фармацевтической компании - его зовут Уильям Коннор - без особых усилий обнаружил, что в 1890-х годах был выделен фермент, который почти мгновенно растворял именно эту связку. Только тогда, шестьдесят лет назад, никто не мог хранить этот фермент более нескольких часов даже в холодильнике. Однако с 1890 г. в способах консервирования был достигнут значительный прогресс. Коннор методом проб и ошибок в течение нескольких месяцев **смог найти консервант, который обеспечивал значительный срок хранения фермента, не снижая его активности.**

В течение многих лет каждый глазной хирург в мире использовал **запатентованный состав Коннора**. Двадцать лет спустя он продал свою компанию Alcon Laboratories одной из транснациональных корпораций за очень большую сумму.

И еще один показательный пример: O.M. Scott & Co. - лидер США среди производителей средств по уходу за газонами: семян трав, удобрений, пестицидов и так далее. Хотя сейчас это дочерняя компания крупной корпорации (ИТТ), она достигла лидерства, будучи небольшой независимой компанией, в жесткой конкуренции с фирмами, во много раз превышающими ее размер, от Sears, Roebuck до Dow Chemicals. Его продукция хороша, но и продукция конкурентов тоже хороша.

Его лидерство опирается на простое механическое устройство под названием Spreader, небольшую и легкую тачку с отверстиями, которые можно настроить так, чтобы через них равномерно проходило необходимое количество продуктов Скотта. Все продукты для газонов претендуют на звание «научных» и составлены на основе обширного тестирования. Во всех подробностях прописано, какое количество вещества следует применять с учетом почвенных условий и температуры. Все пытаются донести до потребителя, что выращивание газона - «точное», «контролируемое», если не «научное» дело. Но до Scott Spreader **ни один поставщик средств по уходу за газонами не давал покупателю инструмента для управления процессом.**

68 - А без такого инструмента в логике процесса было внутреннее несоответствие, которое расстраивало и разочаровывало клиентов.

Основывается ли идентификация такого внутреннего несоответствия внутри процесса на «интуиции» и на случайности? Или это можно организовать и систематизировать?

Говорят, что Уильям Коннор начал с того, что спрашивал хирургов, где они испытывают дискомфорт в работе.

О.М. Скотт превратился из крошечного местного продавца семян в крупную национальную компанию, потому что спрашивал дилеров и клиентов, чего им не хватает в доступных продуктах. Затем она разработала свою линейку продуктов на основе распределителя **(тачки с отверстиями – С.К.)**.

Несоответствие внутри процесса, его ритма или логики - не очень тонкий вопрос. Пользователи всегда об этом знают:

- каждый глазной хирург знал о дискомфорте, который он испытывал, когда ему приходилось разрезать глазную мышцу, **и говорил об этом.**

- Каждый продавец в хозяйственном магазине знал о неудовлетворенности своих покупателей газонов - **и говорил об этом.**

Однако **не хватало того, кто был готов слушать**, серьезно относиться к тому, что все провозглашали: **цель продукта или услуги - удовлетворить потребности покупателя.** Если принять эту аксиому и действовать в соответствии с ней, использование несоответствия как возможности для нововведений становится довольно простым и очень эффективным.

Однако есть одно серьезное ограничение. Несоответствие обычно доступно только людям в данной отрасли или данной сфере услуг. Это не то, что кто-то вонне заметит, поймет и, т.о. сможет использовать.

69 - Источник №3: Инновации, основанные на потребностях

«Возможности - это источник инноваций» - был лейтмотивом предыдущих глав. Но старая поговорка гласит: «необходимость / потребность - мать изобретений». В этой главе **потребности** рассматриваются как источник инноваций и, по сути, как **основные инновационные возможности.**

Потребность, которую мы будем обсуждать как источник инновационных возможностей, очень специфична: я называю ее «технологической потребностью». Она не является расплывчатой или общей, а вполне конкретной. Подобно неожиданностям или несоответствиям, она **существует в рамках бизнес-процесса, отрасли или услуги.** Некоторые инновации, основанные на процессах, требуют использования несоответствий, другие - демографии. Действительно, **потребность в процессе**, в отличие от других источников инноваций:

- не начинается с события в окружающей среде, будь то внутреннее или внешнее;
- начинается с работы, которую нужно сделать;
- ориентирована на задачу, а не на ситуацию;
- совершенствует уже существующий процесс, заменяет слабую связь,
- изменяет существующий старый процесс на основе новых доступных знаний. Иногда это делает возможным процесс, предоставляя «недостающее звено».

В организациях, основанных на процессах, **каждый знает**, что потребность существует. Но обычно с этим **никто ничего не делает.** Однако когда появляется инновация, она сразу же воспринимается как «очевидное» и вскоре становится «стандартом».

Один из примеров был упомянут в главе 4 - это превращение Уильямом Коннором фермента, растворяющего связку при хирургии катаракты глаза, из книжного любопытства в незаменимый продукт:

- сам процесс операции по удалению катаракты был очень старым.
- Фермент, улучшающий этот процесс, был известен десятилетиями.
- **Инновацией был консервант, позволяющий сохранять фермент свежим при охлаждении.** После того, как потребность в этом процессе была удовлетворена, ни один глазной хирург не мог себе представить, чтобы он обходился без состава Коннора.

70 - Очень немногие инновации, основанные на **технологических потребностях**, столь четко сфокусированы, как эта, в которой формулировка потребности сразу же дает необходимое решение. Но, по сути, большинство инноваций, если не все, основанные на процессных потребностях, имеют одни и те же элементы.

Вот еще один **пример подобной инновации, основанной на потребностях процесса.** Оттмар Мергенталер разработал линотип для набора в 1885 году. В предшествующие десятилетия печатные материалы всех видов - журналов, газет, книг - росли экспоненциально по мере распространения грамотности, развития транспорта и коммуникаций. К 1885 г. все остальные элементы процесса печати уже изменились. Например, были высокоскоростные печатные машины, а бумага производилась на высокоскоростных бумагоделательных машинах. Только набор текста не изменился со времен Гутенберга - четыреста

лет назад. Он оставался медленным и дорогим ручным трудом, требующим высокого мастерства и долгих лет ученичества. Мергенталер, как и Коннор, определил, что было необходимо:

- клавиатура, которая позволяла бы механически выбирать нужную букву из шрифта;
- механизм для сборки букв и выравнивания их в линию;
- и, самое сложное, - механизм, позволяющий вернуть каждую букву на ее постоянное место для дальнейшего использования.

Каждый из этих механизмов требовал нескольких лет напряженной работы и значительной изобретательности. Но ни один из них не требовал новых знаний, не говоря уже о новых научных исследованиях. Менее чем за пять лет Линотип Мергенталера стал «стандартом», несмотря на серьезное сопротивление старых мастеров-наборщиков.

В обоих случаях – и фермента Уильяма Коннора, и линотипа - необходимость процесса была основана на несоответствии (в тексте «потребность»???? – С.К.) процесса.

Демографические данные, однако, очень часто являются, как мощным **источником** потребности в процессах, так и **возможностью** для **инновационного процесса**.

Примерно в 1909 г. статистик из Bell Telephone System построил прогноз на пятнадцать лет вперед - две кривые:

- роста населения США,
- количества операторов центральной станции для обработки растущего объема телефонных звонков.

Эти прогнозы показали, что к 1925 или 1930 г. **каждая женщина** в США в возрасте от семнадцати до шестидесяти лет **должна будет работать оператором** связи, если будет сохранена **ручная система обработки** вызовов. Два года спустя инженеры Bell спроектировали и запустили в эксплуатацию первый **автоматический коммутатор**.

71 - Точно так же нынешнее стремление к **роботизации** в значительной степени является результатом процесса, вызванного **демографией**. Большая часть знаний копились годами. Но до тех пор, пока последствия «спада рождаемости» не стали очевидны для крупных производителей в промышленно развитых странах, особенно в Японии и Соединенных Штатах, необходимость в замене полуквалифицированного рабочего на конвейер не ощущалась.

Японцы не были лидерами робототехники с технической точки зрения; в основном их разработки пришли из Соединенных Штатов. Но у японцев был «спад рождаемости» был на четыре или пять лет **раньше, чем в США**, и почти на десять лет раньше, чем в **Западной Германии**. Японцам понадобилось десять лет - столько же, как и американцам или немцам, - чтобы понять, что они столкнулись с **дефицитом рабочей силы**. Но эти десять лет начались в Японии намного раньше, чем в Соединенных Штатах, а в Западной Германии десять лет, пока пишутся эти строки, еще не окончены.

Линотип Мергенталера также во многом был результатом **демографического давления**. В связи с **резким ростом спроса на печатную продукцию** предложение наборщиков, требующих обучения от шести до восьми лет, быстро стало недостаточным, а заработная плата наборщиков стремительно росла. В результате типографии осознали **«слабое звено»**, и были готовы **заплатить хорошие деньги** за машину, которая заменила **пять очень дорогих мастеров одним полуквалифицированным оператором**.

Несоответствия и демографические данные могут быть наиболее частыми причинами необходимости процесса. Но есть другая категория, гораздо более сложная и рискованная, но во многих случаях даже более важная: то, что сейчас называется программным исследованием ученых (в отличие от традиционного «чистого исследования»). «Слабое звено» поддается определению, отчетливо прослеживается и остро ощущается. Но чтобы удовлетворить потребность процесса, необходимы значительные **новые знания**.

Очень немногие изобретения могут похвастаться более быстрым достижением успеха, чем фотография. Через двадцать лет после своего изобретения она стала популярной во

всем мире; в каждой стране были великие фотографы: фотографии гражданской войны в США, сделанные Мэтью Брэди, до сих пор остаются непревзойденными. К 1860 г. каждая невеста хотела сфотографироваться. Фотография была первой западной технологией, вторгшейся в Японию задолго до Реставрации Мэйдзи и в то время, когда во всем остальном Япония была закрыта для иностранцев и иностранных идей.

72 - К 1870 году фотографы-любители стали «обычным делом». Но задачу усложняла недоступность технологии:

- фотография требовала тяжелых и хрупких стеклянных пластин, которые нужно было таскать и обращаться с ними с особой осторожностью.
- Требовалась столь же тяжелая камера, долгая подготовка перед съемкой, сложные настройки и так далее.

Все это знали. Действительно, фотожурналы того времени - а они были одними из первых специализированных массовых журналов - полны жалоб на крайнюю сложность фотографирования и предложений, что-то сделать. Но проблемы не могли быть решены с помощью достижений науки и техники 1870-х гг.

К середине 1880-х гг. появились **новые знания**, которые позволили Джорджу Истману, основателю Kodak, **заменить пластины с тяжелым стеклом на целлюлозную пленку**, практически ничего не весящую и непроницаемую даже при очень грубом обращении, а также разработать легкую камеру для пленки. За десять лет компания **Eastman Kodak** стала **мировым лидером в области фотографии**, который сохраняет до сих пор.

«Программные исследования» часто необходимы для превращения потенциального процесса в реальность. Еще раз!

1. должна быть ощутима необходимость,
2. должна быть возможность определить, что именно необходимо,
3. необходимо сформировать новое знание.

Эдисон был новатором-прототипом для этого типа технологических инноваций (см. также главу 9). В течение двадцати с лишним лет все знали, что «электроэнергетика» будет. За последние пять или шесть лет этого периода стало совершенно ясно «недостающее звено»: им оказалась лампочка. Без нее не было бы электроэнергетики. Эдисон **нашел новые знания**, необходимые для превращения потенциальной электроэнергетики в реальную, приступил к работе и за два года зажег лампочку.

Программные исследования, направленные на превращение потенциала в реальность, стали центральной методологией первоклассной промышленной исследовательской лаборатории и, конечно же, исследований в интересах обороны, сельского хозяйства, медицины и защиты окружающей среды.

«Программные исследования» - звучит масштабно!!!! Для многих это примерно означает «отправить человека на Луну» или «найти вакцину от полиомиелита». Но наиболее успешные применения демонстрируют небольшие и четко определенные проекты: чем меньше проект и чем более четко сфокусировано внимание, тем лучше. В самом деле, лучший пример - и, возможно, единственный пример успешного внедрения инноваций, основанных на производственных потребностях, - это очень маленький рефлектор, который почти на две трети **сократил количество автомобильных аварий** в Японии.

73 - В 1965 г. в Японии вне больших городов почти **не было дорог с твердым покрытием**. Но страна быстро **пересела на автомобили**, поэтому правительство бешеными темпами **асфальтировало дороги**. Теперь на автомобиле можно было - что и делалось - двигаться с высокой скоростью. Но дороги были старыми - их в десятом веке прокладывали запряженными волами - едва достаточными для проезда двух машин, полные глухих закоулков и скрытых входов, с перекрестками каждые несколько километров, где полдюжины дорог находились под любым углом. **Количество аварий стало угрожающим**, особенно ночных. Пресса, радио и телевидение, а также оппозиционные партии в парламенте начали **требовать от правительства «что-то сделать»**. Но, конечно, о реставрации дорог не могло быть и речи; в любом случае это заняло бы двадцать лет. А широкомасштабная **ре-**

кламная кампания по принуждению автомобилистов к «осторожному вождению» привела к тому результату, к которому обычно приводят такие кампании, а именно, **к нулевому**.

Молодой японец Тамон Иваса воспользовался этим кризисом как **инновационной возможностью**. Он **переработал** традиционный автомобильный **отражатель**, чтобы маленькие стеклянные бусинки, служащие ему зеркалами, можно было **отрегулировать** так, чтобы они **отражали фары встречных автомобилей** с любого направления и в любом направлении. Правительство быстро **установило** сотни тысяч **отражателей** Иваса. И **аварийность резко упала**.

Возьмем другой пример. Первая мировая война создала в Соединенных Штатах потребителей национальных и международных новостей. Об этом знали все. Действительно, газеты и журналы тех первых лет после Первой мировой войны полны дискуссий о том, как можно удовлетворить потребность в национальных и международных новостях. Местные газеты не справлялись с этим.

Несколько ведущих издателей, в том числе The New York Times попробовали; но не получилось. Затем Генри Люс определил:

- потребность процесса,
- что требуется для ее (потребности) удовлетворения.

Выяснилось, что:

- им **не может быть местное** издание, оно должно быть **национальным**, иначе **не хватит ни читателей, ни рекламодателей**.

- Оно **не может быть ежедневным** - **не хватит новостей**, интересующих широкую публику.

Развитие редакционного формата тогда практически диктовалось этими ограничениями. Журнал Time стал первым новостным журналом в мире, и сразу успешным.

Эти примеры, и особенно история Ивасы, показывают, что успешные инновации, основанные на технологических потребностях, требуют **пяти базовых критериев**:

- автономность процесса;
- одно «слабое» или «недостающее» звено;
- четкое определение цели;
- четкая определенность, детализация решения;
- широкое осознание того, что «способ должен быть лучше», то есть высокая восприимчивость.

74 – Однако, есть несколько важных оговорок:

1. Необходимость нужно *понимать*. Ее недостаточно просто «почувствовать». В противном случае невозможно определить специфику решения. Известно, например, в течение нескольких сотен лет, что математика является проблемным предметом в школе. Лишь незначительное меньшинство учащихся, скорее всего, не более одной пятой, похоже, не испытывают затруднений с математикой и легко ее усваивают. Остальные никогда не смогут изучить ее. Конечно, можно получить гораздо большую долю учащихся, сдавших тест по математике. Японцы делают это, делая упор на тестировании. Но это не означает, что японские дети изучают математику. Они учатся сдавать тесты и тут же забывают математику. Десять лет спустя, когда им под тридцать, японцы также плохо справляются с тестами по математике, как и западные учащиеся. В каждом поколении есть гениальный учитель математики, который каким-то образом может заставить учиться даже бесталанных учащихся или, по крайней мере, обучать намного лучше. Но еще никому не удавалось повторить то, что делает этот человек. Необходимость ощущается остро, но проблема не понятна. Это отсутствие врожденных способностей? Возможно, не правильны методы? Возможно, психологические и эмоциональные проблемы? Никто не знает ответа. Но, не понимая проблемы, нет никакой возможности найти решение.

2. Можно даже понимать процесс, но не знать, как выполнить работу. В предыдущей главе говорилось о явном и понятном несоответствии при производстве бумаги: найти процесс, который был бы менее затратным и более экономичным, чем существующий. На

протяжении столетия над проблемой работали знающие люди. Точно известно, что нужно: полимеризация молекулы лигнина. Это должно быть легко – в мире полимеризовано много похожих молекул. Но знаний для этого конкретного процесса не хватает, несмотря на столетнюю кропотливую работу. Можно только сказать: «Давайте попробуем что-нибудь еще».

3. Решение должно соответствовать тому, как люди выполняют работу и хотят ли они ее выполнять. Фотографы-любители не делали психологических инвестиций в сложную технологию раннего процесса фотографирования. Все, чего они хотели, - это как можно проще получить приличную фотографию. Поэтому они были восприимчивы к процессу, который требовал труда и навыков при фотографировании. Точно так же глазных хирургов интересовал только элегантный, логичный, бескровный процесс. Таким образом, фермент, который дал им это, удовлетворил их ожидания и ценности.

75 - Но вот пример инновации, основанной на четкой и существенной потребности процесса, которая, по-видимому, не совсем устраивала и поэтому не была сразу принята.

На протяжении многих лет объем информации, необходимой ряду профессионалов, таких как юристы, бухгалтеры, инженеры и врачи, рос намного быстрее, чем возможности ее найти. Профессионалы жаловались, что им приходится тратить все больше и больше времени на поиск юридической информации в библиотеке, справочниках и учебниках, бесплатных сервисах и так далее. Следовательно, можно было бы ожидать, что создание «банка данных» принесет немедленный успех. Он предоставит профессионалам немедленную информацию через компьютерную программу и терминал дисплея: судебные решения для юристов, налоговые решения для бухгалтеров, информацию о наркотиках и ядах для врачей. Тем не менее, всем этим службам было очень **сложно собрать достаточное количество подписчиков, чтобы окупаться**. Так, в сервисе для юристов Lexis для сбора подписчиков потребовалось более десяти лет и огромные суммы денег. Причина, вероятно, в том, что банки данных слишком упрощают эту задачу.

Профессионалы гордятся своей «памятью», то есть способностью запоминать нужную информацию или знать, где ее найти. «Вы должны помнить о судебных решениях, которые вам нужны, и о том, где их найти», - по-прежнему советуют начинающим юристам их пожилые коллеги. Таким образом, **банк данных**, каким бы полезным он ни был в работе и сколько бы времени и денег он ни сэкономил, **противоречит самим ценностям профессионала**. Один из пациентов однажды спросил выдающегося врача, почему он не пользуется услугой по:

- проверке и подтверждению его диагноза и
- выбору наилучшего из альтернативных методов лечения?

Ответ: «зачем тебе нужен будет врач, если информацию можно будет найти?»

Возможности для инноваций, основанные на необходимости процесса, находят систематически. Это делали:

- Эдисон с электричеством и электроникой.
- Генри Люс, когда учился в Йельском университете.
- Уильям Коннор.

Значит, эта область поддается систематическому поиску и анализу.

Но как только потребность в процессе будет обнаружена, ее нужно **протестировать по пяти базовым критериям, указанным выше**. Затем, наконец, возможность потребности процесса должна быть проверена на соответствие **трем ограничениям**:

1. есть ли понимание того, что нужно?
2. доступны ли знания или можно ли получить их при «современном состоянии»?
3. подходит ли или нарушает это решение мораль и ценности предполагаемых пользователей?

76 - **Источник №4: Изменения в отраслевой или рыночной структуре, которые застают врасплох**

Отраслевые и рыночные структуры иногда остаются неизменными в течение многих лет и кажутся абсолютно стабильными.

1. Лидером мировой алюминиевой промышленности, например, **спустя столетие** по-прежнему является компания по производству алюминия *Aluminum Company of America*, Питтсбург, США, владеющая оригинальными патентами, и ее дочерняя компания - *Alcan of Montreal*, Канада.

2. **С 1920-х** годов в мировой сигаретной индустрии появился **только один крупный игрок** - южноафриканская *Rembrandt Group*.

3. За целое **столетие** в мире **только два игрока** стали ведущими производителями электрического оборудования: Philips в Голландии и Hitachi в Японии.

4. Точно так же в Соединенных Штатах **с начала двадцатых годов и до середины шестидесятых** не появлялось **ни одной крупной новой розничной сети**, когда Sears, Roebuck не начали превращать свой бизнес доставки товаров почтой в сеть магазинов розничной торговли, а старая сеть магазинов недорогих товаров Kresge не запустила дисконт - магазины K - Март.

Отраслевые и рыночные структуры кажутся настолько стабильными, что люди, работающие в отрасли, скорее всего, считают их предопределенными, частью естественного порядка и что они непременно сохранятся вечно.

На самом деле рыночные и отраслевые структуры довольно хрупкие. Один небольшой сбой - и они распадаются, и часто довольно быстро. Когда это происходит, каждый участник индустрии должен что-то сделать. Продолжать вести бизнес как раньше - это почти гарантия катастрофы и вполне может обречь компанию на гибель. По крайней мере, компания потеряет лидирующие позиции; а однажды потерянное лидерство почти никогда не восстанавливается. Но изменение структуры рынка или отрасли также открывает **большие возможности для инноваций**.

77 - В отраслевой структуре изменение требует предпринимательства от каждого участника отрасли. Требуется, чтобы каждый задавал новый вопрос: «Что есть наш бизнес?» И каждый из участников должен будет дать свой, но прежде всего **новый ответ на этот вопрос**.

1 История автомобильной отрасли

Автомобильная промышленность в первые годы XX века росла так быстро, что ее рынки резко изменились: было **четыре разных результата**, и все они были успешными. До начала 1900 года автомобильная промышленность в основном была поставщиком предметов роскоши для очень богатых. К тому времени, однако, она переросла этот узкий рынок такими темпами роста, что объем продаж удваивался каждые три года. Тем не менее, все компании, работающие на рынке, по-прежнему концентрировались на «торговле купе» («carriage trade»):

1. **одним из результатов** была британская компания **Rolls-Royce**, основанная в 1904 г. Ее создатели поняли, что автомобилей стало так много, что они стали «обычным явлением», и намеревались разработать и продавать автомобиль, который, как и предыдущий Rolls-Royce, будет **«отличительной чертой королевской семьи»**. Она сознательно вернулась к более ранним, уже устаревшим методам производства, при которых каждую машину обрабатывал опытный механик и собирал индивидуально ручным инструментом. Далее компания декларировала, что машина никогда не изнашивается. Она разработала ее так, чтобы водителем был профессиональный шофер, подготовленный в компании Rolls-Royce.

Компания ограничила продажи «одобренными» клиентами, предпочтительно, конечно, титулованными. И чтобы убедиться, что машину не купит «сброд», цена Rolls-Royce была как на маленькую яхту, что примерно в сорок раз превышает годовой доход опытного механика или преуспевающего торговца.

2. Несколько лет спустя в Детройте молодой Генри **Форд** также увидел, что структура рынка меняется, и автомобили в США больше не являются игрушкой для богатых. Его

ответ заключался в разработке автомобиля, который можно было бы **производить полностью серийно**, в основном с помощью низкоквалифицированного труда, и который мог бы управлять и ремонтировать владелец.

Вопреки легенде, **Model T 1908 г.** не была «дешевой»: она **стоила немного больше**, чем самый дорогой в мире квалифицированный механик **зарабатывал за год**. (В наши дни **самый дешевый новый автомобиль на рынке США** стоит примерно одну десятую годовой заработной платы и пособий неквалифицированного рабочего сборочного конвейера в год.) Цена модели T **тогда** составляла **20% самой дешевой модели**, и ею было несравненно легче управлять и обслуживать.

3. **78** - Другой американец, Уильям Крапо Дюрант, видел в изменении структуры рынка **возможность** создать профессионально управляемую крупную автомобильную компанию, которая удовлетворяла бы **все сегменты рынка**, что, как он предвидел, станет огромным «универсальным» рынком. В 1905 г. он основал **General Motors**, начал покупать существующие автомобильные компании и объединил их в большой современный бизнес.

4. Чуть раньше, в 1899 г., молодой итальянец Джованни Аньелли увидел, что автомобиль станет необходимостью военным, особенно в качестве штабной машины для офицеров. Он основал компанию **FIAT** в Турине, которая за несколько лет стала ведущим поставщиком автомобилей для штабов **итальянской, российской и австро-венгерской армий**.

В период между 1960 и 1980 гг. рыночная структура мировой автомобильной промышленности снова изменилась. В течение сорока лет после Первой мировой войны автомобильная промышленность состояла из **национальных поставщиков, доминирующих на национальных рынках**:

- Италия: «Фиаты» и несколько «Альфа-Ромео» и «Ланси»; за пределами Италии эти марки были довольно редкими.
- Франция: Рено, Пежо и Ситроены;
- Германия: Mercedes, Opels и Ford;
- США: GM, Ford и Chrysler.

Затем, примерно в 1960 г., автомобильная промышленность внезапно превратилась в «глобальную» индустрию.

Разные компании отреагировали по-разному:

- **Японцы**, которые оставались наиболее замкнутыми и почти не экспортировали свои автомобили, **решили стать мировыми экспортерами**. Их первая попытка выйти на рынок США в конце шестидесятых потерпела фиаско. Они перегруппировались, еще раз обдумали, какой должна быть их политика, и переформатировали ее, предложив автомобиль американского **типа, стиля, комфорта и характеристик**, но:

- меньшего размера,
- с меньшим расходом топлива,
- гораздо более строгим контролем качества и
- лучшим обслуживанием клиентов.

И когда у них появился второй шанс из-за нефтяного шока 1979 г., им это удалось блестяще.

- **Ford Motor** тоже решила выйти на «глобальный уровень» с помощью **«европейской» стратегии**. **Десять лет спустя**, в середине семидесятых, Форд стал серьезно претендовать на **первое место в Европе**.

- **79** - **Fiat** решил стать **европейской**, а не просто итальянской компанией, и занять **второе место во всех важных европейских странах**, сохраняя при этом свое основное положение в Италии.

- **General Motors**
 - решила **остаться американской** и сохранить свои традиционные 50% рынка США, и получать примерно 70 % всей прибыли от продаж автомобилей **в Северной Америке**. **И это ей удалось**.

➤ Десять лет спустя, в середине семидесятых, GM «переключила передачу» и решила **побороться с Ford и Fiat за лидерство в Европе** - и снова это **ей удалось**.

➤ В 1983–1984 г. GM решила стать по-настоящему глобальной компанией и объединиться с японцами; вначале с двумя небольшими компаниями, а затем - с Toyota.

• Mercedes, Западная Германия, выбрал еще одну стратегию - также **глобальную**, - ограничиваясь **узкими сегментами мирового рынка - производство:**

- ✓ роскошных автомобилей,
- ✓ такси и
- ✓ автобусов.

Все эти стратегии сработали достаточно хорошо. И невозможно сказать, какая из них сработала лучше. Но в компаниях, которые отказывались делать трудный выбор или отказывались признавать, что что-то произошло, дела шли плохо. Они выживут, то только если их правительства не позволят им погибнуть.

Одним из примеров является, конечно, **Chrysler**. В Chrysler, как и везде, знали, что в отрасли что-то происходит. Но вместо принятия решения, она уклонилась. Chrysler могла:

- выбрать стратегию «США» и вложить все свои ресурсы в укрепление своих позиций в США, которые по-прежнему являются крупнейшим автомобильным рынком в мире;
- объединиться с сильной европейской фирмой и нацелиться на третье место на важнейших автомобильных рынках мира: Соединенных Штатах и Европе.

Известно, что Mercedes серьезно задумался, а Chrysler - нет. Вместо этого Chrysler растратила свои ресурсы на притворство: приобрела «равные по рангу», но проигравшие компании в Европе, чтобы выглядеть многонациональной. Но это не дало Chrysler никакой дополнительной силы, зато истощило ее ресурсы и не оставило денег для инвестиций, необходимых для выхода на рынок США. Когда после нефтяного шока 1979 г. наступило время «ч», у Chrysler ничего не было в Европе и не намного больше в Соединенных Штатах. Только **правительство США спасло** ее.

Не сильно отличается история

• **British Leyland**, когда-то крупнейшей автомобильной компании Великобритании и сильного претендента на лидерство в Европе; ни

• крупной французской автомобильной компании **Peugeot**.

Обе отказались признать тот факт, что необходимо принять решение. В результате они быстро потеряли как позицию на рынке, так и рентабельность. Сегодня все три - **Chrysler, British Leyland и Peugeot** - стали более или менее **маргинальными** / незначительными.

80 - Но самые интересные и важные - это примеры гораздо меньших компаний. Каждому из производителей автомобилей в мире, большим или маленьким, пришлось действовать или сталкиваться с тем, что его постоянно кто-то затмевает. Однако большую **возможность для инноваций** увидели в этом три небольшие и довольно незначительные компании:

1. Volvo,
2. BMW и
3. Porsche.

Примерно в 1960 г., когда рынок автомобильной промышленности внезапно изменился, предполагалось, что во время грядущего «шока» все эти **три компаний исчезнут**. Вместо этого все трое преуспели и **создали** для себя **рыночные ниши**, в которых они являются **лидерами**. Они сделали это благодаря **инновационной стратегии**, которая, по сути, **превратила их в другой бизнес**.

1. Volvo 1965 г. был маленьким, испытывающим трудности, и едва ли рентабельным автопроизводителем. За несколько критических лет он действительно потерял большие суммы денег. Но Volvo принялся за работу, так сказать, заново изобретая себя. Он стал агрессивным мировым маркетологом - особенно в Соединенных Штатах – начав производить то, что можно было бы назвать «разумным» автомобилем: не очень роскошный, да-

леко не дешевый, совсем не модный, но прочный, излучающий здравый смысл и «лучшую цену». Volvo позиционировал себя как автомобиль для профессионалов:

- которым не нужен автомобиль, чтобы демонстрировать свой успех,
- на котором ездят,
- чья ценность известна: это «здравый смысл».

2. BMW, столь же или еще менее значительная в 1960 г, стала столь же успешной, особенно в Италии и Франции. Она позиционирует себя как производитель автомобиля для людей:

- молодых «центровых»,
- которые хотят, чтобы их считали молодыми,
- которые добились значительных успехов в работе и профессии
- которые хотят продемонстрировать, что они «знают разницу» и готовы платить за это.

BMW является **беззастенчиво роскошным автомобилем для состоятельных людей**, но привлекает тех из богатых, кто хочет казаться «неорганизованным»; Mercedes и Cadillac - автомобили для президентов компаний и глав государств, BMW - настоящий мачо и позиционирует себя как «идеальная машина для вождения».

3. Наконец, Porsche (первоначально Volkswagen с супер стилем) позиционирует себя как спортивный автомобиль, единственный автомобиль для тех, кому нужен не просто транспорт, а эмоции от автомобиля.

81 - Но те небольшие автопроизводители, которые не применяли инноваций и иначе позиционировали себя в бизнесе, - те, кто шел проторенной дорогой – понесли потери. Британский MG, например, тридцать лет назад был тем, чем теперь стал Porsche, преимущественно спортивным автомобилем. К настоящему времени он почти умер. А Citroen? Тридцать лет назад это был автомобиль с прочным инновационным фундаментом, прочной конструкцией и средним классом надежности. Казалось бы, Citroen идеально подходил для рыночной ниши, которую заняла Volvo. Но Citroen не смог продумать свой бизнес и внедрить инновации; в результате у него нет ни продукта, ни стратегии.

II Возможность

Изменение структуры отрасли **открывает исключительные возможности**, хорошо заметные и вполне предсказуемые для **посторонних**. Но **инсайдеры воспринимают** эти же изменения, прежде всего, **как угрозы**. Таким образом, новички со стороны могут довольно быстро и с относительно низким риском стать ключевым фактором в важной отрасли или сфере.

Вот несколько примеров.

В конце 1950-х годов трое молодых людей почти случайно встретились в Нью-Йорке. Каждый из них работал в финансовых учреждениях, в основном на Уолл-стрит. В одном они пришли к единому мнению: бизнес с ценными бумагами, не менявшийся со времен Великой депрессии двадцатью годами ранее, был готов к быстрым структурным изменениям. Они решили, что это изменение должно открыть новые возможности. Поэтому они систематически изучали финансовую отрасль и финансовые рынки, чтобы найти **возможности для новичков с ограниченными капитальными ресурсами и практически без связей**. В результате появилась новая фирма: Donaldson, Lufkin Jenrette. Через пять лет после своего основания - в 1959 г. - она стала главной на Уолл-стрит.

Эти трое молодых людей обнаружили, что внезапно появилась целая **группа новых клиентов: администраторы пенсионных фондов**. Этим новым клиентам не нужно было ничего, что было бы сложно предоставить; им нужно было что-то другое. Ни одна из существующих фирм не сделала ничего, чтобы дать им это. Donaldson, Lufkin & Jenrette основали брокерскую контору, чтобы **сосредоточиться на этих новых клиентах и дать им то, что они искали**.

82 - Примерно в то же время другой молодой человек, работавший с ценными бумагами, также осознал, что отрасль переживает серьезные структурные изменения и что это

может дать ему возможность построить другой собственный бизнес с ценными бумагами. **Возможность**, которую он нашел, была упомянутым ранее как «умный инвестор». На этом он построил большую и все еще быстрорастущую фирму.

В начале или середине шестидесятых годов **структура здравоохранения США начала очень быстро меняться**. Трое молодых людей, самому старому из которых не было и тридцати, и которые работали младшими менеджерами в большой больнице на Среднем Западе, решили, что это дает им возможность **начать свой собственный инновационный бизнес**. Они пришли к выводу, что больницам будет все больше и больше требоваться услуги уборки, приготовления еды, прачечной, технического обслуживания и т.д. Они систематизировали работу, которую предстояло выполнить. Затем они предложили больницам **контракты**, в соответствии с которыми их фирма будет **самостоятельно нанимать обученных для оказания этих услуг людей**, а оплатой будет часть полученной экономии. **Двадцать лет спустя** эта компания выполняла услуги **почти на миллиард долларов**.

Последний кейс - это **дискаунтеры MCI и Sprint на рынке междугородной телефонной связи США**, которые были абсолютными аутсайдерами. Например, Sprint начинал как Южная Тихоокеанская железная дорога. Эти аутсайдеры начали **искать брешь в броне Bell System** и нашли ее в структуре цен на услуги **междугородной связи**.

До Второй мировой войны междугородные звонки были роскошью, доступной только правительству и крупным предприятиям, а также при чрезвычайных ситуациях, таких как смерть члена семьи. После Второй мировой войны они стали обычным явлением, быстрорастущим сектором телекоммуникаций. Но из-за контроля тарифов на телефонную связь со стороны регулирующих органов различных штатов, Bell System продолжала считать междугородную связь роскошью, намного превышающей затраты, а прибыль использовалась для субсидирования услуг местной связи. Однако чтобы подсластить пилюлю, Bell System предоставляла значительные скидки крупным покупателям услуг междугородной связи.

К 1970 г. **доходы от услуг** междугородной связи сравнялись с доходами от услуг местной связи и **быстро их превзошли**. Тем не менее, была сохранена **первоначальная структура цены**. И этим воспользовались новички. Они заключили **контракт на оптовые поставки услуг со скидкой**, а затем продавали их **более мелким пользователям**, разделив скидку с ними. Это дало им значительную прибыль, а также предоставляло абонентам услуги междугородной связи по существенно более низкой цене. Десять лет спустя, в начале восьмидесятых, дискаунтеры обработали больший объем вызовов междугородной связи, чем вся Bell System в 1970 г.

Эти кейсы были бы просто анекдотами, если бы не факты:

- каждый из заинтересованных новаторов знал, что **в отрасли открываются большие инновационные возможности**.
- Каждый был в разумных пределах уверен, что инновации будут успешными, причем с минимальным риском.
- Что придавало им такую уверенность?

83 - III Когда меняется структура отрасли

Можно выделить **четыре** почти очевидных, хорошо заметных **индикатора** надвигающихся **изменений в структуре отрасли**:

1. Самый надежный и самый заметный из этих индикаторов - это **стремительный рост отрасли**. По сути, это то, что объединяет каждый из приведенных выше примеров (в т.ч. автомобильную промышленность). Если отрасль растет **значительно быстрее, чем экономика или население**, можно с высокой вероятностью предсказать, что ее структура радикально изменится - **самое позднее к тому времени, когда она удвоится в объеме**. Существующие практики по-прежнему очень успешны, поэтому никто не склонен их смешивать. Однако они устаревают. Ни сотрудники Citroen, ни Bell Telephone не были готовы с

этим согласиться, что объясняет, почему «новички», «аутсайдеры» или бывшие «вторые» смогли победить их на их рынках.

2. К тому времени, как быстрорастущая отрасль **удвоится в объеме, оценивать** то, как воспринимать и обслуживать рынок, вероятно, станет **неуместным**. В частности, **способы**, которыми **традиционные лидеры определяют и сегментируют рынок**, больше не отражает реальность, они отражают **историю**. Тем не менее, отчеты и данные по-прежнему представляют традиционный взгляд на рынок. Этим объясняется успех двух таких разных новаторов, как Donaldson, Lufkin & Jenrette и брокерский дом «умных инвесторов» Среднего Запада. Каждый из них выявил сегмент, который действующие финансовые учреждения **не воспринимали и поэтому не предлагали** надлежащих услуг:

- пенсионные фонды, потому что они были слишком молоды,
- «умного инвестора», потому что он не соответствовал стереотипу Уолл-стрит.

История управления больницей также является одним из традиционных показателей, которые перестали быть адекватными после периода быстрого роста. За годы после Второй мировой войны появились «парамедицинские» больничные профессии: рентген, патологоанатомия, медицинские лабораторные исследования, разного вида терапевты и так далее. До Второй мировой войны их почти не было. Профессией стало администрирование больниц. Традиционные услуги по «ведению домашнего хозяйства», которые в прежние времена доминировали в больницах, постоянно становились проблемой для администрирования. Они становились все более сложными и дорогостоящими, поскольку сотрудники больниц, особенно низкооплачиваемые, начали объединяться в профсоюзы.

84 - И случай с книжными сетями, о которых говорилось ранее (см. главу 3), также является историей структурных изменений из-за быстрого роста отрасли. Ни издатели, ни традиционные книжные магазины США не осознали, что бок о бок со старыми, традиционными *читателями* появляются новые клиенты, *«покупатели»*. Традиционный книжный магазин просто не воспринимал этих новых клиентов и никогда не пытался их обслуживать.

Проявляется и другая тенденция: если отрасль очень быстро растет, необходимо успокоиться и попытаться «снять сливки». Это то, что Bell System сделала в отношении междугородных звонков. Единственный результат - это пригласить к конкуренции (см. также главу 17).

Еще один пример можно найти в области искусства США. До Второй мировой войны музеи считались местом посещения «высшего класса». После Второй мировой войны посещение музеев стало привычкой среднего класса; от города к городу открывались новые музеи.

До Второй мировой войны коллекционированием произведений искусства занимались несколько очень богатых людей. После Второй мировой войны коллекционирование всех видов искусства становилось все более популярным, и тысячи людей участвовали в этом процессе, причем некоторые из них были людьми с довольно ограниченными средствами.

Один молодой человек, работающий в музее, увидел в этом **возможность для инноваций**. Он нашел его в самом неожиданном месте - фактически, в месте, о котором он никогда раньше не слышал, в страховании. Он преподносил себя как страхового брокера, специализирующийся на искусстве и страхующий, как музеи, так и коллекционеров.

Благодаря его опыту в области искусства страховщики крупных страховых компаний, которые неохотно страховали коллекции произведений искусства, стали брать на себя риск, причем с премией до 70 процентов ниже тех, что взимались ранее. У этого молодого человека сейчас крупная брокерская страховая фирма.

3. Еще одно событие, которое предсказуемо приведет к внезапным изменениям в структуре отрасли, - это **конвергенция технологий, которые до сих пор рассматривались как отдельные**.

Одним из примеров является частная телефонная станция (PBX), то есть коммутатор для офисов и других крупных пользователей телефонов. По сути, вся научная и техниче-

ская работа над этим в Соединенных Штатах проводилась Bell Labs, исследовательским подразделением Bell System. Но **главными бенефициарами стали несколько новичков**, одним из которых является ROLM Corporation.

В новой АТС объединяются две разные технологии:

- телефонная и
- компьютерная.

PBX можно рассматривать как телекоммуникационный инструмент, который использует компьютер, или как компьютер, который используется в телекоммуникациях.

85 - Технически Bell System вполне могла бы справиться с этим - она всегда была пионером в области компьютеров. Однако с точки зрения рынка и пользователя Bell System **считала компьютер чем-то совершенно другим и далеким**. Хотя она разработала и фактически представила PBX компьютерного типа, она никогда не продвигала ее.

В результате новичок ROLM превратился в главного конкурента. ROLM была основана четырьмя молодыми инженерами для создания небольшого компьютера для истребителей, и лишь случайно попала в телефонный бизнес. Сейчас **доля Bell System**, несмотря на свое техническое лидерство, составляет **не более одной трети рынка компьютеров**.

4. **Быстрая смена способа ведения бизнеса** означает, что отрасль созрела для фундаментальных структурных изменений.

Тридцать лет назад подавляющее большинство врачей США практиковали самостоятельно. К 1980 г. так поступали только 60 %. Сейчас - 40 % (в т.ч. 75 % молодых) практикуют в:

- группе, либо
- партнерстве, либо
- качестве сотрудников Организации по поддержанию здоровья (Health Maintenance Organization) или больниц.

Некоторые люди, увидевшие происходящее на раннем этапе, примерно в 1970 году, осознали, что это открывает **возможности для инноваций**. Сервисная компания могла бы:

- спроектировать офис для группы,
- сообщить врачам, какое оборудование им нужно,
- управлять практикой группы, либо
- обучить их менеджеров.

Инновации, использующие изменения в отраслевой структуре, **особенно эффективны**, если в отрасли и на ее рынках доминирует один очень крупный производитель или поставщик или их немного. Даже если нет **реальной монополии**, эти крупные доминирующие производители и поставщики, добившиеся успеха и охраняющие свое положение на протяжении многих лет, склонны к высокомерию. Сначала они отмахиваются от новичка как от незначительного и, по сути, самодеятельного. Но даже когда новичок заберет на себя все большую и большую долю своего бизнеса, им трудно мобилизовать себя для ответных действий.

Системе Bell потребовалось почти **десять лет, прежде чем она впервые отреагировала на работу дискаунтеров дальней связи** и на вызов производителей АТС.

Столь же вялой была реакция производителей аспирина США, когда впервые появились «не аспириновые аспирины»: тайленол и датрил (см. также главу 17). Опять же, **новаторы выявили возможность из-за надвигающихся структурных изменений в отрасли**, в значительной степени основанных на быстром росте. Не было никаких причин, по которым существующие производители аспирина, очень небольшое количество очень крупных компаний, не могли выпускать «не аспириновый аспирин» и эффективно его продавать. В конце концов, опасности и ограничения аспирина не были секретом; медицинская литература была полна ими. Тем не менее, в течение первых пяти или восьми лет рынок был предоставлен новичкам.

86 - Точно так же Почтовая служба Соединенных Штатов в течение многих лет **не регистрировала на новаторов, которые отбирали все большие и большие доли** самых прибыльных услуг:

- обычную почтовую посылку забрала United Parcel Service;
- доставку срочных или дорогостоящих товаров и писем - еще более выгодную - забрали Emery Air Freight и Federal Express.

Настолько уязвимой Почтовую службу сделал ее быстрый рост. Объемы росли так быстро, что она игнорировала то, что казалось второстепенным, и таким образом практически пригласила новаторов.

Снова и снова, когда рынок или структура отрасли меняются, производители или поставщики, которые сегодня являются лидерами отрасли, будут игнорировать наиболее быстрорастущие сегменты рынка. Они будут **цепляться за практики, которые перестают «работать» и быстро устаревают**. Новые возможности роста редко соответствуют тому, как отрасль «всегда» подходила к рынку, была организована и определяла его. Поэтому у новатора в этой отрасли есть хороший шанс «остаться в покое». В течение некоторого времени старые предприятия или услуги в этой отрасли будут продолжать успешно обслуживать старый рынок по-старому. Они, вероятно:

- не обратят внимания на новый вызов, либо
- будут относиться к нему снисходительно, либо
- полностью игнорировать его.

Но есть один важный нюанс. Совершенно необходимо, чтобы **инновации** в этой области **были простыми**. Сложные инновации не «работают».

Вот один из примеров **наиболее разумной бизнес-стратегии**, которую я знаю, и одной из **самых печальных**.

Фольксваген примерно в 1960 г. инициировал изменение, превратившее автомобильную промышленность в глобальный рынок. Volkswagen Beetle был первым автомобилем через сорок лет после Model T, который стал действительно международным. Он был так же широко распространен в Соединенных Штатах, как и в родной Германии, и столь же в Танганьике, как и на Соломоновых островах. И все же Volkswagen **упустил возможность, которую создал сам**, в первую очередь из-за того, что был **слишком «умным»**. К 1970 г., через десять лет после своего прорыва на мировой рынок, Beetle устарел для Европы. В Соединенных Штатах, втором по величине рынке Beetle, он по-прежнему продавался, хоть и умеренно. В Бразилии, третьем по величине рынке Beetle, ему, очевидно, еще предстоял существенный рост. Однозначно требовалась новая стратегия.

87 - Генеральный директор Volkswagen предложил полностью переключить немецкие заводы на новую модель, преемницу Beetle, которую немецкие заводы также будут поставлять на рынок Соединенных Штатов. Предполагалось, что продолжающийся спрос на Beetles в Соединенных Штатах будет удовлетворяться за счет заводов Бразилии, что затем даст Volkswagen do Brasil необходимые мощности для расширения своих заводов и сохранения лидерства Beetle на растущем бразильском рынке в течение следующих десяти лет. Однако чтобы убедить покупателей США в «немецком качестве», которое было одним из главных преимуществ Beetle, важнейшие детали, такие как двигатели и трансмиссии для всех автомобилей, продаваемых в Северной Америке, по-прежнему будут производиться в Германии, а готовый автомобиль для североамериканского рынка затем будет собираться в Соединенных Штатах.

Это была в своем роде **первая по-настоящему глобальная стратегия**, в которой разные детали должны были производиться в разных странах и собираться в разных местах в соответствии с потребностями разных рынков. **Если бы это сработало**, это была бы правильная стратегия, причем весьма **инновационная**.

Ее убили, прежде всего, профсоюзы Германии. **«Сборка Beetles в США означает экспорт немецких рабочих мест**, - говорили они, - и мы этого **не потерпим**». Кроме того, дилеры США сомневались в том, что автомобиль «сделано в Бразилии» будет покупать в

США, даже несмотря на то, что критически важные детали по-прежнему будут «сделаны в Германии». Поэтому Volkswagen пришлось отказаться от своего гениального плана. Результатом стала потеря второго по величине рынка Volkswagen - рынка Соединенных Штатов.

Volkswagen, а не японцы, должен был завоевать рынок малолитражек, когда они стали предметом всеобщего интереса после того, как падение шаха Ирана вызвало второй нефтяной шок. Только у немцев малолитражек не было. А когда несколько лет спустя Бразилия оказалась в тяжелом экономическом кризисе и продажи автомобилей упали, Volkswagen do Brasil столкнулся с трудностями: на мощности, построенные в семидесятые годы, не было экспортных покупателей. Конкретные причины, по которым блестящая стратегия Volkswagen потерпела неудачу - до такой степени, что долгосрочное будущее компании могло стать проблематичным - вторичны. Мораль этой истории в том, что «умная» инновационная стратегия всегда терпит неудачу, особенно если она направлена на использование возможностей, созданных изменением отраслевой структуры. В такой ситуации только очень простая, конкретная стратегия имеет шанс на успех.

88 - Источник №5. Демография

Источники инновационных возможностей, которые обсуждались до сих пор в главах 3-6 - неожиданности; несоответствия; изменения в структуре рынка и отрасли; и потребности процессов - проявляются в рамках бизнеса, отрасли или рынка. Они могут быть симптомами изменений во внешнем мире, в экономике, обществе и знаниях, но обнаруживаются внутри.

Тремя другими источниками инновационных возможностей являются:

1. демография;
2. изменения восприятия, настроения и смысла;
3. новые знания, как научные, так и ненаучные: изменения в социальной, философской, политической и интеллектуальной среде.

1. Из всех внешних изменений демографические - изменения в населении: его численности, возрастной структуре, составе, занятости, образовании и доходе - являются наиболее очевидными и однозначными. У них самые предсказуемые последствия. О них известны и почти определены сроки. Например, хорошо известно количество всех рабочих США в 2000 г. (хотя они не обязательно проживают в Соединенных Штатах; например, многие из мексиканских детей через пятнадцать лет могут оказаться рабочими США). Все люди в развитых странах, которые достигнут пенсионного возраста в 2030 г., сегодня входят в состав рабочей силы, и в большинстве случаев находятся в профессиональной группе, в которой они останутся до выхода на пенсию или смерти. Уровень образования людей, которым сейчас чуть больше двадцати, во многом будет определять их карьерный путь на следующие сорок лет.

89 - Демографические данные оказывают большое влияние на то, что будут покупать, кто и в каком количестве. В США, например:

- подростки покупают много пар дешевой обуви в год; они покупают ради моды, а не на прочность, и их кошелек ограничен.
- Те же люди десятью годами позже будут покупать очень мало пар обуви в год - в шесть раз меньше, чем они покупали в семнадцать лет, - но они будут покупать их в первую очередь из-за комфорта и прочности, а во-вторых - из-за моды.
- Люди в возрасте от шестидесяти до семидесяти лет - то есть раннего пенсионного возраста - составляют основной рынок путешествий и отдыха. Десять лет спустя те же люди станут клиентами пенсионных обществ, домов престарелых и широкого (и дорогостоящего) медицинского обслуживания.
- У семей с двумя работниками денег больше, чем времени, и они тратят соответственно.

- Люди, получившие хорошее образование в молодые годы, особенно профессиональное или техническое, через десять-двадцать лет станут клиентами курсов по повышению квалификации.

Люди с хорошим образованием в первую очередь рассматриваются как работники умственного труда. Производство в промышленно развитых странах Запада и Японии пришлось бы автоматизировать даже без учета:

- конкуренции со стороны стран с низкой заработной платой и огромным избытком молодых людей, обученных только неквалифицированной или полуквалифицированной ручной работе;

- роста количества молодежи в странах третьего мира в результате падения детской смертности после 1955 года.

Одни только демографические данные, в совокупности с эффектом резкого падения рождаемости и «образовательного взрыва» почти наверняка приведут к тому, что традиционный ручной труд голубых воротничков в обрабатывающей промышленности развитых стран к 2010 г. не сможет составлять более $\frac{1}{3}$ (и даже меньше) по сравнению с 1970 г. (хотя в результате автоматизации производство продукции может быть в три-четыре раза больше).

Все это настолько очевидно, что никому, надо думать, не нужно напоминать о важности демографии. И действительно, бизнесмены, экономисты и политики всегда признавали критическую важность демографических тенденций, мобильности и динамики. Но они также считали, что им не нужно обращать внимание на демографические данные при принятии ежедневных решений. Считалось, что изменения населения - будь то уровень рождаемости или смертности, уровень образования, структура и участие в рабочей силе или местонахождение и мобильность людей - происходят так медленно и в течение такого длительного периода времени, что не представляют особого практического интереса. Правда, признано, что великие демографические катастрофы, такие как «Черная смерть» в Европе в четырнадцатом веке, оказали непосредственное влияние на общество и экономику. Но в остальном демографические изменения были «светскими / секулярными» изменениями, интересными, скорее, для историков и статистиков, чем для предпринимателей или администраторов.

90 - Это всегда было **опасной ошибкой**. Массовая **миграция** в девятнадцатом веке из Европы в Америку, как на север, так и на юг, а также в Австралию и Новую Зеландию, изменила экономическую и политическую карту мира до неузнаваемости. Она создала множество **возможностей для предпринимательства**. Она сделала устаревшими геополитические концепции, на которых европейская политика и военные стратегии основывались на протяжении нескольких столетий. И это произошло всего за пятьдесят лет, с середины 1860-х гг. до 1914 г. Те, кто проигнорировали этот процесс, скорее всего, остались позади, и быстро.

Например, до 1860 г. Дом Ротшильдов был доминирующей финансовой силой в мире. Однако Ротшильды не смогли понять значение трансатлантической миграции; они думали, что только «сброд» уедет из Европы. В результате примерно в 1870 г. Ротшильды как финансовая сила в мире перестали иметь значение. Они стали просто богатыми людьми. Ею стал Дж. П. Морган. Его «секрет» заключался в том, что он в самом ее начале обратил внимание на трансатлантическую миграцию, немедленно понял ее значение и использовал как возможность для **создания всемирного банка в Нью-Йорке**, а не в Европе, и как средство для финансирования американской промышленности. Труд иммигрантов сделал это возможным. Более того, потребовалось всего тридцать лет, с 1830 по 1860 г., чтобы превратить сельские и фермерские поселения Западной Европы и востока Соединенных Штатов в цивилизованные большие города с доминированием промышленности.

Демографические изменения, как правило, были столь же быстрыми, столь и резкими и оказывали такое же сильное влияние, как и в прежние времена. Вера в то, что в прошлом население менялось медленно, - чистый миф. Или, скорее, статические популяции, нахо-

дящиеся в одном месте в течение длительного периода времени, исторически были скорее исключением, чем правилом¹³.

В двадцатом веке пренебрегать демографией - просто глупость. Основное предположение нашего времени должно заключаться в том, что население по своей природе нестабильно и подвержено внезапным резким изменениям - и это является первым фактором среды, который лицо, принимающее решения, будь то бизнесмен или политик, анализирует и продумывает. Например, в этом столетии немного будет иметь столь важное значение, как для внутренней, так и для международной политики, как старение населения в развитых странах, с одной стороны, и рост молодежи в странах третьего мира, с другой.

91 - Какими бы ни были причины, в двадцатом веке страны, как развитые, так и развивающиеся, демонстрируют чрезвычайно быстрые и радикальные демографические изменения, которые происходят без каких-либо предупреждений.

Наиболее известные специалисты США по народонаселению, приглашенные Франклином Д. Рузвельтом, единогласно предсказали в 1938 г., что к **1943 или 1944 г.** численность населения США достигнет пика и составит около **140 млн.** человек, а затем будет медленно сокращаться. Население США с учетом иммигрантов сейчас составляет 240 млн. человек.

В 1949 г. без какого бы то ни было предварительного предупреждения в Соединенных Штатах начался «бэби-бум», в течение которого за двенадцать лет сформировались беспрецедентно большие семьи, а в 1960 г. также внезапно он превратился в «кризис рождаемости», породивший столь же беспрецедентно маленькие семьи. Демографы 1938 г. не были бездельниками или дураками; тогда просто не было даже признаков «бэби-бума».

Двадцать лет спустя другой американский президент, Джон Ф. Кеннеди, пригласил группу выдающихся экспертов для разработки своей программы помощи и развития Латинской Америки - «Альянс ради прогресса». В 1961 г. ни один из экспертов не обратил внимания на **резкое падение детской смертности**, которое за следующие пятнадцать лет полностью изменило общество и экономику Латинской Америки. Все эксперты безоговорочно рассматривали Латинскую Америку как сельскую. Они тоже не были ни бездельниками, ни дураками: падение детской смертности и урбанизация общества в то время только начинались.

В 1972 и 1973 гг. наиболее опытные аналитики рынка рабочей силы в Соединенных Штатах все еще безоговорочно признавали, что участие женщин будет продолжать снижаться, как это происходило в течение многих предыдущих лет. Когда на рынок труда пришли рекордное количество «бэби-бумеров», аналитики забеспокоились (как выяснилось, совершенно напрасно), откуда появятся рабочие места для молодых мужчин. Никто не спрашивал, откуда возьмутся рабочие места для молодых девушек; по общему мнению, они не должны были работать.

Десять лет спустя доля 50-летних женщин в рабочей силе США составила 64 %, что стало самым высоким показателем за всю историю. Правда, было небольшое отличие в доле участия женщин в рабочей силе:

- замужних и незамужних, а также
- женщин детьми и без детей.

92 - Эти сдвиги не только поразительны, но и непредсказуемы. Часто они загадочны и не поддаются объяснению. Ретроспективно можно объяснить падение детской смертности в странах третьего мира. Это было вызвано конвергенцией ряда старых (медсестринский уход; санитарная норма - размещение туалета вдали от колодца; вакцинация; металлические решетки на окнах) и новых технологий (антибиотиков и пестицидов, таких как ДДТ). Но это было совершенно непредсказуемо. Чем объяснить:

- «бэби-бум» или «бум падения рождаемости»?

¹³ Here the work of the modern French historians of civilization is definitive

- внезапный приход на рынок труда женщин в США (и в Европе, хотя и с отставанием на несколько лет)?

- внимание к жителям трущоб в городах Латинской Америки?

Демографические сдвиги в этом столетии могут быть непредсказуемыми по своей природе, период до их влияния длительный, но вполне предсказуемый. Пройдет пять лет, прежде чем новорожденные дети станут воспитанниками детских садов, им понадобятся классы, игровые площадки и учителя. Пройдет пятнадцать лет, прежде чем они станут значимыми как потребители, и девятнадцать-двадцать лет, прежде чем они выйдут на рынок труда, став взрослыми. Население Латинской Америки начало расти, как только стала снижаться детская смертность и довольно быстро. И все же были младенцы, которые не умерли, не стали школьниками через пять или шесть лет, и подростки, которые не стали искать работу через пятнадцать или шестнадцать лет.

Наконец, необходимо не менее десяти лет – а обычно пятнадцати - прежде чем любое изменение образовательного уровня отразится на структуре рабочей силы и уровне квалификации.

Пренебрежение данными о демографии со стороны лиц, принимающих решения, будь то бизнесмены, сотрудники государственных служб или политики делает демографические данные полезной **возможностью для предпринимателя**. Лица, принимающие решения, по-прежнему предполагают, что демографические данные не меняются или меняются не быстро. Более того, они отвергают даже самые явные свидетельства демографических изменений. Вот несколько довольно **типичных примеров**.

К 1970 г. стало абсолютно ясно, что количество детей в школах США будет на 25–30 % меньше, чем в 1960-е, и продлится, по крайней мере, лет десять или пятнадцать. В конце концов, дети, поступившие в детский сад в 1970 г., должны были родиться не позднее 1965 г. Но «бум падения рождаемости» был четко установленный факт, и не мог измениться быстро. Однако учебные заведения США наотрез отказались признавать это. Они считали «законом природы» то, что количество детей школьного возраста увеличивается год за годом. Они активизировали свои усилия по набору студентов, что несколько лет спустя:

- вызвало значительную безработицу среди выпускников,
- оказало серьезное давление на заработную плату учителей и
- привело к массовому закрытию учебных заведений.

93 - А вот два примера из моего личного опыта. В 1957 г. я опубликовал прогноз, что двадцать пять лет спустя, то есть к середине семидесятых, в Соединенных Штатах будет от десяти до двенадцати миллионов студентов. Цифра была получена просто путем сопоставления двух демографических событий, которые уже произошли - увеличения:

- количества рождений и
- доли молодых людей, поступающих в колледж.

Прогноз был абсолютно корректным. Тем не менее, практически каждый авторитетный университет пренебрег этим. Двадцать лет спустя, в 1976 г., я посмотрел на данные о возрасте населения США и предсказал, что пенсионный возраст в Соединенных Штатах должен быть повышен до семидесяти или вовсе отменен в течение десяти лет. Изменения произошли еще быстрее: в Калифорнии обязательный выход на пенсию в любом возрасте был отменен годом позже, в 1977 г., в остальной части страны - выход на пенсию в 70 лет был отменен двумя годами позже, в 1978 г.

Демографические данные, которые сделали этот прогноз достоверным, были опубликованы и хорошо известны. Однако большинство так называемых экспертов - экономисты от государства, профсоюзов, бизнеса, статистики - отвергли прогноз как совершенно абсурдный. «Этого никогда не случится» - был почти единодушный ответ. Профсоюзы в то время, напротив, предлагали снизить возраст обязательного выхода на пенсию до шестидесяти лет или ниже.

Это нежелание или неспособность экспертов принять демографические реалии, которые не соответствуют тому, что они считают само собой разумеющимся, дает **предпринимателю возможность**:

- сроки известны.
- Сами события уже произошли.
- Но никто не принимает их как реальность, не говоря уже о возможности.

Те, кто бросает вызов общепринятым представлениям и принимает факты, - действительно, те, кто активно их ищет – могут, поэтому, рассчитывать, что **их оставят в покое на довольно долгое время. Скорее всего, конкуренты** примут демографическую реальность, как правило, только тогда, когда им на смену уже вот-вот придет новое демографическое изменение и новая демографическая реальность.

II. Вот несколько примеров успешного использования демографических изменений.

94 - Большинство крупных университетов США отнеслись к моему прогнозу о 10–12 млн. студентов к 1970-м г. как абсурдному. Но **2 предпринимательских университета восприняли его всерьез**:

- Пасе в Нью-Йорке (Pace University),
- Золотые ворота в Сан-Франциско (Golden Gate University).

Вначале они тоже не доверяли прогнозу, но проверили его и обнаружили, что он не только верный, но и является единственным рациональным. Они организовались для дополнительного набора студентов; а традиционные, особенно «престижные» университеты не сделали ничего. В результате, двадцать лет спустя у этих дерзких новичков были студенты, и когда в результате «спада рождаемости» набор по всей стране сократился, они продолжали расти.

Одним из ритейлеров США, принявших «бэби-бум», была небольшая и ничем не примечательная обувная сеть Melville. В начале 1960-х, незадолго до того, как первые когорты «бэби-бума» достигли подросткового возраста, Melville устремилась на этот новый рынок:

- были созданы новые и разные **магазины специально для подростков.**
- был изменен дизайн продукции;
- его рекламировали и продвигали среди шестнадцатилетних и семнадцатилетних;
- это была не только обувь, но и одежда для подростков, как девушек, так и юношей.

В результате Melville стала одной из самых быстрорастущих и прибыльных предприятий розничной торговли в США. Десять лет спустя другие розничные торговцы также начали обслуживать подростков, хотя центр демографического притяжения начал смещаться от подростков в сторону двадцати-двадцатипятилетних молодых людей. К тому времени **Мелвилл уже переключил свое внимание на эту новую доминирующую возрастную когорту.**

Специалисты по Латинской Америке, которых президент Кеннеди пригласил к себе в 1961 г., чтобы посоветоваться об «Альянсе за прогресс», **не увидели урбанизации Латинской Америки.** Но одна компания, розничная сеть Sears, Roebuck США, заметила это несколькими годами ранее - **изучая не статистику, а клиентов** в Мехико и Лиме, Сан-Паулу и Боготе. В результате в середине пятидесятых годов Sears начала строить универмаги американского типа в крупных городах Латинской Америки, предназначенные для нового городского среднего класса, который, хотя и не был «богатым», но был с деньгами и имел устремления среднего класса. За несколько лет Sears стала ведущим розничным продавцом в Латинской Америке.

А вот два примера использования демографии для инноваций в создании высокопроизводительной рабочей силы. Расширение Ситибанка в Нью-Йорке в значительной степени основано на его раннем осознании **наличия на рынке труда молодых, высокообразованных и очень амбициозных женщин.** Большинство крупных работодателей США еще в 1980 г., а многие до сих пор, считали этих женщин **«проблемой».** Ситибанк, почти единственный среди крупных работодателей, увидел в них **возможность.** Он активно набирал

их в 1970-х, обучал и отправлял по всей стране как кредитных специалистов. Эти амбициозные молодые женщины во многом сделали Ситибанк ведущим национальным банком и **первым по-настоящему «национальным» банком.**

95 - В то же время несколько ссудно-сберегательных ассоциаций (не являющихся сферой, известной своими инновациями или готовностью к риску) осознали, что замужние женщины старшего возраста, которые ранее выпадали из рынка рабочей силы из-за маленьких детей, по возвращении на работу становятся высококлассными специалистами как постоянные, но на неполный рабочий день.

«Все знали», что:

- лица, работающие неполный рабочий день, «временные»
- женщины, которые однажды ушли с работы, никогда не вернутся на нее;

что было разумным в прежние времена. Но **демографические изменения** сделали их **устаревшими. Готовность принять этот факт** - и такая готовность проистекала не из чтения **статистики**, а **из того, что ходили и искали** - дала ссудно-сберегательным ассоциациям исключительно лояльную и производительную рабочую силу, особенно в Калифорнии.

Успех Club Mediterranée в туристическом и курортном бизнесе является прямым результатом использования демографических изменений: появления большого количества молодых людей в Европе и Соединенных Штатах, которые состоятельны и образованы, но являются только первым поколением от рабочего класса. Все еще неуверенные в себе, неуверенные в себе как туристы, они хотят иметь кого-то, у кого есть ноу-хау для организации их отпуска, путешествий и развлечений; им не очень комфортно ни со своими родителями из рабочего класса, ни с людьми старшего возраста из среднего класса. Таким образом, они являются готовыми покупателями **новой и «экзотической» версии старой ту-совки подростков.**

III. Анализ демографических изменений начинается с численности населения. Но абсолютное количество - наименее значимый показатель. Гораздо важнее, например, распределение по возрасту. В 1960-х гг. резкий рост количества молодых людей в большинстве некоммунистических развитых стран оказался значительным (единственным заметным исключением была Великобритания, где «бэби-бум» был недолгим). В 80-е гг. и даже больше в 90-е гг. количество молодых людей сократится, заметно увеличится количество людей раннего среднего возраста (до сорока) и очень быстро - количество пожилых людей (от семидесяти лет и старше).

- Какие возможности предлагают эти исследования?
- Каковы ценности и ожидания, потребности и желания этих различных возрастных групп?

96 - Количество студентов традиционных колледжей не может увеличиться. Самое большее, на что можно надеяться, - это то, что оно не сократится, что доля восемнадцати- и девятнадцатилетних, оставшихся в высшей школе после получения среднего образования, вырастет в степени, достаточной для компенсации сокращения их общего количества.

С увеличением количества тридцати- и сорокалетних, получивших высшее образование ранее, будет расти количество тех, кто захочет повышать квалификацию и пройти переподготовку, будь то врачи, юристы, архитекторы, инженеры, руководители или учителя. Что ищут эти люди? Что им нужно? Как они могут заплатить? Что должен сделать традиционный университет, чтобы привлечь и удовлетворить таких самых разных студентов? И, наконец, каковы желания, потребности, ценности пожилых людей? Действительно ли существует какая-то одна «старшая группа» или их несколько, каждая со своими ожиданиями, потребностями, ценностями, способами удовлетворения?

Особенно важно распределение по возрасту - и наиболее ценным с точки зрения прогноза - изменения «центра тяжести», то есть возрастной группы населения, которая в определенный момент времени является самой большой и быстрорастущей возрастной группой.

К концу президентства Эйзенхауэра, в конце пятидесятых годов, центр тяжести в Соединенных Штатах был самым высоким в истории. Но в течение нескольких лет должен был произойти резкий сдвиг. В результате «бэби-бума» к 1965 г. центр тяжести населения США должен был упасть настолько резко, что опустился до самой низкой точки с первых дней республики, примерно до шестнадцати или семнадцати. Было предсказуемо - и предсказывалось любым, кто серьезно относился к демографии и смотрел на цифры, - что произойдет резкое изменение настроения и ценностей.

«Молодежный бунт» шестидесятых был в основном смещением отношения к типичному поведению подростков. Раньше, когда центром тяжести населения были двадцати- или тридцатилетние, заведомо ультраконсервативные возрастные группы, поведение подростков по принципу «мальчики есть мальчики» (и «девочки есть девочки») отвергалось. В шестидесятые годы такое поведение неожиданно стало обычным.

97 - Но когда все говорили о «постоянном изменении ценностей» или «омоложении США», возрастной маятник уже качнулся назад, причем очень сильно. К 1969 г. уже были заметны первые эффекты «бума снижения рождаемости», и не только в статистике. 1974 или 1975 г. стал последним годом, когда шестнадцати- и семнадцатилетние подростки стали центром тяжести населения. После этого он будет стремительно двигаться вверх: и к началу 1980-х г. центром тяжести снова станут двадцатилетние.

Этот сдвиг приведет к изменению того, что считать «обычным» поведением. Подростки, конечно, продолжат вести себя как подростки. Но к этому отнесутся как к типичному поведению подростков, а не как к основополагающим ценностям и поведению общества. Таким образом, можно почти с уверенностью предсказать (и некоторые из нас это сделали), что к середине семидесятых:

- кампусы колледжей перестанут быть «активистскими» и «мятежными», и студенты снова будут обеспокоены оценками и должностями;
- подавляющее большинство «выпускников» через десять лет превратятся в «мобильных профессионалов», озабоченных карьерой, развитием, налоговыми льготами и опционами на акции.

Сегментация по уровню образования может быть не менее важной; а для некоторых целей это может быть даже более важной (например, для продажи энциклопедий, продолжения профессионального образования, а также поездок на каникулы).

Далее следует участие в рабочей силе и профессиональная сегментация.

Наконец, есть распределение по доходам, и особенно общего и располагаемого дохода. Что происходит, например, со склонностью к сбережению в семье с двумя работниками?

Собственно, большинство ответов доступно. Они являются предметом маркетинговых исследований. Все, что нужно, - это готовность задавать вопросы.

Но дело не только в тщательном изучении статистики. Безусловно, статистика - это отправная точка. Именно она заставила:

- Мелвилл задаться вопросом, какие возможности предоставляет ритейлеру рост количества подростков?
- топ-менеджмент Sears, Roebuck посмотреть на Латинскую Америку как на потенциальный рынок.

Но затем руководители этих компаний - как и администраторы крупных университетов, таких как Расе в Нью-Йорке и Golden Gate в Сан-Франциско - вышли в поле, чтобы посмотреть и послушать.

Именно так Sears, Roebuck решили отправиться в Латинскую Америку. В начале 1950-х гг. председатель Sears Роберт Э. Вуд прочитал, что к 1975 г. численность населения Мехико и Сан-Паулу должна перерастить все города США. Это настолько заинтриговало его, что он сам отправился посмотреть на крупные города Латинской Америки. Он провел неделю в каждом из них: Мехико, Гвадалахар, Богота, Лима, Сантьяго, Рио, Сан-Паулу. Гу-

лял, осматривал магазины (был потрясен тем, что увидел) и изучал схемы движения. Так он узнал:

- на каких клиентов ориентироваться,
- какие магазины строить,
- где размещать магазины и
- какими товарами их снабжать.

98 - Точно так же основатели Club Mediterranée смотрели на клиентов пакетных туров, разговаривали с ними и выслушивали их, прежде чем построить свой первый курорт.

Два молодых человека, превратившие Melville Shoe из безвкусной, ничем не примечательной обувной сети (одной из многих) в самого быстрорастущего популярного модного ритейлера в Америке, аналогичным образом проводили недели и месяцы в торговых центрах, глядя на покупателей, слушая их, исследуя их ценности. Они изучали:

- как молодые люди делают покупки?
- какая среда им нравится (например, мальчики-подростки и девочки-подростки покупают обувь в одном и том же магазине или хотят иметь отдельные)?
- что они считают «ценностью» в товарах, которые они купили?

Таким образом, для тех, кто искренне желает «выйти в жизнь», смотреть и слушать, изменение демографической ситуации является и высокоэффективной, и надежной **возможностью для инноваций**.

99 - Источник №6: Изменения восприятия, настроения и смысла

I «Стакан наполовину полный»

В математике не делается различий между утверждениями:

- «стакан наполовину полон» и
- «стакан наполовину пуст».

Но смысл этих двух утверждений совершенно различен, как и их последствия.

Если общее восприятие **изменится** с восприятия стакана как «наполовину **полного**» на «наполовину **пустого**», появятся **большие инновационные возможности**.

Вот несколько примеров таких **изменений** в восприятии и **инновационных возможностей, которые открыли** в различных сферах: бизнесе, политике, образовании и других.

1. Все фактические данные показывают, что последние двадцать лет, начиная с 1960-х, были годами беспрецедентного прогресса и улучшения здоровья американцев. Независимо от показателей:

- младенческой смертности или
- выживаемости стариков,
- возникновения рака (кроме рака легких) или
- излечения от рака и т.д.,

все показатели физического здоровья и функционирования стремительно улучшаются с хорошим запасом. И все же народ охвачен коллективным беспокойством о своем здоровье (ипохондрией). Никогда раньше народ не был столь озабочен здоровьем и так боялся. Внезапно, по мнению людей, все становится причиной рака, дегенеративного заболевания сердца или преждевременной потери памяти. В восприятии стакан явно **«наполовину пуст»**.

То, что наблюдается сейчас, не является серьезным улучшением здоровья и функциональностью, мы также далеки от бессмертия, как и ранее, и не достигнуто никакого прогресса на пути к нему. Фактически, можно утверждать, что если за последние двадцать лет и есть какое-либо реальное ухудшение здоровья американцев, то оно как раз заключается в крайней **озабоченности** здоровьем и хорошей физической формой, почти одержимостью старением, потерей физической формы, продолжительными заболеваниями.

100 - Двадцать пять лет назад даже незначительные улучшения состояния здоровья нации рассматривались как важные шаги вперед. **Теперь** даже на серьезные улучшения почти **не обращают внимания**.

Какими бы ни были причины изменения этого восприятия, оно создало значительные **инновационные возможности**. Например, оно:

- создало рынок для новых медицинских журналов: тираж одного из них - American Health - за два года достиг миллиона.

- дало возможность значительному количеству новых и инновационных предприятий эксплуатировать страх перед традиционными продуктами питания, наносящими непоправимый вред. Так:

- фирма Celestial Seasonings в Боулдере, штат Колорадо, была основана в конце 60-ых одним из «детей цветов»; они собирали травы в горах, упаковывали их и продавали вразнос на улице. Пятнадцать лет спустя **продажи** компании Celestial Seasonings составляли **несколько сотен миллионов долларов в год**, и она была **продана** очень крупной компании по переработке пищевых продуктов более чем за **\$20 млн.**

- Были созданы высокодоходные сети магазинов здорового питания.

- Крупным бизнесом стало производство оборудования для бега трусцой.

- Самым быстрорастущим новым бизнесом в США в 1983 г. была компания, производящая тренажеры для помещений.

1. Традиционно то, как люди питались, в значительной степени зависело от доходов: обычные люди «ели»; богатые - «обедали». За последние двадцать лет это восприятие изменилось: теперь все и «едят», и «обедают». Одна из тенденций - это изменение отношения к «питанию» - поиск самых легких и простых способов поддержания жизнедеятельности: полуфабрикаты, гамбургеры из McDonald's или Kentucky Fried Chicken и т.д. Но позже эти же потребители стали поварами-гурманами:

- пользуются большой популярностью и имеют высокие рейтинги **телепрограммы о кулинарии для гурманов**;

- **кулинарные книги для гурманов** стали бестселлерами на массовом рынке;

- открылись целые новые **сети магазинов деликатесов**.

- традиционные супермаркеты, с 90%-ной долей продуктов «питания» открыли **«бутики для гурманов»**, которые во многих случаях были намного более прибыльными, чем их обычный бизнес по продаже продуктов питания.

Это новое восприятие никоим образом не ограничивается Соединенными Штатами.

В Западной Германии молодая женщина-врач говорила мне недавно: «шесть дней в неделю мы едим, но один день в неделю мы обедаем». Не так давно «еда (essen)» была тем, что семь дней в неделю делали обычные люди, и «особенное (speisen)» было тем, что семь дней в неделю делала элита, богатые и аристократия.

2. **101** - Если бы кто-нибудь в 1960 г., на закате правления Эйзенхауэра и в начале президентства Кеннеди, предсказал успехи, которых афроамериканцы добьются в следующие десять или пятнадцать лет, к нему бы отнеслись как к нереальному мечтателю, если не безумцу. Даже прогноз половины выгод, которые фактически принесли афроамериканцам эти десять или пятнадцать лет, рассматривался как безнадежно оптимистичный. Никогда в истории не происходило более значительного **изменения статуса социальной группы за более короткое время**. Вначале 60-х гг. доля афроамериканцев, обучающихся в университете после окончания средней школы, составляла примерно одну пятую от белых. К началу семидесятых их доли выравнялись и афроамериканцы опередили многие белые этнические группы. Такой же рост произошел в сфере занятости, доходов и особенно при занятии профессиональных и управленческих должностей. Любой, кто двенадцать или пятнадцать лет назад оценивал перспективу, счел бы, что «проблема негров» в США решена или, по крайней мере, довольно близка к решению.

Но сегодня, в середине восьмидесятых, большая часть афроамериканцев видит не то, что стакан стал «наполовину полным», а то, что он все еще **«наполовину пуст»**. Фактиче-

ски, для значительной части афроамериканцев **разочарование, гнев и отчуждение увеличились, а не уменьшились**. Они видят не достижений двух третьих афроамериканцев, перешедших в средний класс в экономическом и социальном плане, а неспособность продвинуться туда остальной трети. Они видят не то, насколько быстро идут дела, а то, сколько еще предстоит сделать: насколько медленно и трудно идти дальше. Старые «союзники» афроамериканцев и белых либералов - профсоюзы, еврейская община или научные круги - видят успехи; они видят, что стакан **«наполовину полон»**. Это привело к основному расколу между афроамериканцами и либералами, что, конечно, заставляет афроамериканцев быть еще больше уверенными в том, что стакан **«наполовину пуст»**.

102 - Белые либералы, однако, пришли к выводу, что афроамериканцы более не «изгои», и не имеют прав на особое отношение, больше не нуждаются в специальных льготах и приоритете при трудоустройстве, продвижении по службе и т.д., т.к. возникла **обратная дискриминация**. Это стало **возможностью для нового** типа черных лидеров, преподобного Джесси Джексона. Исторически сложилось так, что в течение почти ста лет - от Букера Т. Вашингтона на рубеже веков до Уолтера Уайта в дни Нового курса и до Мартина Лютера Кинга-младшего во время президентства Джона Кеннеди и Линдона Джонсона - черный мог стать лидером своего сообщества, только доказав свою способность заручиться поддержкой белых либералов. Это был единственный способ получить достаточную политическую силу, чтобы добиться значительных успехов. Джесси Джексон увидел, что **изменение в восприятии**, которое теперь отделяет афроамериканцев от их старых союзников и соратников, белых либералов, представляет собой **инновационную возможность** для создания совершенно другого типа **лидерства афроамериканцев, основанного на открытой вражде с белыми либералами** и даже тотальная атака на них. Если бы Джексон в прошлом выступил как антилиберал, против профсоюзов и евреев, это было бы политическим самоубийством. В 1984 г. в течение всего нескольких недель Джексон стал бесспорным лидером афроамериканцев.

4. Американские феминистки сегодня считают 1930-е и 1940-е гг. самыми мрачными из мрачных веков, когда женщинам было отказано в какой-либо роли в обществе. Собственно, в этом нет ничего более абсурдного. В США 1930-х и 1940-х гг. доминировали женщины-звезды первой величины:

- Элеонора Рузвельт, первая жена президента США, которая выполняла важную роль совести, голоса принципов и сострадания, с которыми не мог сравниться ни один мужчина в истории США.

- Ее подруга, Фрэнсис Перкинс, была первой женщиной - министром труда, причем самым сильным и эффективным в кабинете президента Рузвельта.

- Анна Розенберг была первой женщиной - вице-президентом по персоналу Р.Х. Мэйси - крупнейшего розничного торговца страны; а позже, во время корейской войны - помощником министра обороны по кадрам и «боссом» генералов.

- Среди ректоров университетов и колледжей было множество выдающихся и сильных женщин, каждая из которых была фигурой национального масштаба.

Ведущими драматургами были Клэр Бут Льюис и Лилиан Хелиман. Клэр Льюис стала крупной политической фигурой, членом Конгресса от Коннектикута, послом в Италии.

Самым разрекламированным медицинским достижением того периода стали достижения женщин. Хелен Тауссиг впервые провела операцию – «голубой ребенок» - на живом сердце, успех которой спас бесчисленное множество детей во всем мире и положил начало кардиохирургии: а, именно, пересадке сердца и шунтированию.

Мариан Андерсон, первая темнокожая певица, которая по радио вошла в каждую американскую гостиную, прикоснувшись к сердцам и совести миллионов американцев, как никто из афроамериканцев ни до нее, ни после, кроме Мартина Лютера Кинга, младшего, четверть века спустя. Этот список можно было бы продолжать бесконечно долго.

103 - Это были очень гордые женщины, сознающие свои достижения, известность и значимость. Однако они не считали себя «образцом для подражания». Они видели себя не

женщинами, а личностями. Они не считали себя «представительницами», а исключительными.

Отвечать на вопросы, как и почему произошло это изменение, я предлагаю будущим историкам. Но когда это примерно в 1970 г. случилось, эти великие женщины-лидеры стали фактически «неличностями» для своих феминистских преемниц. Теперь женщина, которая не работает и не в профессии, традиционно считающейся «мужской», рассматривается как не представительная и исключительная.

Некоторые компании, в частности Ситибанк, отнеслись к этому как к **возможности** (см. главу 7). Напротив, отрасли, в которых женщины всегда считались профессионалами и руководителями, такие как универмаги, рекламные агентства, издательства журналов или книг, этого совсем не заметили. У этих традиционных работодателей сегодня женщин - специалистов и менеджеров на руководящих должностях гораздо меньше, чем было тридцать или сорок лет назад.

Ситибанк, напротив, вел себя исключительно как мачо; и, может быть, именно поэтому он увидел произошедшие изменения. Он увидел в **новом восприятии женщин** возможность выделить исключительно способных, амбициозных и энергичных женщин; нанять и сохранять их. И при этом обойтись без конкуренции со стороны традиционных рекрутеров женщин - профессионалов. Используя изменения в восприятии, новаторы, как мы видели, обычно могут рассчитывать на то, что сохранят свое превосходство достаточно долго.

5. Гораздо более старый случай, произошедший вначале 1950-х гг., демонстрирует аналогичное **использование изменения восприятия**. Примерно в 1950 г. подавляющее большинство населения США начало называть себя «средним классом», причем почти независимо от дохода или рода занятий. Очевидно, американцы **изменили свое восприятие** собственного социального положения. Но что означало это изменение?

Один менеджер по рекламе, Уильям Бентон (впоследствии сенатор от Коннектикута), **спросил людей**, что для них значат слова «средний класс». Результаты были однозначными: «средний класс» в отличие от «рабочего класса» означает веру в способность своих детей повыситься благодаря успеваемости в школе.

После этого Бентон **купил Encyclopedia Britannica Company** и начал **продавать** ее в основном через учителей, **родителям, чьи дети были в семье первым поколением, посещавшим среднюю школу**. «Если вы хотите принадлежать к «среднему классу», - фактически говорил продавец, - «ваш ребенок должен иметь Британскую энциклопедию, чтобы хорошо учиться в школе». **За три года Бентон оживил почти умирающую компанию**. Десять лет спустя компания применила эту же стратегию **в Японии**, указывая те же причины, и с таким же успехом.

6. **104** - Неожиданный успех или неожиданная неудача часто указывают на изменение восприятия и смысла. В главе 3 рассказывается, как Эдсель возродился как птица феникс из пепла.

Когда Ford Motor Company искала объяснение неудачи Edsel, она обнаружила изменение в восприятии. Рынок автомобилей, который всего лишь несколькими годами ранее был **сегментирован «по доходам»**, теперь воспринимался покупателями как сегментированный **по «стилю жизни»**.

Когда происходит изменение восприятия, меняются не факты, а отношение к ним: со «стакан наполовину полон» на «стакан наполовину пустой».

Смысл меняется от восприятия себя «рабочим классом» и, следовательно, рожденным в своем «социальном статусе», к восприятию себя «средним классом» и, следовательно, в значительной степени управляющим своим социальным статусом и экономическими возможностями. Это изменение может произойти очень быстро. Например, потребовалось не более десяти лет, чтобы большинство населения США перешло от того, чтобы считать себя «рабочим классом», к тому, чтобы считать себя «средним классом».

Экономика не обязательно диктует такие изменения; и не они имеют отношения к делу. С точки зрения распределения доходов Великобритания является более эгалитарной (равенство прав и свобод) страной, чем США. Тем не менее, почти 70 % населения Великобритании по-прежнему считают себя «рабочим классом», хотя, по крайней мере, две трети населения Великобритании имеют по экономическим критериям доход выше, чем у «рабочего класса», и почти половина – выше, чем у «рабочего, но ниже среднего класса». **«Наполовину полон» или «наполовину пуст» - определяет настроение, а не факты.** Это результат опыта, который можно было бы назвать «экзистенциальным». Например:

- то, что афроамериканцы считают, что «стакан наполовину пуст», имеет такое же отношение к незаживающим ранам прошлых веков, как и к нынешнему обществу США.

- То, что большинство англичан считает себя «рабочим классом», по-прежнему в значительной степени является наследием пропасти между «церковью» и «часовней» в девятнадцатом веке.

- Ипохондрия по поводу здоровья граждан США гораздо больше является выражением ценностей граждан США, например, поклонение молодости, чем любые показатели статистики здравоохранения.

105 - Могут ли социологи или экономисты объяснить феномен восприятия, не имеет значения. Остается факт. Очень часто это невозможно оценить количественно; или, скорее, к тому времени, когда это можно будет количественно оценить, будет уже слишком поздно, чтобы стать **возможностью для инноваций**. Но это не экзотика или нематериальная вещь. Она конкретна: **ее можно определить, протестировать и, более того, использовать.**

II ПРОБЛЕМА СИНХРОНИЗАЦИИ

Руководители и администраторы признают силу инноваций, основанных на восприятии. Но они, как правило, избегают их как «непрактичные». Они считают инновации, основанные на восприятии, странными или даже ненормальными. Но в «Британской энциклопедии», «Форде Thunderbird» или «Небесных приправах Celestial Seasonings» нет ничего странного. Конечно, успешные новаторы в любой области, как правило, близки к той сфере, в которую они внедряют инновации. Но единственное, что их отличает, - это то, что **они не упускают возможности.**

Один из самых популярных сегодня журналов для гурманов начал издавать молодой человек, который начинал как редактор кулинарного журнала авиакомпании. Он обратил внимание на **изменение восприятия**, когда прочитал в одном и том же номере воскресной газеты **три противоречивые истории:**

1. приготовленные блюда, такие как замороженные обеды, ужины из полуфабрикатов и жареные цыплята по-Кентукски составляют *более половины* всех приемов пищи, потребляемых в Соединенных Штатах, и, как ожидается, в течение нескольких лет они будут составлять *три четверти*;

2. телепрограмма о кулинарии для гурманов получила одну из самых высоких оценок аудитории;

3. поваренная книга для гурманов в мягкой обложке, то есть массовое издание, поднялось на верхние строчки в списке бестселлеров.

Эти очевидные противоречия заставили его задаться вопросом, что происходит на самом деле? Год спустя он **основал журнал для гурманов, совершенно не похожий на все,** что было на рынке раньше.

106 - Ситибанк осознал возможность, предоставляемую приходом женщин на рынок труда, когда его рекрутеры из колледжей сообщили, что они больше не могут нанимать лучших студентов-*мужчин* из сферы финансов и маркетинга. По их словам, лучшими студентами в этих сферах все чаще становятся *женщины*. Рекрутеры колледжей во многих других компаниях, включая достаточно большое количество банков, рассказывали своему руководству ту же историю. В ответ большинство из них предложили: «постарай-

тесь найти просто лучших *студентов*». В Ситибанке высшее руководство рассматривало изменения как возможность и приняло меры.

Однако все эти примеры также указывают на **критическую проблему инноваций**, основанных **на восприятии: время**:

3. если бы Ford выждал хотя бы год после провала Edsel, он мог бы потерять рынок «образа жизни» в пользу Pontiac GM.

4. Если бы Ситибанк не стал первым, кто нанимал женщин со степенью MBA, он не стал бы приоритетным работодателем для лучших и самых амбициозных молодых женщин, стремящихся сделать карьеру в бизнесе.

Однако нет ничего **опаснее**, чем **воспользоваться изменением восприятия преждевременно**:

- во-первых, многое из того, что выглядит как изменение восприятия, оказывается недолговечной причудой и уходит за год или два.

- Не всегда очевидно, что является причудой, а что - истинным изменением. Было модно, чтобы дети играли в компьютерные игры. Компании, которые, подобно Atari, увидели в этом изменение восприятия, прожили год или два, а затем все потеряли. Однако их отцы, занятые производством домашних компьютеров, были реальным изменением. Более того, почти невозможно предсказать, какими будут последствия таких изменений восприятия. Хороший пример - последствия студенческих волнений во Франции, Японии, Западной Германии и США. В конце 1960-х гг. все были уверены, что это будет иметь необратимые и глубокие последствия. Но какими будут эти последствия?

Что касается университетов, студенческие волнения, похоже, не оказали на них никакого долгосрочного влияния. И кто бы мог подумать, что через пятнадцать лет студенты 1968 г. станут «яппи» - молодыми, мобильными, делающими карьеру профессионалами, ультраматериалистами, сознательными работниками, стремящимися к повышению по службе - и сенатор Харт будет апеллировать к ним на праймериз в США в 1984 г.?

На самом деле в наши дни «бросивших школу» стало гораздо меньше, чем было раньше, с той лишь разницей, что СМИ обращают на них внимание. Можно ли объяснить появление гомосексуалистов и лесбиянок внутри студенческих волнений? Конечно, это были результаты, которые в 1968 г. не могли предсказать ни сами студенты, ни какие-либо наблюдатели, ни и эксперты.

И все же время имеет существенное значение. При использовании изменений в восприятии «творческое подражание» (описанное в главе 17) не работает. Надо быть первым. Но именно потому, что неясно, является ли изменение восприятия причудой или реальностью, и каковы фактические последствия, **инновации, основанные на восприятии, должны начинаться с малого и быть очень конкретными**.

107 - Источник №7: Новые знания

Инновации, основанные на знаниях, - это «суперзвезда» предпринимательства. Они наиболее известны. Они получают деньги. Это то, что люди обычно имеют в виду, когда говорят об инновациях. Конечно, не все инновации, основанные на знаниях, важны. Некоторые из них абсолютно тривиальны. Но среди инноваций, известных в истории, инновации, основанные на знаниях, занимают одно из первых мест. Однако знания не обязательно должны быть научными или техническими. Социальные инновации, основанные на знаниях, могут иметь такое же или даже большее значение.

Основными **характеристиками инноваций, основанных на знаниях, являются следующие**: длительный временной интервал, конвергенция, уровень риска, предсказуемость и проблемы, которые они ставят перед предпринимателем. И, как и большинство «суперзвезд», инновации, основанные на знаниях, темпераментны, капризны и ими трудно управлять.

1. Характеристики инноваций, основанных на знаниях

Об инновациях, основанных на знаниях, больше всего известно то, что:

- между появлением новых знаний и их применением в технологиях проходит большой **промежуток времени**.

- Также необходим большой **промежуток времени**, прежде чем новая технология превратится в **продукты, процессы или услуги на рынке**.

Биохимик Пауль Эрлих разработал теорию химиотерапии, борьбы с бактериальными микроорганизмами с помощью химических соединений между **1907 и 1910 гг.** Далее он самостоятельно разработал первый антибактериальный препарат сальварсан для борьбы с сифилисом. Сульфамидные препараты, применяемые в химиотерапии Эрлиха для борьбы с широким спектром бактериальных заболеваний, появились **на рынке после 1936 года, двадцать пять лет спустя.**

108 - Рудольф Дизель разработал двигатель, имярек, в 1897 г. Сразу стало понятно, что это ключевая инновация. Однако многие годы дизельный двигатель не находил применения. Только в 1935 г. (**38 лет спустя – С.К.**) американец Чарльз Кеттеринг нашел ему применение: после полной модернизации двигателя Дизеля Ч. Кеттеринг использовал его на различных судах, в локомотивах, грузовиках, автобусах и легковых автомобилях.

При разработке компьютера пришлось использовать **различные знания**:

- самым ранним из них была теорема теории двоичных функций - математическая теория, восходящая к семнадцатому веку, которая позволяет выражать все числа только двумя числами: единицей и нулем.

- В первой половине девятнадцатого века Ч. Бэббидж применил ее к вычислительной машине.

- В 1890 г. Г. Холлерит изобрел перфокарту, используя изобретение француза Ж. Жаккарда начала XIX века. Перфокарта позволяла преобразовывать числа в «инструкции».

- В 1906 г. американец Ли де Форест изобрел звуковую трубку и с ее помощью создали электронику.

- Между 1910 и 1913 годами, Бертран Рассел и Альфред Норт Уайтхед в своей книге «Основы математики» создали символическую логику, которая позволяла выражать все логические концепции в виде чисел.

- Наконец, во время Первой мировой войны были разработаны концепции программирования и обратной связи, в первую очередь для целей зенитной артиллерии. Иными словами, **к 1918 г. все знания**, необходимые для разработки компьютера, были **доступны**.

- Первый компьютер заработал только **в 1946 г.**

Один из управляющих по производству Ford Motor Company **в 1951 г.** придумал слово «автоматизация» и подробно описал весь процесс автоматизации производственного процесса. «Робототехника» и автоматизация производства широко обсуждались двадцать пять лет, но долгое время ничего не происходило.

В Японии ни Nissan, ни Toyota до **1978 г.** не внедряли роботов на своих заводах.

В начале восьмидесятых General Electric построила завод по производству автоматических локомотивов в Эри, штат Пеннсилвания.

Затем General Motors начала автоматизировать несколько заводов по производству двигателей и вспомогательного оборудования.

В начале 1985 г. «Холл 54» - производственное предприятие компании Volkswagen - было автоматизировано почти полностью.

109 - Бакминстер Фуллер, который называл себя геометром и был наполовину математиком и наполовину философом, применил математику к топологии проекта «Dymaxion House», термин, который он выбрал, потому что ему понравилось его звучание. Dymaxion House сочетал в себе максимально возможное жилое пространство на минимально возможной площади. Кроме того, дом имел оптимальную изоляцию, оптимальный обогрев и охлаждение, а также превосходную акустику. Он мог быть построен из легких материалов, не требовал фундамента, и мог выдержать землетрясение или самый сильный шторм. Приблизительно в 1940 г. Фуллер построил Dymaxion House на территории небольшого

колледжа в Новой Англии. На этом все и закончилось. Было построено очень мало Dymaxion House - американцам, похоже, не понравилось жить в круглых домах.

Но примерно в 1965 г. Dymaxion House начали возводить в Арктике и Антарктике, где обычные здания непрактичны, дороги и трудны в возведении. С тех пор технология Dymaxion House все чаще используются для строительства больших сооружений, таких как зрительные залы, концертные площадки, спортивные арены и т.д.

Только серьезные внешние кризисы могут сократить это время. Звуковая трубка Де Фореста, изобретенная в 1906 г., сделала бы радио возможным почти сразу же, но до конца 1930-х гг. или около того она так и не вышла бы на рынок, если бы Первая мировая война не подтолкнула правительства, и особенно США, к разработке беспроводной передачи звуков. Полевые телефоны, соединяемые проводами, были слишком ненадежными, а беспроводной телеграф ограничивался точками и тире. Поэтому радио появилось на рынке в начале 1920-х гг., всего через пятнадцать лет после появления знаний, на которых оно было основано.

Точно так же пенициллин, вероятно, не разрабатывался бы до 1950-х гг. или около того, если бы не Вторая мировая война.

- Александр Флеминг обнаружил пеницилл, убивающий бактерии, в середине двадцатых годов.

- Ховард Флори, английский биохимик, начал работать над пенициллином десятью годами позже.

Именно Вторая мировая война вызвала скорейшее внедрение пенициллина. Необходимость иметь сильнодействующее лекарство для борьбы с инфекциями побудила британское правительство подтолкнуть Х. Флори к исследованиям: подопытными кроликами были английские солдаты, где бы они ни сражались.

Компьютеру тоже, вероятно, пришлось бы ждать открытия транзистора физиками Bell Lab до 1947 г., если бы Вторая мировая война не заставила правительство США подтолкнуть компьютерные исследования и инвестировать в их разработку большие человеческие и денежные ресурсы.

Длительные сроки внедрения **инноваций, основанных на знаниях**, никоим образом не ограничиваются **наукой или технологиями**. Это в равной степени относится к инновациям, основанным на **ненаучных и на нетехнологических знаниях**.

110 - Сразу после наполеоновских войн Граф де Сен-Симон создал теорию предпринимательского банка, нацеленного на использование капитала для экономического развития. До этого времени банкиры были ростовщиками, которые ссужали «под залог» (например, под налоги короне). Банкир, по Сен-Симону, должен был «инвестировать», то есть создавать новые производственные мощности.

Сен-Симон имел невероятное влияние в свое время, и после его смерти в 1826 г. вокруг памяти о нем и его идеях сформировался культ. Однако только в 1852 г. два его ученика, братья Джейкоб и Исаак Перейры, основали первый предпринимательский банк, Credit Mobilier, и вместе с ним возвестили о том, что мы теперь называем **финансовым капитализмом**.

Точно так же многие элементы, необходимые для того, что мы сейчас называем **менеджментом**, были доступны сразу после Первой мировой войны.

В 1923 г. Герберт Гувер, вскоре ставший президентом Соединенных Штатов, и Томас Масарик, основатель и президент Чехословакии, провели в Праге **первый Международный конгресс менеджеров**. В это же время **несколько крупных компаний**, в частности, DuPont и General Motors в США, начали реорганизацию вокруг новых концепций менеджмента.

В следующее десятилетие несколько «проникшихся этими идеями», особенно англичанин **Линдал Урвик, основатель первой консалтинговой фирмы**, которая до сих пор носит его имя, начали **писать о менеджменте**.

Однако только после того, как были опубликованы мои работы «Концепция корпорации» (1946 г.) и «Практика управления» (1954 г.), менеджмент стал **дисциплиной, доступной для менеджеров во всем мире**. До этого каждый учащийся или лицо, практикующее «менеджмент, сосредотачивались на каком-либо отдельном направлении:

- Урвик - на организации,
- другие - на управлении людьми и так далее.

Мои книги кодифицировали, организовали и систематизировали все эти сферы. За несколько лет менеджмент стал в мире местом силы.

Сегодня мы переживаем такой же период в отношении теории обучения. Научный подход к обучению начинается около 1890 г. с Вильгельма Вундта в Германии и Уильяма Джеймса в США. После Второй мировой войны двое американцев - Б. Ф. Скиннер и Жером Брунер из Гарварда - разработали и протестировали основные теории обучения; Скиннер специализировался на поведении, а Брунер – на познании.

Но только сейчас теория обучения начинает становиться фактором в наших школах. Возможно, для предпринимателя настало время открывать школы, основанные на том, что мы знаем об обучении, а не на рассказах старых жен об этом, передававшихся из поколения в поколение.

111 - Другими словами, **время**, необходимое для того, чтобы знания стали прикладными технологиями и начали восприниматься рынком, составляет **от двадцати пяти до тридцати пяти лет**.

Это не сильно изменилось за всю историю человечества. Широко распространено мнение, что научные открытия в наши дни превращаются в технологии, продукты и процессы намного быстрее, чем когда-либо прежде. Но во многом это иллюзия.

Около 1250 г. англичанин Роджер Бэкон, францисканский монах, доказал, что дефекты рефракции глаза можно исправить с помощью очков. Это было несовместимо с тем, что «все знали» тогда: в средние века авторитет Галена, великого ученого-медика был «непогрешим», а он «убедительно доказывал», что это невозможно.

Роджер Бэкон жил и работал на задворках цивилизованного мира - в диких местах северного Йоркшира. Тем не менее, фреска, написанная тридцать лет спустя в Папском Дворце в Авиньоне (где ее можно увидеть и сейчас), изображает пожилых кардиналов **в очках** для чтения; а десять лет спустя на миниатюрах были изображены пожилые придворные во дворце султана в Каире, тоже **в очках**.

Мельничные жернова для помола зерна, которые были первой настоящей «автоматизацией», были разработаны монахами-бенедиктинцами в Северной Европе около 1000 г.; за тридцать лет они распространились по всей Европе.

Подвижный шрифт изобрел Гутенберг, но гравюры по дереву появились только через 30 лет, после того, как Запад освоил китайскую технологию печати.

Время, необходимое для того, чтобы **знания превратились в инновации, основанные на знаниях**, по-видимому, заложено в самой природе знаний.

Мы не знаем почему, но, возможно, это не просто совпадение, а то, что время также применимо и к новой научной теории. Томас Кун в своей новаторской книге «Структура научных революций» (1962) показал, что требуется около тридцати лет, прежде чем новая научная теория станет новой парадигмой - новым утверждением, на которое ученые обращают внимание и используют в своей работе.

2. **Конвергенция**. Инновации, основанные на знаниях - что **поистине уникально** - почти никогда не основываются на одном виде знаний, а на конвергенции нескольких, не все из которых являются научными или технологичными.

112 - В этом столетии немногие инновации, основанные на знаниях, принесли человечеству больше пользы, чем гибридизация семян и домашнего скота. Это позволяет Земле прокормить гораздо большее население, чем можно было подумать пятьдесят лет назад. Первыми успешными новыми семенами стал гибрид кукурузы. Его вывел после двадцати лет напряженной работы Генри С. Wallace, издатель фермской газеты в Айове, а позже

министр сельского хозяйства США при президенте Harding и вице-президенте Coolidge - возможно, единственный, кто заслуживает памяти о себе, кроме раздачи денег.

Гибридизация кукурузы основана на **двух видах знаний**:

- разработке селекционера Уильяма Дж. Била из штата Мичиган, который около 1880 г. выявил возможности гибридов;
- повторное открытие голландским биологом Хуго де Фриза генетики Менделя.

Мужчины не знали друг о друге. Их работы были совершенно разными, как по замыслу, так и по содержанию. Но только их конвергенция позволила разработать гибрид кукурузы.

Самолет братьев Райт также основан на **двух видах знаний**:

- бензиновый двигатель, разработанный в середине 1880-х гг. для первых автомобилей, построенных Карлом Бенцем и Готфридом Даймлером, соответственно.
- математика: аэродинамика, разработанная в основном в экспериментах с планерами.

Оба вида были разработаны совершенно независимо. И только когда они объединились, самолет стал возможен.

Компьютер, как уже отмечалось, требовал объединения не менее пяти различных знаний: научное изобретение, звуковая трубка; главное математическое открытие, бинарная теорема; новая логика; концепция разработки перфокарты; а также концепции программы и обратной связи. Пока все это было не доступно, компьютер не мог быть создан. Чарльза Бэббиджа, английского математика, часто называют «отцом компьютера». Утверждается, что от создания компьютера Бэббиджа удержало только отсутствие в его время надлежащих металлов и электроэнергии. Но это не верно. Даже если бы у Бэббиджа были необходимые материалы, он мог бы в лучшем случае построить механический калькулятор, который мы теперь называем кассовым аппаратом. Без логики, концепции разработки перфокарты, концепции программы и обратной связи, которыми Бэббидж не обладал, он мог только представлять себе компьютер.

Братья Перейре основали первый предпринимательский банк в 1852 г. Идея потерпела неудачу в течение нескольких лет, потому что была основана только на **одном виде знаний**, а предпринимательскому банку **нужны были два**. У них была теория творческого финансирования, которая позволила им стать блестящими венчурными капиталистами. Но им не хватало систематических знаний о банковском деле, которые были **разработаны британцами** в это же время за Ла-Маншем и систематизированы в классическом производстве **Уолтера Бэджхота «Ломбард-стрит»**.

113 - После краха вначале 1860-х гг. трое молодых людей независимо друг от друга продолжили работу как раз с того места, на котором остановились братья Перейре: **добавили знания банковского дела к концепции венчурного капитала и добились успеха**.

Первым был Дж. П. Морган, который обучался в Лондоне, но внимательно изучил деятельность Crédit Mobilier Перереса. В 1865 г. в Нью-Йорке он основал самый успешный предпринимательский банк девятнадцатого века.

Вторым банкиром, живущим по другую сторону Рейна, был молодой немец Георг Сименс, который основал «Универсальный банк» - банк, который был одновременно депозитным по британской модели и предпринимательским по модели Перересов.

В далеком Токио другой молодой человек, Шибусава Эйчи, который был одним из первых японцев, который поехал в Европу, чтобы из первых рук изучать банковское дело. Он учился, как в Париже, так и на лондонской Ломбард-стрит, и стал одним из основателей современной японской экономики путем создания японской версии Универсального банка.

И Deutsche Bank, принадлежащий Siemens, и Daichi Bank, принадлежащий Shibusawa, по-прежнему являются **крупнейшими банками в своих странах**.

Первым, кто задумался о современной газете, был американец Джеймс Гордон Беннетт, основавший New York Herald. Беннетт вполне понимал проблему: газета должна

иметь достаточный доход, чтобы позволить себе независимую редакцию, и при этом быть достаточно дешевой, чтобы издаваться массовым тиражом. Раньше газеты получали доход либо:

- продавая свою независимость и становясь лакеями, либо
- становясь платными пропагандистами политических партий - так делали большинство газет того времени, хоть в США, хоть в Европе. Либо, как великий аристократ того времени, The Times of London,
- они «писались джентльменами для джентльменов», но были настолько дорогими, что только немногочисленная элита могла себе позволить купить их.

114 - Беннетт блестяще использовал **два источника технологических знаний**, на которых зиждется современная газета:

1. телеграф и
2. высокоскоростная печать. Они позволили ему печатать газету, затраты на которую были ниже сложившихся.

Он знал, что ему нужен *скоростной набор текста*, хотя он был изобретен только после его смерти. Он также увидел одну из двух ненаучных основ - *всеобщую грамотность*, которая сделала возможным удешевить газету благодаря массовым тиражам. Но ему **не удалось увидеть** пятый источник: *массовую рекламу* как источник дохода, обеспечивающий независимость редакции.

Беннет лично добился впечатляющего успеха; он был первым лордом прессы. Но его газета не стала лидером и ни достигла финансовой независимости.

Эти **цели были достигнуты** только два десятилетия спустя, примерно в 1890 г., **тремя людьми**, которые **понимали, как использовать рекламу**:

- Джозеф Пулитцер, сначала в Сент-Луисе, а затем в Нью-Йорке;
- Адольф Охс, который возглавил умирающую New York Times и превратил ее в ведущую газету Америки; и
- Уильям Рэндольф Херст, который изобрел современные газетные сети.

Изобретение пластмасс, начиная с Нейлона, также опиралось на **конвергенцию четырех различных новых знаний**, каждое из которых появилось примерно в 1910 г.:

- органическая химия, впервые разработанная немцами и усовершенствованная бельгийцем Лео Бекеландом, работающим в Нью-Йорке;
- дифракция рентгеновских лучей и вместе с ней понимание структуры кристаллов;
- высоковакуумная техника.
- давление дефицита во время Первой мировой войны, которое побудило правительство Германии вложить значительные средства в исследования полимеризации, чтобы получить заменитель каучука.

Однако потребовалось **еще двадцать лет**, прежде чем Nylon был готов к **выходу на рынок**.

Пока не будут предоставлены все необходимые знания, инновации, основанные на знаниях, преждевременны и будут терпеть неудачу. В большинстве случаев инновации внедряются только тогда, когда различные источники уже известны, доступны, и где-то используются.

Так было с Universal Bank в 1865–1875 гг. Так было с компьютером после Второй мировой войны. Иногда новатор может выявить недостающие части и затем работать над их созданием.

Джозеф Пулитцер, Адольф Охс и Уильям Рэндольф Херст в значительной степени создали современную рекламу. Это привело к тому, что мы сегодня называем СМИ, то есть слиянию информации и рекламы в «массовых коммуникациях».

Братья Райт выявили недостающее знание - в основном математику - и затем доработали их, построив аэродинамическую трубу и фактически проверив математические теории. Но до тех пор, пока не будут собраны все знания, необходимые для данной инновации, основанной на знаниях, инновации не появятся. Она останется мертворожденной.

115 - Сэмюэл Лэнгли, например, от которого его современники ожидали изобретения самолета, был гораздо более подготовленным ученым, чем братья Райт. Как секретарь тогдашнего ведущего научного учреждения США, Смитсоновского института в Вашингтоне, он также располагал всеми научными ресурсами страны.

Несмотря на то, что *бензиновый* двигатель был изобретен во времена Лэнгли, он предпочел проигнорировать его, так как верил в *паровой* двигатель. В результате его самолет мог летать; но из-за веса паровой машины он не мог возить грузы, не говоря уже о пилоте. Чтобы создать самолет, потребовалось сочетание математики и бензинового двигателя.

Действительно, до тех пор, пока все знания не объединятся, время разработки инноваций, основанных на знаниях, обычно даже не начинается.

II Требования к инновациям, основанным на знаниях

Требования к инновациям, основанным на знаниях, **отличаются от требований к любым другим** инновациям, и включают:

1. *тщательный анализ* всех необходимых факторов, будь то сами знания, социальные, экономические или перцептивные факторы (ощущения). Он должен выявить, какие факторы еще недоступны, чтобы предприниматель мог решить, можно ли произвести эти недостающие факторы - как решили братья Райт в отношении недостающей математики - или же лучше отложить инновации, поскольку они пока не осуществимы.

Братья Райт являются лучшей иллюстрацией этого подхода. Они:

- тщательно продумали, какие знания необходимы, чтобы построить самолет для пилотируемых, управляемых полетов;
- приступили к разработке необходимых знаний на основе имеющейся информации;
- вначале протестировали ее теоретически;
- в аэродинамической трубе;
- экспериментировали в реальных летных условиях, пока у них не появились математические расчеты, необходимые для построения элеронов (руль крена), для формирования формы крыльев и так далее.

Такой же анализ необходим для нетехнических инноваций, основанных на знаниях.

Ни Дж. П. Морган, ни Георг Сименс не публиковали своих статей; но Шибусава в Японии сделал это. Итак, мы знаем, что свое решение отказаться от блестящей государственной карьеры и открыть банк он основал на тщательном анализе имеющихся и необходимых знаний.

Точно так же Джозеф Пулитцер тщательно проанализировал знания, необходимые для выпуска первой современной газеты, и решил, что рекламу нужно и можно изобрести.

116. - Если позволите личное замечание, то мой собственный успех как **новатора в области менеджмента** был основан на аналогичном анализе начала 1940-х гг. Уже были доступны многие из необходимых знаний:

- теория организации,
- производственный менеджмент, и
- управление персоналом.

Однако мой анализ показал, что:

- эти знания были разбросаны по полдюжине различных дисциплин;
- отсутствовали такие ключевые знания как: цель бизнеса; какие бы то ни было знания о функциях и структуре топ-менеджмента; «бизнес-политика» и «стратегия»; объекты и т.д.

Я решил, что все недостающие знания можно создать. Но без такого анализа я никогда бы не узнал, они есть или их нет.

Отказ провести такой анализ - почти верный рецепт для катастрофы. Либо:

- инновации, основанные на знаниях, не реализуются, как это случилось с Сэмюэлем Лэнгли;

- новатор потеряет результат своей инновационной деятельности и успешен только в создании возможностей для кого-то другого.

Особенно поучителен пример британцев, которые не смогли пожать плоды своих собственных инноваций, основанных на знаниях. Британцы:

1. открыли и разработали пенициллин, но воспользовались этим США. Британские ученые проделали прекрасную техническую работу. Они произвели правильную субстанцию и правильные способы ее использования. Но не смогли определить способы производства материала как важного фактора знаний. Они могли бы развить необходимые знания по технологии ферментации; но даже не пробовали это. В результате небольшая компания США Pfizer начала работать над развитием знаний о ферментации и стала ведущим производителем пенициллина в мире.

2. задумали, спроектировали и построили первый реактивный пассажирский самолет. Но британская компания de Havilland не проанализировала то, что было необходимо, т.е. не учла два ключевых фактора:

- конфигурацию, то есть правильный размер с правильной полезной нагрузкой для маршрутов, на которых **самолет давал бы авиакомпании наибольшее преимущество.**

- Способы финансирования авиакомпаний для покупки такого дорогого самолета.

Т.к. де Хэвилленд не провел анализ, производство реактивного самолета выполнили две компании США: Boeing и Douglas. А компания de Havilland давно исчезла.

Такой анализ может показаться довольно очевидным, но научный или технический новатор редко его проводит. Ученые и технологи не хотят проводить такой анализ именно потому, что думают, что уже все *знают*. Это объясняет, почему в столь многих случаях у великих инноваций, основанных на знаниях, отцом или, по крайней мере, крестным отцом является любитель, а не ученый или технолог, например:

- **117** - Компания General Electric (США) в значительной степени - детище финансиста. Он разработал стратегию (описанную в главе 19), благодаря которой General Electric стала ведущим поставщиком больших паровых турбин в мире и, следовательно, ведущим поставщиком оборудования для производства электроэнергии в мире.

- Два любителя - Томас Уотсон-старший и его сын Томас Уотсон-младший - сделали IBM лидером в области компьютеров.

- В DuPont анализ того, что необходимо для того, чтобы инновационная технология производства нейлона, основанная на знаниях, был эффективным и успешным, но проводился не химиком, который разработал технологию, а бизнесменами из исполнительного комитета.

- Boeing стал ведущим в мире производителем реактивных самолетов под руководством маркетологов, которые понимали, что нужно авиакомпаниям и общественности.

Однако это не закон природы. В основном это вопрос воли и самодисциплины. Было много ученых и технологов - хороший пример - Эдисон - который заставил себя задуматься над тем, что необходимо его инновациям, основанных на знаниях.

2. *Четкая ориентация на стратегическую позицию.* Ее невозможно сформировать предварительно. Тот факт, что внедрение инновации вызывает азарт / возбуждение и привлекает множество других, означает, что новатор должен выбрать правильную стратегию с первого раза. Второй шанс у него вряд ли появится. Здесь у новаторов почти сразу появляется гораздо больше компаньонов, чем хотелось бы. Стоит хоть один раз споткнуться и их обойдут.

Что касается всех других инноваций, которые обсуждались до сих пор, новатор, как только он добьется успеха со своей инновацией, может надеяться, что на некоторое время его оставят в покое.

По сути, есть только **три основных фокуса инноваций, основанных на знаниях:**

1. разработка *комплексной системы доминирования* в конкретной области:

- именно этот фокус проделал Эдвин Лэнд с Polaroid.

- Это именно то, что IBM сделала в первые годы своего существования, когда решила не продавать компьютеры, а сдавать их в аренду своим клиентам. Она обеспечила их доступным программным обеспечением, программами, инструкциями для программистов по применению языка программирования, инструкциями для руководителей заказчика по использованию компьютеров и другими услугами.

- Это было тем же, что сделала G.E., когда зарекомендовала себя в качестве лидера в области инновационных технологий больших паровых турбин в первые годы XX столетия.

118 - Ориентация на рынок. Инновации, основанные на знаниях, могут быть направлены на формирование рынка своей продукции:

- Это то, что DuPont сделала с нейлоном. Она не «продавала» нейлон; она создала потребительский рынок женских чулочно-носочных изделий и женского нижнего белья из нейлона, рынок автомобильных шин и так далее. Далее компания поставляла нейлон другим компаниям для изготовления изделий, на которые DuPont уже создавала спрос и которые, по сути, уже были проданы.

- Точно так же Чарльз М., сразу после изобретения Холлом в 1888 г. процесса восстановления алюминия, начал создавать рынок кастрюль и сковородок, стержней и других алюминиевых профилей. Алюминиевая компания фактически занялась производством этих конечных продуктов и их продаж. Это создало рынок, который, в свою очередь, отпугнул (если не устранил совсем) потенциальных конкурентов.

2. *Занять стратегическое положение, сосредоточившись на ключевой функции* (стратегия обсуждается в главе 18 в разделе «Экологические ниши»). Какая позиция позволила бы новатору быть в значительной степени невосприимчивым к экстремальным изменениям в индустрии, основанной на знаниях, на ее ранних этапах?

Компания Pfizer, США обдумывая эту идею, решила сконцентрироваться на освоении процесса ферментации, который позволил ей занять первое место на рынке пенициллина, которое она поддерживает до сих пор.

Сосредоточение внимания Boeing на маркетинге - на удовлетворении требований авиакомпаний и общественности в отношении конфигурации самолета и финансировании - обеспечило лидерство в сфере пассажирских самолетов, которое она удерживает до сих пор.

Несмотря на турбулентность в компьютерной индустрии, несколько ведущих производителей ключевого компонента компьютеров – полупроводников - сохраняют лидирующие позиции практически независимо от судьбы самих производителей компьютеров. Один из примеров - Intel.

В пределах одной отрасли, основанной на знаниях, отдельные новаторы иногда могут выбирать:

- Там, где DuPont, например, решила создавать рынки, ее ближайший конкурент из США, Dow Chemical, пытается занять ключевое место во всех сегментах рынка.

- Сто лет назад Дж. П. Морган выбрал метод ключевой функции. Он основал свой банк как канал для европейского инвестиционного капитала в промышленность США, а также в страну с дефицитом капитала. В то же время Георг Сименс в Германии и Сибусава Эйчи в Японии придерживались системного подхода.

119 - Успех Эдисона демонстрирует значимость четкого фокусирования. Эдисон был не единственным, кто выявил изобретения, необходимые для производства лампочки. Это сделал и английский физик Джозеф Свон, который разработал свою лампочку абсолютно в то же время, что и Эдисон. Технически лампа Свона была настолько лучше, что Эдисон скупил патенты Свона и использовал их на своих заводах по производству ламп.

Но Эдисон не только продумал технические требования; он продумал фокусирование.

Еще до начала технических работ над стеклянной оболочкой, вакуумом, затвором и светящимся волокном, он уже определился с «системой»:

- его лампочка была разработана для электроэнергетической компании, на которую он работал
- он продумал финансирование,
- он добился прав на протяжку проводов для обеспечения электроэнергией потребителей его лампочек,
- он продумал систему распределения.

Свон, ученый, изобрел продукт; Эдисон создал индустрию. Так что Эдисон мог **продавать** и устанавливать электроэнергию, пока Свон все еще пытался выяснить, **кто может быть заинтересован в его технических достижениях**.

Новатор, работающий с инновациями, основанными на знаниях, должен четко выбрать направление. По общему признанию, каждый из трех описанных здесь способов очень рискован. Но не выбирать четкую фокусировку, не говоря уже о том, чтобы пытаться занять промежуточное положение или попытаться сосредоточиться более чем на одном, гораздо рискованнее. Это может оказаться фатальным.

3. Наконец, новатор, работающий с инновациями, основанными на знаниях, - и особенно тот, чьи инновации основаны на научных или технологических знаниях - должен *изучать и практиковать **предпринимательский менеджмент*** (см. Главу 15 «Инновационное предприятие»). На самом деле, **предпринимательский менеджмент имеет большее значение для инноваций, основанных на знаниях, чем для любого другого вида инноваций**. Из-за более высоких рисков здесь гораздо больше внимания уделяется:

- прогнозам, как финансовым, так и управленческим, а также
- ориентации на рынок.

Тем не менее, в инновациях, основанных на знаниях и, особенно в сфере высоких технологий, как правило, отсутствует предпринимательский менеджмент. Именно поэтому, высокий уровень потерь в индустрии, основанной на знаниях, особенно собственников высокотехнологичных предприятий, в значительной степени является виной самих предпринимателей.

Они склонны *презирать* всех, что не является носителем «продвинутого знания», особенно тех, кто *не является специалистом* в своей области. Они, как правило, увлечены собственными технологиями, часто полагая, что **«качество» - это то, что технически сложно, а не то, что дает ценность для потребителя**. В этом отношении они по-прежнему являются изобретателями 19 века, а не предпринимателями 20.

Фактически, сегодня на рынке достаточно компаний, доказывающих, что риски инноваций, основанных на знаниях, в том числе высокотехнологичных компаний, можно существенно снизить, если осознано применять **предпринимательский менеджмент, в т.ч.:**

- фармацевтическая компания Hoffmann-LaRoche, Швейцария
- Hewlett-Packard,
- Intel.

Именно из-за того, что риски, присущие инновациям, основанным на знаниях, настолько высоки, предпринимательский менеджмент особенно необходим и эффективен.

120 - III Уникальные риски

Даже если инновации, основанные на знаниях, основаны на:

- тщательном анализе,
- обладают четкой направленностью и
- добросовестно управляются,

они продолжают функционировать в условиях уникальных рисков и, что еще хуже, в условиях **имманентной неопределенности**.

Во-первых, они турбулентны по самой своей природе. Комбинация двух характеристик **инноваций, основанных на знаниях**, - длительных сроков выполнения заказов и конвергенции - придает инновациям, основанным на знаниях, **особый ритм**. В течение длитель-

ного времени есть ожидание того, что инновация вот-вот случится, но она **не случается**. Затем внезапно происходит почти взрывной рост, за которым следуют:

1. несколько коротких лет ажиотажного спроса,
2. невероятной активности стартапов и
3. огромных расходов на рекламу,
4. «сбой» (наступает через пять лет), в результате которого выживают немногие.

В 1856 г. в Германии Вернер Сименс **применил теорию** электричества Майкла Фарадея, разработанную около 1830 г. (т.е. 25 лет тому назад), **к** предтече первого электрического двигателя - **динамо-машине**. Это вызвало мировую сенсацию. И стало ясно, что создается «электротехническая промышленность» и что она будет крупной. Десятки ученых и изобретателей приступили к работе. Но за двадцать два года **ничего не произошло**. Отсутствовали знания: развитие теории Фарадея Максвеллом.

После того, как она стала доступной, Эдисон в 1878 г. изобрел электрическую лампочку, и **началась гонка**. **В течение следующих пяти лет были основаны все основные компании по производству электрооборудования в Европе и США:**

- В Германии компания Siemens в Германии купила небольшого производителя электрооборудования Schuckert.

- В Германии была образована компания AEG на основе работ Эдисона.
- В Соединенных Штатах возникли G.E. и Вестингауз;
- в Швейцарии - Браун Бовери;
- в Швеции в 1884 г. была основана ASEA.

Но это лишь немногие из сотен американских, британских, французских, немецких, итальянских, испанских, голландских, бельгийских, швейцарских, австрийских, чешских, венгерских и т.д. компаний.

Их в свое время охотно финансировали инвесторы, и предполагалось, что они станут «компаниями с многомиллиардными доходами в долларах».

Именно этот подъем электротехнической промышленности вызвал первый бум научной фантастики и сделал Жюль Верна и Г.К. Уэллса авторами всемирных бестселлеров. Но к 1895–1900 гг. большинство этих компаний исчезло, в результате потери бизнеса, банкротства или поглощения уцелевшими компаниями.

121 - Примерно в 1910 г. только в Соединенных Штатах насчитывалось до **двухсот** автомобильных компаний. К началу 1930-х их количество сократилось до **двадцати**, а к 1960 г. - до **четырёх**.

В 20-е годы буквально сотни компаний производили радиоприемники, а еще сотни - радиостанции. К 1935 г. контроль над радиовещанием перешел в руки трех «сетей», и осталось всего десяток производителей радиоприемников.

В период с 1880 по 1900 гг. произошел взрывной рост количества газет. Фактически, газеты были одной из основных «быстрорастущих отраслей» того времени. После Первой мировой войны количество газет во всех крупных странах неуклонно сокращалось.

После основания банков - Морган, Сименс, Шибусава - в Соединенных Штатах, а также в Европе начался почти взрывной рост новых банков. Но примерно в 1890 г., всего двадцать лет спустя, началась консолидация. Банки начали уходить из бизнеса или сливаться. К концу Второй мировой войны в каждой крупной стране осталась лишь небольшое количество банков, имеющих большее, чем местное значение, как коммерческих, так и частных.

Но во всех случаях без исключения выживала компания, созданная в ранний взрывной период. По истечении этого периода в любом случае доступ в отрасль закрывался. **Продолжительность «окна»**, в течение которого новое предприятие должно быть учреждено в любой новой отрасли, основанной на знаниях, это **всего несколько лет**.

Сегодня принято считать, что это «окно» стало уже. Но это **заблуждение**, как и то, что время между появлением новых знаний и их конверсией в технологии, продукты и процессы стало намного **короче**.

В течение нескольких лет после того, как в 1830 г. в Англии «Ракета» Джорджа Стивенсона (как локомотив) потянула за собой первый поезд по коммерческой железной дороге, было основано **более сотни железнодорожных компаний**. В течение десяти лет железнодорожные компании были «высокотехнологичными», а предприниматели - «медиа-событием». Спекулятивную лихорадку этих лет язвительно высмеял Диккенс в романе «Маленький Доррит» (опубликован в 1855–1857 гг.); она не сильно отличалась от сегодняшней спекулятивной лихорадки в Селиконовой долине.

Но примерно в 1845 г. «окно» **захлопнулось**. С тех пор в Англии больше никто не финансировал строительство новых железных дорог. Пятьдесят лет спустя количество железнодорожных компаний сократилось до **пяти или шести**.

Та же участь постигла промышленность электрооборудования, телефонную, автомобильную, химическую, по производству бытовой техники и электроники. **«Окно» никогда не было очень широким и не открывалось надолго.**

122 - Но можно не сомневаться в том, что сегодня «окно» становится все теснее и теснее. Железнодорожный бум 1830-х гг. ограничился Англией; позднее свой локальный бум пережила каждая страна, совершенно отдельно от бума в соседней стране.

Двадцать пять лет спустя бум производства электрического оборудования распространился за пределы национальных границ, как и автомобильный. И все же оба были ограничены странами, которые в то время были **промышленно-развитыми**.

Однако сегодня понятие «промышленно-развитые» охватывает больше стран. Например, Японию и Бразилию. Вскоре он может охватить некоммунистические территории Китая: Гонконг, Тайвань и Сингапур. Общение сегодня практически мгновенное, путешествовать легко и быстро. И сегодня во многих странах есть то, что сто лет назад было всего в нескольких небольших странах: большое количество **обученных кадров, которые могут немедленно приступить к работе в любой области инноваций, основанных на знаниях, и особенно инноваций, основанных на науке или технологиях.**

Эти факты имеют два важных вывода.

1. **время работает против новаторов**, основанных на науке и технологиях. Во всех инновациях, основанных на любом другом источнике - неожиданность, несоответствие, необходимость процесса, изменения в отраслевой структуре, демографические характеристики или изменение восприятия - **время на стороне новаторов**. Во всех этих видах инноваций можно ожидать, что их оставят в покое. Если они допустят **ошибку**, у них, скорее всего, будет **время исправить ее**. И есть несколько моментов времени, когда они могут **начать новое предприятие**.

Иначе обстоит дело с инновациями, основанными на знаниях, и особенно с **инновациями, основанными на научных и технологических знаниях**. Здесь есть только короткое время - **«окно»**, в течение которого вход вообще **возможен**. Здесь у новаторов нет второго шанса; они должны быть правы с первого раза. Окружающая среда сурова и неумолима. А как только «окно» закроется, возможность уйдет навсегда.

Однако в некоторых отраслях, основанных на знаниях, второе «окно» в действительности открывается, но примерно через 20–30 лет после закрытия первого. Примером являются производство компьютеров.

123 - Первое «окно» компьютерного производства - период с 1949 по 1955 гг. или около того - все компании по производству электрического оборудования в мире: G.E., Westinghouse и RCA в США; General Electric Company, Плесси и Ферранти в Великобритании; Siemens и AEG в Германии; Philips в Голландии; и т.д. **начали** производить компьютеры. К 1970 г. все они **прекратили** это делать.

Их стали производить компании, которых в 1949 г. либо вообще не существовало, либо они были небольшими и маргинальными:

- IBM и «Семь гномов (Seven Dwarfs)», и еще семь небольших компьютерных компаний США;

- ICL, остатки компьютерного бизнеса General Electric Company, Плесси и Ферранти в Великобритании;
- компании, поддерживаемые крупными государственными субсидиями во Франции;
- совершенно новый производитель, Никсдорф, в Германии.
- компании долгое время поддерживаемые государством в Японии.

Затем, в конце семидесятых, с изобретением микрочипов открылось второе «окно», которое привело к созданию текстового процессора, миникомпьютера, персонального компьютера и объединению компьютера и телефонного коммутатора.

Но компании, проигравшие в первом туре, не вернулись во второй. Даже те, кто выжил в первом туре, не участвовали во втором или вернулись поздно и неохотно. Ни Univac, ни Control Data, ни Honeywell, ни Burroughs, ни Fujitsu, ни Hitachi не стали лидерами в области мини- или персональных компьютеров. Единственным исключением была IBM - бесспорный лидер первого тура. То же самое было и с **более ранними инновациями, основанными на знаниях.**

Очевидно, что в период «окна» на рынке много участников. Но после стабилизации и достижения зрелости структура отрасли на удивление остается стабильной, по крайней мере, в течение столетия. Конечно, есть существенные отличия в структуре различных отраслей, что зависит от технологии, требований к размету капиталу и легкости входа, а также от того, ограничена ли доставка или распространение продукта конкретным регионом и т.д.

Но в любой момент времени **структура любой отрасли типична**: на любом отдельно взятом рынке **доля** крупных, средних и мелких **компаний**, а также **специалистов - одна и та же**. И **все чаще** в любой новой отрасли, основанной на знаниях, будь то компьютерное производство или современные банковские операции, **формируется только один «рынок» - мировой.**

124 - Количество новаторов, работающих в сфере инноваций, основанных на знаниях, **которые выживут** после созревания и стабилизации отрасли, поэтому **не больше, чем традиционных.**

Но в значительной степени из-за формирования мирового рынка и глобальных коммуникаций **количество участников в период «окна» значительно увеличивается**. И поэтому когда наступает сбой, количество пострадавших намного больше, чем ранее. А сбой наступает всегда; *он неизбежен.*

Как только «окно» закрывается, наступает «сбой». И большинство предприятий, основанных в период «окна», не выдерживают его, как это уже продемонстрировали различные высокотехнологичные отрасли:

- железные дороги,
- производители электрического оборудования,
- автомобили.

Во время написания этих строк у производителей микропроцессоров, миникомпьютеров и персональных компьютеров начался «сбой», хотя прошло всего пять или шесть лет после открытия «окна». Сегодня только в Соединенных Штатах в отрасли работает около сотни компаний. Через десять лет, к 1995 г., вряд ли останется больше дюжины любого размера или значимости.

Но какие из них выживут, какие умрут, а какие станут навсегда искалеченными - неспособными ни жить, ни умереть - непредсказуемо. На самом деле, спекулировать бесполезно. Огромный размер может гарантировать выживание, но не гарантирует успеха в период сбоя, иначе Allied Chemical, а не DuPont, сегодня была бы крупнейшей и самой успешной химической компанией в мире. В 1920 г., когда открылось «окно» в химической промышленности США, Allied Chemical выглядела недостижимой хотя бы потому, что получила немецкие химические патенты, конфискованные правительством США во время Первой мировой войны. Семь лет спустя после сбоя Allied Chemical ослабела. Ей так и не удалось вернуть потерянные позиции.

В 1949 г. никто не мог предположить, что IBM превратится в компьютерного гиганта, не говоря уже о том, что такие крупные и опытные лидеры, как G.E. или Сименс полностью провалятся. В 1910 или 1914 г., когда акции автомобильных компаний были фаворитами Нью-Йоркской фондовой биржи, никто не мог предсказать, что General Motors и Ford выживут и будут процветать, а такие фавориты - универсалы, как Packard или Hupmobile, исчезнут. В 1870-х и 1880-х гг., в период зарождения современных банков, никто не мог предсказать, что Deutsche Bank поглотит десятки старых коммерческих банков Германии и станет ведущим банком страны.

125 - То, что определенная отрасль станет значимой, предсказать довольно легко. Не известно ни одного случая, когда отрасль, которая достигла взрывной фазы, фазы «окна», как я ее назвал, не смогла стать крупной. Вопрос в том, какое из конкретных предприятий этой отрасли станет лидером и таким образом выживет?

Этот ритм - период большого ажиотажа, в течение которого также наблюдается сильные спекулятивные манипуляции, за которым следует серьезный «сбой», - особенно ярко выражен в высокотехнологичных отраслях.

Во-первых, такие отрасли находятся в центре внимания и, таким образом, привлекают гораздо больше участников и гораздо больше капитала, чем обычные. Также ожидания у них намного больше. Вероятно, больше людей стали богатыми, создавая такие прозаические предприятия, как производство чистящих средств для обуви или производство часов, чем создавая высокотехнологичные предприятия. Однако никто не рассчитывает, что производители средств для чистки обуви построят «миллиардный бизнес в долларах», и не посчитает их неудачными, если все, что они создадут, - это здоровая, но скромная семейная компания.

Напротив, хай-тек - это игра по принципу «либо вверх, либо вниз (пан или пропал — С.К.)» - третьего не дано. А это делает высокотехнологичные инновации рискованными.

К тому же, предприятия высокотехнологичных отраслей очень долго не приносят прибыль. Мировая компьютерная индустрия началась в 1947–1948 гг. Лишь в начале 1980-х, более чем **тридцать лет спустя**, отрасль в целом достигла **точки безубыточности**. Правда, некоторые компании (кстати, практически все США) начали зарабатывать *деньги* гораздо раньше. А одна - IBM - начала зарабатывать *большие деньги*. Но прибыль тех немногих производителей компьютеров, которые стали успешными, были более чем компенсированы ужасающими потерями остальных; например, убытки крупных международных электрических компаний от попыток производить компьютеры.

То же самое происходило во всех более ранних «высоко-технологичных» отраслях: железнодорожной - в начале девятнадцатого века, в электротехнической и автомобильной - между 1880 и 1914 гг., в электроприборной и радио - в 1920-х гг. и так далее.

126 - Одна из основных причин этого - необходимость вкладывать все больше и больше средств в исследования, технические разработки и услуги, чтобы оставаться конкурентоспособным. Даже чтобы стоять на месте, высокотехнологичные отрасли должны работать быстрее и быстрее.

Это, конечно, часть их привлекательности. Но она также означает, что когда наступает сбой, очень немногие предприятия отрасли имеют финансовые ресурсы, чтобы пережить даже короткий шторм. Это причина того, почему высокотехнологичные предприятия больше нуждаются в финансовом прогнозе, чем другие новые предприятия, но также и причина того, что в целом финансовый прогноз среди новых высокотехнологичных предприятий проводится даже реже, чем среди новых обычных предприятий.

Есть только один рецепт для выживания во время сбоя: предпринимательский менеджмент (описанный в главах 12–15).

Deutsche Bank отличало от других «горячих» финансовых институтов того времени то, что Георг Сименс придумал и создал первую в мире команду топ-менеджеров.

DuPont отличало от Allied Chemical то, что DuPont **в начале двадцатых годов!!!! создала:**

- первую в мире системную организационную структуру,
- первое в мире долгосрочное планирование и
- первую в мире систему управленческой информации и контроля.

Allied Chemical, напротив, произвольно управлялась одним блестящим эгоистом. Но и это еще не все. Обычно считается, что большинство крупных компаний, хотя им **не удалось пережить недавний компьютерный «сбой»** - G.E. и Siemens, например, - **управляются первоклассными менеджерами**. Ford Motor Company с трудом, но **выжила**, несмотря на то, что в годы сбоя ею **управляли очень плохо**.

Таким образом, **управление (менеджмент – С.К.)** бизнесом, вероятно, является **предпосылкой, но не гарантией выживания**. И во время сбоя только инсайдеры (а, может и не только они) могут реально знать, хорошо ли управляется инновационная компания, основанная на знаниях, которая быстро растет в течение нескольких лет бума, как DuPont, или практически не управляется, как Allied Chemical. К тому времени, когда это станет известно, будет слишком поздно.

127 - Игра (авантюра) с восприятием

Чтобы быть успешным, инновации, основанные на знаниях, должны «созреть»; их должны воспринимать. Этот **риск** присущ инновациям, основанным на знаниях, и эта функция обладает уникальной силой. Все другие инновации используют уже произошедшие изменения. Они удовлетворяют уже существующую потребность. Но в инновациях, основанных на знаниях, инновации сами вносят изменения. Они направлены на создание желаний. И никто не может заранее предсказать, будет ли потребитель:

- восприимчивым,
- безразличным,
- активно сопротивляющимся инновациям.

Конечно, есть исключения. Тот, кто производит лекарство от рака, не должен беспокоиться о «восприимчивости». Но таких исключений немного. В большинстве инноваций, основанных на знаниях, восприимчивость - это игра. Шансы неизвестны, и потому загадочны - восприимчивость может:

- быть большой, но никто этого не осознает.
- отсутствовать
- иметь сильное сопротивление, хотя все абсолютно уверены, что общество с нетерпением ждет инноваций.

Существует множество историй о тупости сильных мира сего перед лицом инноваций, основанных на знаниях. Типичным является анекдот, в котором король Пруссии предсказывал очевидный провал этой новомодной штуковины - железной дороги - потому что «никто не будет платить хорошие деньги, чтобы добраться из Берлина в Потсдам за один час, когда это можно сделать бесплатно на своей лошади за один день». Но не только король Пруссии неверно истолковал восприимчивость к железной дороге; с его мнением были согласны большинство «экспертов» того времени.

Когда появился компьютер, не было ни одного «эксперта», который мог бы представить, что бизнесу когда-нибудь понадобится эта штуковина.

Однако противоположная ошибка встречается не менее часто. «Все знают», что есть реальная потребность, реальный спрос, когда на самом деле есть полное безразличие или сопротивление. Те же представители власти, которые в 1948 г. и представить себе не могли, что бизнесу когда-либо понадобится компьютер, несколько лет спустя, примерно в 1955 г., предсказали, что компьютер в течение десятилетия «произведет революцию в школах».

Немцы считают изобретателем телефона Филипа Рейса, а не Александра Грэма Белла. В 1861 г. Рейс действительно построил прибор, который мог передавать музыку и был очень близок к передаче речи. Но затем он сдался, совершенно обескураженный. Телефон не воспринимали, им не интересовались и не испытывали желания купить. «Для нас до-

статочно хорош телеграф» - было преобладающим мнением. Тем не менее, когда 15 лет спустя Белл запатентовал свой телефон, немедленно последовал восторженный отклик. И нигде он не был столь выраженным, как в Германии.

128 - Изменение восприимчивости за эти пятнадцать лет не так сложно объяснить. Две крупные войны - Гражданская война в США и франко-прусская - показали, что телеграф отнюдь не «достаточно хорош». Но дело не в том, почему изменилась восприимчивость. Дело в том, что в 1861 г., когда Рейс демонстрировал свой прибор на научной конференции, власти с энтузиазмом предсказывали ему невероятную восприимчивость. Но они ошибались.

Конечно, власти могут быть правы, и так бывает часто. В 1876–1877 гг., например, все они знали, что существует восприимчивость и к лампочке, и к телефону, и были правы. Точно так же в 1880-х гг., когда Эдисон приступил к изобретению фонографа, его поддерживали эксперты, и были правы, предполагая высокую восприимчивость к новому дивайсу.

Но оценить, правы или неправы эксперты в оценке восприимчивости к той или иной инновации, основанной на знаниях, можно **только ретроспективно**. И даже задним числом не всегда понятно, почему конкретная инновация, основанная на знаниях, вызывает или не вызывает восприимчивость.

Например, никто не может объяснить упорное сопротивление фонетическому правописанию. Все согласны с тем, что нефонетическое правописание является основным препятствием в обучении чтению и письму, вынуждает школы уделять чрезмерное внимание формированию навыков чтения и несет ответственность за непропорционально большое количество ошибок при чтении и эмоциональных травм среди детей.

Фонетике как науке как минимум век. Наиболее остро проблема достижения фонетического правописания касается двух языков:

- английского, где количество фонетических алфавитов не ограничено,
- японского, гораздо более старого, ограниченного 48-ю слогами Кана.

В обеих странах есть примеры успехов трансляции фонетического правописания:

- у англичан – реформа немецкого языка в середине 19 века;
- у японцев - реформа корейского языка - намного раньше.

Однако ни в одной из стран нет ни малейшего интереса к инновациям, которые, можно сказать, остро необходимы, в высшей степени рациональны, и доказано на личном примере, безопасны, довольно легки и эффективны. Почему? Объяснений предостаточно, но точно не знает никто.

Невозможно исключить элемент риска или даже уменьшить его. Маркетинговые исследования не работают - нельзя проводить маркетинговые исследования того, чего не существует. Исследование общественного мнения, вероятно, не только бесполезно, но и ущербно. По крайней мере, это примерно то же, что и «экспертное мнение» о восприимчивости к инновациям, основанным на знаниях.

129 - Но выбора нет. Если мы хотим инноваций, основанных на знаниях, мы должны играть с восприимчивостью к ним.

Риски наиболее высоки в инновациях, основанных на новых знаниях в науке и технологиях. Они особенно высоки в сферах, которые в настоящее время являются «горячими»: персональные компьютеры или биотехнологии.

Напротив, в сферах, которые не находятся в поле зрения общественности, гораздо меньше рисков, хотя бы потому, что есть больше времени. В инновациях, в которых базой знаний является не наука или технологии - например, **социальные инновации - риски еще ниже**.

Инновациям, основанным на знаниях, присущ высокий риск. Это цена, которую необходимо платить за его влияние и, прежде всего, за его способность вызывать изменения не только в **продуктах и услугах**, но и в том, **как мы видим мир, свое место в нем** и, в конечном итоге, **самих себя**.

Тем не менее, риски даже высокотехнологичных инноваций могут быть существенно уменьшены за счет интеграции новых знаний как источника инноваций с одним из других источников, описанных выше: неожиданностью, несоответствием и особенно технологической потребностью. В этих сферах:

- восприимчивость либо уже выявлена, либо может быть выявлена довольно легко и с высокой надежностью;
- существующие знания или знания, которые необходимо получить для завершения инноваций, могут быть выявлены достаточно точно.

По этой причине «программные исследования» становятся такими популярными. Но даже программное исследование требует системы и самодисциплины, а также должно быть организованным и целенаправленным.

Таким образом, **требования к новаторам**, работающим в сфере инноваций, основанных на знаниях, **очень высоки**. Они отличаются от таковых в других сферах инноваций. Риски, с которыми они сталкиваются, тоже разные; время, например, не на их стороне. Но если риски больше, то и потенциальные выгоды тоже. Новаторы, работающие в других сферах, могут надеяться заработать целое состояние. Новатор, работающий в сфере **инноваций, основанных на знаниях**, может надеяться не только на **это, но и на славу**.

130 - Блестящая идея

Инновации, основанные на блестящей идее, вероятно, **превосходят** все остальные категории **вместе взятые**. Например, **семь или восемь из десяти патентов принадлежат** именно таким компаниям. Очень большая доля новых предприятий, описанных в книгах о предпринимателях и предпринимательстве, построена на «блестящих идеях»: застежка-молния, шариковая ручка, аэрозольный баллончик, язычок для открывания банок с безалкогольными напитками или пивом и многие другие.

Во многих **компаниях исследования** направлены на поиск и применение **именно блестящих идей**, будь то новый вкус хлопьев для завтрака или безалкогольных напитков, более качественная обувь для бега или еще один утюг, не обжигающий рук.

Однако блестящие идеи - самый рискованный и наименее успешный источник инновационных возможностей. Уровень потерь огромен. **Не более одного из каждых ста патентов** на инновации такого рода **приносит деньги, позволяющие окупить затраты** на разработку и патентный сбор. Гораздо меньшая доля компаний, возможно, всего **одна из пяти-сот, зарабатывает деньги, превышающие собственные расходы**.

И никто не знает, какие инновации, основанные на блестящей идее, имеют шанс на успех, а какие - нет. Почему, например, аэрозоль оказался успешным? И почему дюжина или более подобных изобретений для равномерной доставки частиц потерпели неудачу? Почему один универсальный ключ продается, а многие другие исчезают? Почему застежка - молния, хотя может застревать, нашла признание и практически заменила пуговицы? (В конце концов, застрявшая на платье, куртке или брюках молния может быть довольно неприятной.)

Попытки повысить предсказуемость инноваций на основе блестящих идей **были не особо успешными**. Столь же безуспешными были **попытки определить личные качества, поведение или привычки**, которые делают **новатора успешным**. «Успешные изобретатели, - гласит старая пословица, - продолжают изобретать. Они играют в шанс (**чет/нечет - С.К.**). Если делать много попыток, все получится».

131 - Однако, вера в успех, если продолжать использовать блестящие идеи, не более рациональна, чем популярное заблуждение, что для выигрыша джекпота в Лас-Вегасе нужно только продолжать нажимать на рычаг. Увы, машина устроена так, чтобы в 70% случаев выигрывал хозяин машины. Чем чаще нажим, тем чаще проигрыш.

На самом деле нет никаких эмпирических доказательств того, что настойчивость в реализации «блестящей идеи» окупается, как и нет никаких доказательств существования какой-либо «системы», способной превзойти игровой автомат. Некоторым успешным

изобретателям пришла в голову **только одна** блестящая идея, и далее они ушли: например, изобретатель молнии или шариковой ручки. Вокруг есть сотни изобретателей, у которых есть сорок патентов, но ни один не выиграл. Новаторы, конечно, совершенствуются с практикой. Но только если они практикуют правильный метод, то есть если они основывают свою работу на систематическом анализе источников инновационных возможностей.

Причины, как непредсказуемости, так и высокого уровня потерь довольно очевидны. Блестящие идеи расплывчаты и неуловимы. Я сомневаюсь, что кто-либо, кроме изобретателя:

- застежки-молнии, когда-либо думал, что пуговицы или крючки и петли не подходят для застегивания одежды;
- шариковой ручки мог определить, что было неудовлетворительным в изобретении девятнадцатого века - перьевой ручке;
- какие потребности были удовлетворены с помощью электрической зубной щетки - одного из успешных рыночных продуктов 1960-х гг.?

В конце концов, все это еще нужно анализировать.

И даже если потребность может быть определена, решение обычно найти не просто. Возможно, не так сложно было понять, что люди, сидящие в своих машинах в пробке, хотят отвлечься. Но почему маленький телевизор, который Sony разработала в 1965 г. для удовлетворения этой потребности, потерпел неудачу на рынке, а гораздо более дорогая автомобильная стереосистема преуспела? Оглядываясь назад, на это легко ответить. Но можно ли было ответить на него в перспективе?

Поэтому предпринимателю лучше отказаться от инноваций, основанных на блестящих идеях, и привлекательных историями успеха. В конце концов, кто-то каждую неделю выигрывает джекпот на игровых автоматах Лас-Вегаса, но лучшее, что может сделать любой игрок в игровой автомат, - это постараться не проиграть больше, чем он или она может себе позволить. Систематические, целеустремленные предприниматели анализируют систематизированные сферы и семь источников, которые я обсуждал в главах с 3 по 9.

132 - Этих сфер достаточно, чтобы занять любого индивидуального предпринимателя и учредить любое индивидуальное предприятие или общественное учреждение. Фактически, их намного больше, чем можно использовать. И в этих сферах известно, как и что искать, и что делать.

Все, что можно сделать для новаторов, стремящихся к блестящим идеям, - это сказать им, что делать, если их инновации, несмотря ни на что, не увенчаются успехом. Затем применить правила для нового предприятия (см. Главу 15). И это, конечно же, причина того, почему так много литературы по предпринимательству посвящено **созданию и управлению новым предприятием, а не собственно инновациям.**

И все же предпринимательская экономика не может просто так отвергать инновации, основанные на блестящей идее. Индивидуальные инновации такого рода непредсказуемы, не могут быть организованы, не могут быть систематизированы и в подавляющем большинстве случаев терпят неудачу. Также многие, очень многие из них с самого начала тривиальны.

На новые открывашки для консервных банок, новые подставки для париков и новые пряжки для ремней всегда поступает больше заявок на патенты, чем на что-либо еще. И в любом списке новых патентов всегда есть хотя бы что-то, что на фут теплее, чем обычное кухонное полотенце. Тем не менее, количество таких блестящих инноваций настолько велико, что крошечная доля успешных представляет для экономики существенный источник новых:

- предприятий,
- рабочих мест и
- производственных мощностей.

В теории и практике инноваций и предпринимательства блестящие идеи размещаются в приложении. Но таких предпринимателей нужно ценить и вознаграждать. Они обладают качествами, которые необходимы обществу:

- инициативой,
- амбициями и
- изобретательностью.

Возможно, общество мало что может сделать для продвижения таких инноваций. Нельзя продвигать то, чего не понимаешь. Но, по крайней мере, общество не должно препятствовать, наказывать или затруднять такие инновации. С этой точки зрения можно увидеть недавнюю тенденцию в развитых странах, и особенно в Соединенных Штатах - препятствовать людям, которые пытаются придумать блестящую инновационную идею (например, путем **повышения патентных пошлин**), и вообще препятствовать патентам как «антиконкурентным», недальновидным и вредным.

133 - 11 - Принципы инноваций

I Все опытные врачи хоть один раз, но сталкивались с «чудодейственным лекарством». Бывает, что пациент, страдающий неизлечимым заболеванием, внезапно выздоравливает - иногда обращаясь к знахарям, иногда переходя на какую-то абсурдную диету, или переходя на сон днем и бодрствование ночью и т.п. Только фанатик может отрицать, что такое выздоровление случается, хоть и считает его «ненаучным». Такое вполне реально. И все же ни один врач не собирается указывать на чудодейственные лекарства в учебниках или при чтении лекций студентам-медикам. Их нельзя воспроизвести и изучить, им нельзя обучить. Кроме того, они крайне редки; и, в конце концов, подавляющее большинство неизлечимых больных умирают.

Точно так же с инновациями, источником которых не является ни один из описанных в предыдущих главах; **инновации, которые не развиваются каким-либо организованным, целенаправленным и систематическим образом**. Есть новаторы, которые «поцелованы Богом», их инновации являются результатом «гениальной вспышки», а не тяжелой, организованной и целенаправленной работы. Но такие инновации невозможно повторить. Их нельзя изучить и им нельзя обучить. Нет ни одного известного способа научить кого-то быть гением. Но также, несмотря на ореол романтики вокруг изобретений и инноваций, «гениальные вспышки» необычайно редки. Что еще хуже, я не знаю ни одной такой «гениальной вспышки», которая превратилась бы в инновации. Все они так и остались блестящими идеями.

134 - Величайшим гением изобретательства в истории человечества, несомненно, был Леонардо да Винчи. На каждой странице его записных книжек есть захватывающая идея: подводная лодка, вертолет или автоматическая кузница. Но ни одна из них не могла стать инновацией с технологиями и материалами 1500 г., так как не могла быть воспринятой обществом и экономикой того времени.

Каждый школьник знает **Джеймса Уатта** как «изобретателя» паровой машины, но он им **не был**. Историки техники знают, что первую паровую машину, которая действительно выполняла полезную работу: выкачивала воду из угольной шахты в Англии, построил Томас Ньюкомен в 1712 г.

Оба были **организованными, систематическими и целеустремленными новаторами**. Паровая машина Уатта, в частности, является самой что ни на есть моделью инновации, в которой новые доступные знания (как протянуть гладкий цилиндр) и конструкция «недостающего звена» (конденсатор) были объединены в инновацию, основанную на технологических потребностях, и восприимчивость для которых обеспечил двигатель Ньюкомена (которых к тому времени использовалось уже несколько тысяч).

Но настоящим «изобретателем» двигателя внутреннего сгорания, а вместе с ним и того, что мы называем современной технологией, не был ни Уатт, ни Ньюкомен.

Великий англо-ирландский химик Роберт Бойль получил это как «вспышку гения». Только двигатель Бойля не работал и не мог работать. Ибо Бойль для приведения в действие поршня использовал силу взрыва пистолета, и это настолько загрязняло цилиндр, что его приходилось разбирать и очищать после каждого шага. Идея Бойля позволила сначала Денису Папену (который был помощником Бойля в создании порохового двигателя), затем Ньюкомену и, наконец, Уатту, разработать работающий двигатель внутреннего сгорания. Хотя Бойль был гением, и его идея была гениальной, он принадлежит к **истории идей**, а не к истории технологий или инноваций.

Целенаправленная инновация в результате **анализа, системного подхода и напряженной работы** - все, что можно обсудить и представить **в практике инноваций**, так как все это охватывает не менее 90 % всех эффективных инноваций. Любой незаурядный работник в сфере инноваций, как и в любой другой, будет эффективным только, если будет дисциплинированным.

Каковы же тогда *принципы инноваций*, составляющие суть дисциплины?

- Есть ряд вещей, которые **нужно сделать** обязательно.
- Есть ряд других вещей, которых **делать нельзя**.
- А еще есть то, что я бы назвал «**условиями**».

135 - II То, что делать надо!

1. Целенаправленные систематические инновации начинаются с анализа возможностей. Они начинаются с обдумывания источников инновационных возможностей. Разные источники будут иметь *разное* значение в *разных* сферах и в *разное* время:

- демография, например, может не иметь большого значения для новаторов в фундаментальных производственных процессах, для тех, кто ищет, скажем, «недостающее звено» в таком процессе, как производство бумаги, где существует явное несоответствие между экономическими реалиями.

- Точно так же новые знания могут мало значить для кого-то, кто изобретает новый социальный инструмент для удовлетворения потребностей как результат демографических изменений. Но все источники инновационных возможностей должны систематически анализироваться и изучаться. Предупреждения не достаточно. Поиск должен быть организован и проводиться регулярно и систематически.

2. Инновации являются и концептуальными, и воспринимаемыми (перцептивными). Таким образом, второй *императив инноваций* - это **искать, спрашивать, слушать**, хотя нельзя повторять это слишком часто. Успешные новаторы используют как правое, так и левое полушарие своего мозга. Они смотрят и на данные, и на людей. Они аналитически решают, какими должны быть инновации, чтобы реализовать возможность. А затем они выходят и смотрят на клиентов, потребителей, чтобы узнать их ожидания, ценности и потребности.

3. Восприимчивость может восприниматься как ценность. Можно понять, что тот или иной метод не будет соответствовать ожиданиям или привычкам людей, которым придется его применять. И тогда можно спросить: «Какой должна быть инновация, чтобы люди, которые должны ее применять, захотели делать это и увидели в ней свои возможности?» В противном случае есть риск получить правильные инновации в неправильной форме. Именно так случилось с ведущим производителем компьютерных программ для обучения в школах США, чьи **отличные и эффективные программы** учителя, напуганные компьютером, не использовали, так как воспринимали компьютер как нечто, что не только не помогает, но угрожает им.

4. Инновация, чтобы быть эффективной, должна быть простой и целенаправленной. Она должна позволять делать только что-то одно, иначе она сбивает с толку. **Если она не проста, ничего не получится** и вызовет проблемы: сложно - значит нельзя отремонтировать или исправить. **Все эффективные инновации невероятно просты**. Действительно, самая большая похвала, которую может получить инновация, - это когда люди говорят: «Это же очевидно. Как я не сам не додумался до этого?»

Даже инновации, которые создают новые области применения и новые рынки, должны быть направлены на конкретное, понятное и разработанное приложение. Они должны быть сосредоточены на конкретной потребности, которую удовлетворяют, на конкретный конечный результат.

5. Эффективные инновации начинаются с малого. Они не грандиозны. Они нацелены на создание одной конкретной вещи. Например,

- позволить движущемуся транспортному средству потреблять электроэнергию, пока оно движется по рельсам - инновация, которая сделала возможным электрический трамвай.

- упаковывать в спичечный коробок одинаковое количество спичек (ранее было пятьдесят), что сделало возможным автоматическое наполнение спичечных коробков и подкинуло создателям идею мировой монополии на спички почти на половину столетия.

Грандиозные идеи, планы, направленные на «революцию в отрасли», вряд ли работают.

136 - Инновации лучше начинать с малого: с небольшого количества денег, людей и небольшого, ограниченного рынка. В противном случае не хватит времени для внесения корректировок и изменений, которые почти всегда необходимы для успеха инноваций. Изначально инновации редко бывают больше, чем «почти правильные». Необходимые изменения могут быть сделаны только в том случае, если масштабы небольшие, и потребности в людях и деньгах достаточно скромные.

5. Но - и это последнее, что **«нужно» делать** - успешная инновация направлена **на лидерство**. В конце концов, она **не обязательно нацелена на превращение в «большой бизнес»**; фактически, никто не может предсказать, превратится ли данная инновация в крупный бизнес или останется скромным достижением. Но если инновация с самого начала не нацелена на лидерство, она вряд ли будет достаточно инновационной и, следовательно, вряд ли сможет случиться. Стратегии (будет обсуждаться в главах с 16 по 19) сильно различаются: начиная с тех, которые нацелены на доминирование в отрасли или на рынке, заканчивая теми, которые нацелены на поиск и занятие небольшой «экологической ниши» в процессах или на рынках.

6. Но все предпринимательские стратегии, то есть стратегии, направленные на применение инноваций, **должны обеспечивать лидерство в данной сфере**. В противном случае они просто создают **условия для конкуренции**.

137 - III То, чего делать нельзя!

А теперь несколько важных «нельзя».

1. Не пытаться быть умным. Инновациями должны заниматься обычные люди, а если они хотят достичь какого-либо места и важности, то это идиоты, или почти идиоты. В конце концов, некомпетентность - это единственное, что есть в изобилии и беконечно. Все, что **слишком умно**, будь то дизайн или исполнение, почти **обречено на провал**.

2. Не распыляйтесь, не разрывайтесь, не пытайтесь делать слишком много дел одновременно. И, как следствие, «это нужно делать!»: будьте сосредоточены! Инновации, выходящие за рамки сути, скорее всего, расплывутся. Они останутся идеями и не станут инновациями. Суть - это не обязательно технологии или знания. Фактически, знание рынка - лучше, чем знания или технологии, для единства на любом предприятии, коммерческом или государственном. Инновационные усилия должны общими, иначе они могут не реализоваться. Инновации требуют сосредоточенной энергии общих усилий. Они также требуют, чтобы люди, которые их реализуют, понимали друг друга, а это тоже требует единства, общей сути. Этому единству тоже угрожает разнообразие и раскол.

3. Наконец, не стоит внедрять инновации ради будущего. Их необходимо внедрять в настоящем! Инновации могут иметь влияние в долгосрочной перспективе, и достичь полной зрелости только через двадцать лет. Компьютер, как мы видели, не оказывал существенного влияния на **способ ведения бизнеса до начала 1970-х гг.**, а начал только **через двадцать пять лет после появления** первых рабочих моделей. Но с первого дня у компью-

тера было несколько конкретных применений **в настоящем**: научные расчеты, расчет заработной платы или моделирование для обучения пилотов самолетов. Недостаточно сказать так: «Через двадцать пять лет будет много очень старых людей, и им это понадобится». Нужно говорить так: «Сегодня достаточно много пожилых людей, для которых это имеет значение. Но, конечно, через двадцать пять лет их будет намного больше». Но если нет немедленного применения в настоящем, инновации выглядят как рисунки в записной книжке Леонардо да Винчи – они лишь «блестящая идея». Очень немногие обладают гением Леонардо и могут надеяться, что их записные книжки обеспечат им бессмертие.

Первый новатор, полностью осознавший это третье «нельзя», был, вероятно, Эдисон. Он ждал десять лет, пока знания стали доступны; до этого времени работа над лампочкой была «работой на будущее». Но когда знания стали доступны, т.е. когда электрическая лампочка смогла стать «настоящим», Эдисон собрал всю свою огромную энергию и чрезвычайно квалифицированный персонал и на несколько лет сконцентрировался на этой единственной инновационной возможности. Были и другие изобретатели в сфере электричества, которые работали примерно в 1860 или 1865 г. над тем, что, в конечном итоге, стало электрической лампочкой.

Инновационные возможности иногда требуют длительного времени. В фармацевтике 10 лет исследований и разработок нисколько не редкость или не особенно длительный срок. И все же ни одна фармацевтическая компания не мечтает начать исследовательский проект, результат которого, в случае успеха, не найдет немедленного применения в качестве лекарства для медицинских нужд, существующих в настоящее время.

138 - Три условия

Наконец, есть **три условия**. Все три очевидны, но часто не принимаются во внимание.

1. Инновация - это работа. Она требует знаний и часто большой изобретательности. Очевидно, что есть люди, которые являются более талантливыми новаторами, чем все мы. Кроме того, новаторы редко работают более чем в одной сфере. Несмотря на свои огромные инновационные способности, Эдисон работал только в сфере электричества. А **новатор в финансовой сфере, например, Ситибанк в Нью-Йорке, вряд ли будет внедрять инновации в розничной торговле или здравоохранении**. В инновациях, как и в любой другой работе, есть талант, есть изобретательность, есть предрасположенность. Но когда все сказано и сделано, инновации превращаются в упорную, целенаправленную работу, требующую усердия, настойчивости и обязательности. Если их не хватает, никакие таланты, изобретательность или знания не помогут.

2. Чтобы добиться успеха, новаторы должны использовать свои сильные стороны. Успешные новаторы по-разному смотрят на возможности. Но затем они спрашивают: «Какая из этих возможностей подходит мне, этой компании, заставляет работать то, в чем мы (или я) хорошо разбираемся и показали свои способности в работе?» В этом плане, конечно, инновации ничем не отличаются от других видов работ. Но в инновациях может быть важнее использовать свои сильные стороны из-за рисков, связанных с инновациями и, как следствие, получить дополнительные знания и повысить производительность. И в инновационном, как и в любом другом предприятии, тоже должна быть темпераментная «подгонка». Компании не преуспевают в том, чего они реально не уважают. Ни одна фармацевтическая компания, которой должны руководить научно мыслящие люди, считающие себя «серьезными», не преуспела в такой «легкомысленной» вещи, как помада или парфюмерия. Новаторам также необходимо по темпераменту настраиваться на инновационные возможности. Это должно быть важно для них и иметь для них смысл. В противном случае они не захотят выполнять упорную, тяжелую и разочаровывающую работу, которую всегда требуют успешные инновации.

3. И, наконец, инновации – это:

- влияние на экономику и общество; изменение поведения клиентов, учителей, фермеров, глазных хирургов, людей в целом;

- изменения в процессе, то есть в том, как люди работают и производят что-то.

Поэтому **инновации всегда должны быть близкими к рынку, ориентированными на рынок, действительно, рыночными.**

139 - Консервативный инноватор

Год или два назад я посетил университетский симпозиум по предпринимательству, на котором выступали несколько психологов. Хотя их доклады во многом отличались, все они говорили о «**личности предпринимателя**», главной чертой которого была «**склонность к риску**». Затем они попросили известного и успешного новатора и предпринимателя, который за двадцать пять лет превратил процессно-ориентированные инновации в крупный мировой бизнес, дать по этому поводу комментарий. Он сказал: «Я сбит с толку вашими докладами. Думаю, я знаю немало успешных новаторов и предпринимателей, начиная с себя. Я никогда не встречал «предпринимательской личности». Однако все успешные предприниматели, которых я знаю, делают одно - и только одно, что их объединяет: они **не «рискуют»**. Они пытаются **выявить риски**, на которые им приходится идти, и **минимизировать** их в максимально возможной степени. В противном случае никому из нас не удалось бы добиться успеха. Что касается меня, то, если бы я хотел рискнуть, я бы занялся недвижимостью или торговлей товарами, или стал бы профессиональным художником, как хотела моя мама». Это соответствует как моему собственному опыту, так и опыту многих известных мне успешных новаторов и предпринимателей. Ни у одного из них **нет «склонности к риску»**.

Популярная картина новаторов - наполовину поп-психология, наполовину Голливуд - делает их похожими на нечто среднее между Суперменом и Рыцарями Круглого стола (**равные по статусу – С.К.**). Увы, в реальной жизни большинство из них являются неромантическими фигурами, и они с гораздо большей вероятностью потратят часы на прогноз денежных потоков, чем бросятся искать «риски». Конечно, инновации - дело рискованное, но не большее, чем сесть в машину, чтобы поехать в супермаркет за буханкой хлеба. Любая экономическая деятельность по определению является «высокорисковой». И защищать «вчерашний день», то есть не внедрять инновации, гораздо рискованнее, чем делать «завтрашний день».

Знакомые мне новаторы **успешны в той мере, в какой они выявляют риски и ограничивают их**. Они успешны в той степени, в которой они **систематически анализируют источники инновационных возможностей, а затем выявляют возможности и используют их**. Будь то возможности:

- невысокого и четко определяемого риска, такого как «неожиданные инновации» или «инновации, основанные на технологической потребности», или
- гораздо более высокого, но все же определяемого риска, как в «инновациях, основанных на знаниях».

Успешные новаторы **консервативны. И они должны быть такими. Они не «ориентированы на риск»; они «ориентированы на возможности»**.

141 - II ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Предпринимательство требует иного, чем существующее, управления. Но, как и существующее, оно требует систематического, организованного, целенаправленного управления. И хотя основные правила одинаковы для любой предпринимательской организации, существующий бизнес, государственное учреждение и новое предприятие сталкиваются с разными вызовами, разными проблемами и должны защищаться от различных тенденций к деградации. Индивидуальный предприниматель также должен принимать решения, касающиеся его собственной роли и обязательств.

142 – пустая страница

143 - 12. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Предпринимательство основывается на одних и тех же принципах, независимо от того, является ли предприниматель руководителем действующей крупной организации или

физическим лицом, начинающим свое новое предприятие в одиночку. Практически не имеет значения, является ли предприниматель руководителем коммерческой или негосударственной общественной организации, и даже не имеет значения, является ли предприниматель руководителем государственного или негосударственного учреждения. Правила почти одинаковы, то, что работает, и то, что нет, в значительной степени одинаковы, как и виды инноваций, и их поиск. В каждом случае речь идет о дисциплине, которую мы могли бы назвать *предпринимательским менеджментом*.

Тем не менее, действующий бизнес сталкивается с другими проблемами, ограничениями и барьерами, чем индивидуальный предприниматель, и им нужно учиться разным вещам.

Проще говоря,

- руководитель действующего бизнеса **умеет управлять, но ему нужно научиться быть предпринимателем и внедрять инновации.**

- Некоммерческое предприятие по предоставлению государственных услуг сталкивается с другими проблемами, другими потребностями в обучении и склонно к совершению других ошибок.

- Новое предприятие должно научиться быть предпринимателем и вводить инновации, но, прежде всего, оно должно научиться управлять.

Каждому из них:

- существующему бизнесу,

- некоммерческому предприятию по предоставлению государственных услуг,

- новому предприятию

необходимо разработать конкретное руководство по практике предпринимательства:

- Что делать каждому?

- Что каждый должен замечать?

- И чего каждому из них лучше избегать?

144 - Логично начать обсуждение с нового предприятия, так же как логично начать изучение медицины с эмбриона и новорожденного ребенка. Но студент-медик начинает с изучения анатомии и патологий взрослого человека, и практику предпринимательства также лучше всего начинать с:

- обсуждения «взрослого», действующего бизнеса,

- политики, практики и проблем, которые имеют отношение к менеджменту с позиций **предпринимательства.**

Сегодняшние предприятия, особенно крупные, просто **не выживут** в период быстрых изменений и инноваций, если **не приобретут предпринимательскую компетенцию**. В этом отношении конец двадцатого века абсолютно отличается от последнего крупного предпринимательского периода в экономической истории, закончившегося с началом Первой мировой войны, т.е. пятьдесят или шестьдесят лет назад. В те годы было не так много крупных предприятий, и даже не много средних. Сегодня научиться менеджменту с позиций предпринимательства:

1. не только личный интерес многих существующих крупных предприятий;

2. они несут за это социальную ответственность.

В отличие от ситуации столетней давности, быстрое разрушение существующих предприятий, особенно крупных, из-за инноваций, **«творческое разрушение»**, по знаменитой фразе Йозефа Шумпетера, сегодня представляет собой **реальную социальную угрозу для занятости, финансовой стабильности, социального порядка и ответственности правительства.**

Действующий бизнес должен измениться, причем в любом случае. В течение двадцати пяти лет (см. главу 7) в каждой промышленно развитой некоммунистической стране численность рабочих, занятых в обрабатывающей промышленности, **сократится до одной трети** от того, что есть сейчас, в то время как объем производства должен будет **вырасти в три или четыре раза**. Это будет примерно соответствовать развитию сельского хозяйства в

промышленно развитых некоммунистических странах в течение двадцати пяти лет после Второй мировой войны. Чтобы обеспечить такую стабильность и также лидерство в переходный период, действующим предприятиям придется научиться выживать, а точнее - процветать. И они смогут сделать это, **только если научатся быть успешными предпринимателями.**

Во многих случаях потребности в предпринимательстве могут исходить только от действующего бизнеса. Некоторые из сегодняшних гигантов вполне могут не дожить до следующих двадцати пяти лет.

Но теперь известно, что особенно хорошие возможности для того, чтобы стать успешным предпринимателем и новатором имеет средний бизнес, только при условии, что он организуется для предпринимательского менеджмента. Именно действующий бизнес - и скорее крупный, чем малый - обладает лучшими возможностями для предпринимательского лидерства. У него есть **необходимые ресурсы, особенно человеческие.** Он уже приобрел управленческую компетенцию и создал команду менеджеров. У него есть, как возможность, так и ответственность за эффективный предпринимательский менеджмент.

145 - То же самое можно сказать и о государственных учреждениях, особенно тех, которые выполняют неполитические функции, независимо от того, являются ли они государственной собственностью и финансируются за счет налоговых поступлений или нет:

- больницах,
- школах и университетах;
- органах местного самоуправления, предоставляющих государственные услуги;
- общественных агентствах и волонтерских организациях, таких как Красный Крест, Бойскауты и Девочки-скауты;
- церквях и церковных организациях;
- профессиональных и торговых Ассоциациях и многих других.

Но именно потому, что они являются государственными учреждениями, они сталкиваются с различными препятствиями и проблемами и склонны совершать разные ошибки. Таким образом, предпринимательство на предприятиях, предоставляющих государственные услуги, требует отдельного обсуждения.

Период быстрых изменений делает многие из старых проблем устаревшими или, по крайней мере, делает неэффективными многие способы их решения. В то же время такой период создает возможности для решения новых задач, экспериментов и **социальных инноваций.**

Прежде всего, произошли серьезные изменения в восприятии и настроении общества (см. главу 8).

Сто лет назад «биржевой крах» 1873 г. положил конец столетию невмешательства государства, которое началось в 1776 г. с «Богатства народов» Адама Смита. В течение ста лет, начиная с 1873 г., быть «современным», «прогрессивным» и «дальновидным» означало видеть в правительстве проводника социальных изменений и улучшений.

Хорошо это или плохо, но во всех некоммунистических развитых странах (и, вероятно, в развитых коммунистических тоже) **этот период подошел к концу.** Мы еще не знаем, какой будет следующая волна «прогресса». Но мы знаем, что всякий, кто сегодня относится к «либерализации» или «прогрессу» времен 1930-х - или даже 1960-х гг. (Кеннеди и Джонсона) как к Евангелию - вовсе не «прогрессивный», а «реакционный».

Мы не знаем, сработает ли приватизация¹⁴, то есть перевод деятельности из государственного сектора в негосударственный (хотя и не обязательно в коммерческий, как истолковывает этот термин большинство людей), или для нее потребуется много времени.

Но мы знаем, что ни одна некоммунистическая развитая страна не продолжит процесс национализации и государственного контроля только благодаря надежде, ожиданиям и

¹⁴ A word that I coined in 1969 in *The Age of Discontinuity* (New York: Harper & Row; London: William Heinemann)

вере в традиционные обещания. Она будет делать это только из-за разочарования и осознания неудачи. И это ситуация, в которой государственные учреждения имеют как возможность, так и ответственность быть предприимчивыми и внедрять инновации.

146 – В конце концов, есть **новые предприятия**. Они по-прежнему - **основной двигателем инноваций**, как это было во все основные **периоды предпринимательской деятельности** и сегодня снова драйверы новой предпринимательской экономики США.

В Соединенных Штатах действительно нет недостатка в потенциальных предпринимателях, нет недостатка в новых предприятиях. Но большинству из них, особенно высокотехнологичным, нужно многое узнать о предпринимательском менеджменте, и, чтобы выжить, им придется его изучать.

Разрыв между предпринимательством и инновациями на среднем предприятии и предприятии - лидере огромен во всех трех категориях. К счастью, есть достаточно примеров успешной предпринимательской практики, что делает возможным систематическое представление **предпринимательского менеджмента, который является одновременно практикой и теорией, описанием и предписанием**.

147 - 13 Предпринимательство в бизнесе

Мнение о том, что «**большой бизнес не занимается инновациями**», является расхожим. Это звучит достаточно правдоподобно. Конечно, новые, главные инновации этого века возникли **не на старых крупных предприятиях**. Железные дороги не породили автомобиль или грузовик; они даже не пробовали.

И хотя автомобильные компании действительно пытались (Ford и General Motors были пионерами в авиации и космонавтике), все современные крупные авиастроительные и авиационные компании выросли из автономных **новых предприятий**.

То же современные гиганты фармацевтической индустрии: в основном, это компании, которые пятьдесят лет назад, когда были разработаны первые современные лекарства, были небольшими или отсутствовали.

Каждый из гигантов электротехнической промышленности - General Electric, Westinghouse и RCA в США; Siemens и Philips в Европе; Toshiba в Японии – буквально ворвались в производство компьютеров в 1950-х гг. Тем не менее, не один из них не стал успешным. В этой отрасли доминирует IBM - компания, которая сорок лет назад была едва ли средней по размеру и определенно не была высокотехнологичной.

И все же почти всеобщая убежденность, что **крупный бизнес не занимается** и не может внедрять **инновации**, является даже не полуправдой; а, скорее, **недоразумением**.

Во-первых, есть множество исключений, множество крупных компаний, которые преуспели в качестве предпринимателей и новаторов.

В США это:

- Johnson & Johnson в области гигиены и здравоохранения и
- 3M в области высокотехнологичных продуктов, как для промышленного, так и для потребительского рынка.
- Ситибанк, крупнейшее негосударственное финансовое учреждение в США и мире, которому уже более века, является крупным новатором во многих сферах банкинга и финансов.

В Германии Hoechst - одна из крупнейших в мире химических компаний, которой уже более 125 лет - является успешным новатором в фармацевтической промышленности.

В Швеции ASEA, основанная в 1884 г. и являвшаяся очень большой компанией последние шестьдесят или семьдесят лет - настоящий новатор, как в области передачи электроэнергии на большие расстояния, так и в робототехнике для автоматизации производства.

148 - Еще больше запутывает ситуацию то, существует довольно много крупных старых компаний, которые **преуспели** как предприниматели и новаторы **в одних** отраслях, но потерпели **неудачу в других**.

Компания General Electric (США) потерпела неудачу в компьютерах, но была успешным новатором в трех совершенно разных областях - производстве:

- авиационных двигателей,
- инженерных неорганических пластмасс и
- медицинской электронике.

RCA также потерпела неудачу в отрасли производства компьютеров, но преуспела в цветном телевидении.

Конечно, все не так просто, как принято считать.

Во-вторых, неверно, что «большой размер» является препятствием для предпринимательства и инноваций. В дискуссиях о предпринимательстве много говорится о «бюрократизации» крупных компаний и об их «консерватизме». Конечно, и то, и другое существует. Они являются серьезным препятствием для предпринимательства и инноваций, но это верно и для всех остальных предприятий.

И все же данные однозначно показывают, что среди действующих предприятий, будь то коммерческие или государственные, **малые - наименее предприимчивы и наименее инновационны**. Среди существующих **предпринимательских предприятий очень много очень крупных**; приведенный выше список можно было бы без труда расширить **до ста компаний** мира, а список государственных инновационных организаций также включал бы довольно много крупных.

И, пожалуй, самый предпринимательский из них - это **крупный бизнес среднего размера**, такой как компании США с объемом продаж в \$500 млн. в середине 1980-х гг.¹⁵. А вот действующие **малые предприятия** будут **явно отсутствовать в списке предпринимательских предприятий**.

149 - Препятствием для предпринимательства и инноваций является **не размер**; они существуют сами по себе, и особенно успешные. И крупной или хотя бы относительно крупной компании преодолеть это препятствие легче, чем малой. Управление чем-либо - производственным предприятием, технологией, производственной линией, системой распределения - требует постоянных усилий и неустанного внимания. Единственное, что можно гарантировать в любой **деятельности, - это ежедневный кризис**. Ежедневный кризис нельзя откладывать; с ним нужно разбираться немедленно. А управление деятельностью не только требует высокого приоритета, но и заслуживает этого.

Новое всегда выглядит таким маленьким, таким ничтожным, таким бесперспективным по сравнению с размером и производительностью зрелого (существующего). Все, что действительно **ново и выглядит большим**, в действительности **не заслуживает доверия**. Шансы на успех очень малы. И все же **успешные новаторы**, как утверждалось ранее, **начинают с малого и, прежде всего, с простого**.

Заявление многих компаний о том, что «через 10 лет 90% наших доходов будет поступать от продуктов, которых сегодня даже не существует», в значительной степени является **хвастовством**:

- модификации существующих продуктов, да, будут;
- вариации, да, будут;
- даже расширение существующих продуктов на новые рынки и новые конечные применения - модифицированные или нет, да, будут.

Но в действительности у нового предприятия обычно больше времени на подготовку. **Успешные предприятия**, предприятия, которые сегодня находятся на нужных рынках с нужными продуктами или услугами, вероятно, **через десять лет** будут получать **три четверти своих доходов от продуктов и услуг, которые существуют сегодня**, или от их прямых потомков. Фактически, **если сегодняшние продукты или услуги не будут приносить**

¹⁵ This has long been suspected. Now, however, conclusive evidence is available in the study of one hundred medium-sized "growth" companies by Richard E. Cavanaugh and Donald K. Clifford, Jr., "Lessons from America's Mid-Sized Growth Companies," *McKinsey Quarterly* (Autumn 1983)

стабильные и существенные доходы, предприятие не сможет сделать завтра существенные инвестиции, необходимые для инноваций.

Таким образом, чтобы действующий бизнес стал предпринимательским и инновационным, требуются особые усилия. «Нормальной» реакцией является выделение производственных ресурсов на:

- существующий бизнес,
- ежедневный кризис и
- получение немного большего от того, что есть уже сегодня.

Соблазн в действующем бизнесе - вчера поесть, а завтра голодать - конечно, смертельный. Предприятие, которое не занимается инновациями, неизбежно стареет и приходит в упадок. И в период быстрых изменений, таких как в настоящее время - в период предпринимательской активности - спад будет быстрым. Как только предприятие или отрасль начали оглядываться назад, вернуться на прежние позиции становится чрезвычайно сложно, если вообще возможно. Но препятствия для предпринимательства и инноваций, которое представляет собой успех нынешнего бизнеса, являются реальными. Проблема как раз в том, что предприятие настолько успешное, что оно «здорово», а не дегенеративно больно бюрократией, бюрократией или самоуспокоенностью.

150 - Именно поэтому примеры действующих предприятий, которым действительно удается внедрять инновации, столь важны, и особенно примеры действующих крупных и средне-крупных предприятий, которые также являются успешными предпринимателями и новаторами. Эти предприятия показывают, что действующие предприятия могут преодолевать препятствия к успеху. И их можно преодолеть так, чтобы и действующие, так и новые, зрелые и молодые, приносили пользу и процветали.

Крупные компании, которые являются успешными предпринимателями и новаторами - Johnson & Johnson, Hoechst, ASEA, 3M или сотня средних «растущих» компаний, - явно знают, как это делать.

Традиционное мнение ошибочно, если полагает, что предпринимательство и инновации являются естественными, творческими или спонтанными. Если предпринимательство и инновации не преуспевают в компании, должно быть, их что-то сдерживает. То, что только меньшинство действующих успешных предприятий являются предпринимательскими и инновационными, можно рассматривать как убедительное доказательство того, что они подавляют дух предпринимательства.

Но предпринимательство - не «естественный» и не «творческий» процесс. Это работа. Следовательно, приведенные доказательства противоположны общепринятым. Тот факт, что значительное количество действующих предприятий, и среди них немало очень крупных, крупных и средних, преуспевают в качестве предпринимателей и новаторов, указывает на то, что предпринимательство и инновации достижимы в любом бизнесе. Но к ним нужно стремиться сознательно. Их можно изучать, но это требует усилий. Предприниматели относятся к предпринимательству как к долгу. Они:

- дисциплинированы в этом ...,
- работают над этим ...,
- практикуют это.

В частности, предпринимательский менеджмент (управление предпринимательской деятельностью) требует политики и практики в четырех основных областях:

1. организация должна быть восприимчива к инновациям и готова воспринимать изменения как возможность, а не как угрозу. Она должна быть организована так, чтобы выполнять тяжелую работу предпринимателя. Создание предпринимательского климата требует политики и практики;

2. систематическое измерение или, по крайней мере, оценка деятельности компании как предпринимателя и новатора, а также встроенное обучение для повышения эффективности;

3. применение особых практик, относящихся к организационной структуре, к приостановке деятельности и управлению, а также к компенсации, стимулам и вознаграждениям.

4. соблюдать некоторые «нельзя» - вещи, которые не следует делать в предпринимательском менеджменте.

151 – II Предпринимательская политика

Латинский поэт назвал человека «*tergum novagum cupidus* (жадный к новому)». Предпринимательский менеджмент должен сделать каждого менеджера существующего бизнеса «*tergum novagum cupidus*».

«Как мы можем преодолеть сопротивление инновациям в существующей организации?» - это вопрос, который часто задают руководители. Даже если бы мы знали ответ, это все равно был бы неправильный вопрос. Правильный: «Как мы можем сделать организацию восприимчивой к инновациям, захотеть инноваций, достичь их и работать для них?» Когда инновации воспринимаются организацией как нечто идущее против течения, как плывущее против течения, если не как героическое достижение, инноваций не будет. Инновации должны быть неотъемлемой частью обыденного, нормального, если не рутинного.

Для этого нужна особая политика.

1. Во-первых, инновации должны быть привлекательны и выгодны для менеджеров, а не придерживаться того, что уже существует. Во всей организации должно быть четкое понимание того, что инновации - лучшее средство для сохранения и увековечения этой организации, и что они являются основой надежности и успеха работы отдельного менеджера.

2. Во-вторых, важность потребности в инновациях и временные рамки должны быть определены и подробно описаны.

3. И, наконец, должен быть план инноваций с изложением конкретных целей.

1. Есть только один способ сделать инновации привлекательными для менеджеров: систематическая политика отказа от всего изношенного, устаревшего, более не продуктивного, а также от ошибок, неудач и неправильного направления усилий. Примерно каждые три года предприятие должно подвергать испытанию каждый продукт, процесс, технологию, рынок, канал сбыта, не говоря уже о каждой внутренней деятельности персонала. Он должен спросить: войдем ли мы в этот продукт, этот рынок, этот канал сбыта, эту технологию сегодня? Если ответ «Нет», никто не предлагает: «Давайте проведем еще одно исследование». Один спрашивает: «Что нам нужно сделать, чтобы перестать тратить ресурсы на этот продукт, этот рынок, этот канал распределения, эту деятельность персонала?»

152 - Иногда отказ - это не отказ, а свидетельство невозможности сделать что-то. Но тогда, по крайней мере, одно необходимо: ограничить дальнейшие усилия и следить за тем, чтобы производительные ресурсы - люди и деньги - больше не расходовались на «вчерашний день».

Для поддержания здоровья организации *это верно* в любом случае: каждый организм должен удалять свои отходы, иначе он отравляет себя. Это не только верно, но и *абсолютно необходимо*, если предприятие должно быть способным к инновациям и быть восприимчивым к ним. «Ничто так не концентрирует внимание мужчины, как знание о том, что утром его повесят», - любил говаривать доктор Джонсон. Ничто так не **концентрирует внимание менеджера на инновациях**, как осознание того, что в обозримом будущем **от существующих продуктов или услуг придется отказаться**.

Инновации требуют больших усилий. Они требуют напряженной работы со стороны исполнительных, **способных людей — самого дефицитного ресурса любой организации**. «Ничто не требует более героических усилий, чем сохранить труп без вони, и при этом нет ничего более бесполезного», - гласит старая медицинская поговорка. Практически в любой организации, с которой мне приходилось сталкиваться, лучшие люди прилагают

усилия, которые оказываются тщетными; все, на что они могут надеяться, - это отложить принятие неизбежного **на более длительный срок и с большими издержками**.

Но если всем в организации станет известно, что хоронить мертвецов будут мертвые, тогда живые будут готовы - и очень быстро - приступить к работе над инновациями.

Чтобы позволить **внедрять инновации**, бизнес должен **иметь возможность**:

- высвободить своих лучших сотрудников для решения проблем, связанных с инновациями,

- выделять финансовые ресурсы на инновации.

Он не сможет сделать ни того, ни другого, если не организует себя так, чтобы забыть прошлые успехи, неудачи и особенно «опасные ситуации», а также то, что «должно было сработать», но не сработало. Если менеджеры знают, что политика компании - отказаться от них, они будут искать инновации, поощрять предпринимательство и поймут необходимость стать предпринимателем. Эта гигиеническая процедура - *первый шаг* в организации.

2. *Второй шаг*, второе направление политики, необходимый для того, чтобы сделать существующий бизнес «ищущим чего-то нового», - это признать то, что возможности всех существующих продуктов, услуг, рынков, каналов сбыта, процессов, технологий ограничены – и, если коротко, - здоровье и продолжительность жизни.

153 - Анализ жизненного цикла существующих продуктов, услуг и т.д. стал популярным с 1970-х гг. Некоторыми примерами являются концепции стратегии, отстаиваемые Boston Consulting Group (BCG); книги по стратегии профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера; и так называемое управление портфелем¹⁶.

В стратегиях, которые широко рекламировались последние десять лет, особенно управления портфелем, уже результаты анализа сами по себе составляют программу действий. Но, как выяснили многие компании, когда в конце 1970-х - начале 1980-х гг. поспешили их использовать, стратегии оказались заблуждением, т.е. привели к неутешительным результатам. Схема такая – **С.К.**:

- результаты анализа должны приводить к постановке *диагноза*.
- Он, в свою очередь, требует суждения.
- Оно требует знания бизнеса, продуктов, рынков, клиентов, технологий.
- Они требуют опыта, а не только анализа.

Если говорить прямо, предположение о том, что талантливые молодые люди прямо из бизнес-школы и оснащенные только острыми аналитическими инструментами, могут отказаться от компьютерных решений относительно жизни и смерти бизнеса, продуктов и рынков, является чистым шарлатанством.

Этот анализ (в разделе «Управление результатами» я назвал его «**бизнес - рентгеном**») является инструментом поиска правильных *вопросов*, а не способом автоматического поиска правильных *ответов*. Он - вызов всем знаниям и всему опыту, которые можно найти в данной компании. Он спровоцирует, и должен спровоцировать инакомыслие. Отнесение того или иного продукта к категории «сегодняшнего кормильца» является *рискованным решением*. Это также касается:

- продукта, который вот-вот станет «вчерашним кормильцем», или
- «неоправданной специализации», или
- «вложением в управленческое эго»¹⁷.

Бизнес - рентген предоставляет информацию, необходимую для определения количества инноваций, отраслей и сроков, необходимых данному бизнесу. Лучший и самый про-

¹⁶ All these approaches have their origin in a book of mine published twenty years ago, *Managing for Results* (New York: Harper & Row, 1964), the first systematic work on business strategy, to my knowledge. This in turn grew out of the Entrepreneurship Seminar I ran in the late fifties at New York University. The analysis presented in *Managing for Results* (Chapters 1—5), with its ranking of all products and services into a small number of categories according to their performance, characteristics, and life expectancies, is still a useful tool for the analysis of product-life and product-health

¹⁷ For a definition of these terms, see *Managing for Results*, especially Chapter 4, How Are We Doing?, pp. 51-68

стой подход к этому разработал Майкл Дж. Ками в 1950-х гг. как участник семинара по предпринимательству в Высшей школе бизнеса Нью-Йоркского университета. Ками впервые применил свой подход в ИВМ, где он занимал должность **руководителя отдела бизнес-планирования**; а затем, в начале 1960-х гг., в Херох, где он проработал несколько лет в аналогичной должности.

154 - Чтобы оценить свою позицию в жизненном цикле продукта, компания при таком подходе составляет список:

- рынков, на которых функционирует,
- каналов сбыта, которые использует.
- продуктов / услуг, в т.ч.:
 - как долго будет расти спрос на него?
 - Как долго он еще продержится на рынке?
 - Как скоро можно ожидать старения и угасания?
 - Когда он устареет?

Это позволяет компании оценить, где она могла бы быть, если бы ограничилась управлением в меру своих возможностей тем, что уже существует. И это далее показывает *разрыв* между тем:

- чего *реально ожидать*,
- что компании еще *нужно сделать* для достижения своих целей, будь то продажи, положение на рынке или доходность.

Разрыв - это минимум, который необходимо выполнить, чтобы компания не ушла с рынка. Фактически, этот разрыв необходимо заполнить, иначе компания в скором времени начнет умирать. Предпринимательские достижения должны быть достаточно большими, чтобы восполнить разрыв, и достаточно своевременными, чтобы восполнить его до того, как старое устареет.

Но новаторские усилия не несут уверенности; у них высокая вероятность отказа и еще более высокая вероятность задержки. Следовательно, компания должна предпринять как минимум в **три раза больше инновационных усилий**, которые, в случае успеха, позволили бы преодолеть разрыв.

Большинство руководителей считает это излишним, и опыт показывает, что уровень ошибок, если они вообще случаются, низкий. Безусловно, одни инновационные усилия окажутся лучше ожиданий, другие - гораздо хуже. Все они требуют больше усилий и больше времени, чем можно надеяться или предполагать. Наконец, при любом крупном инновационном начинании можно быть абсолютно уверенным в том, что в последнюю минуту появятся заминки и задержки. Требовать от инновационных усилий, которые, даже если все пойдет по плану, **втрое меньший** результат, - это лишь элементарная осторожность.

Систематический отказ; бизнес-рентген существующего бизнеса, его продуктов, услуг, рынков, технологий; а также определение инновационного разрыва и потребности в инновациях позволяют компании сформулировать предпринимательский план с целями и сроками для инноваций.

Такой план обеспечивает адекватный бюджет на инновации. И - самый важный результат - он определяет, сколько нужно людей, с какими они должны быть способностями и возможностями. Только тогда, когда:

- на проект назначены люди с подтвержденной эффективностью,
 - люди снабжены инструментами, деньгами и информацией, необходимой для выполнения работы,
 - люди получили четкие и недвусмысленные сроки,
- можно говорить о том, что есть **план**. А до тех пор есть «**добрые намерения**», и каждый знает, кому они нужны,.

155 - Это - фундаментальные принципы, необходимые для наделения бизнеса предпринимательским менеджментом; сделать бизнес и его менеджмент жадными до нового;

чтобы он воспринимал инновации как здоровый, нормальный, необходимый курс действий. Поскольку он основан на «бизнес-рентгене», то есть на анализе и диагностике текущего бизнеса, его продуктов, услуг и рынков, этот подход также гарантирует, что действующий бизнес не останется без внимания в поисках нового, и что возможности, заложенные в существующих продуктах, услугах и рынках, не будут принесены в жертву увлечению новизной.

Business-рентген - инструмент принятия решений. Он **позволяет** нам, а, **по сути, заставляет** направлять ресурсы на достижение результатов действующего бизнеса. Но он также позволяет определить, какие ресурсы нужны для создания бизнеса в будущем, для новых продуктов, услуг и рынков. Т.е., позволяет превращать **инновационные намерения в инновационные достижения**.

Чтобы сделать существующий бизнес предпринимательским, менеджмент должен подталкивать старение собственных продуктов и услуг, а не ждать, пока это сделает конкурент. Бизнесом нужно **управлять так, чтобы в новом он видел возможность, а не угрозу**. Необходимо управлять работой сегодня, чтобы продукты, услуги, процессы и технологии завтра стали другими.

156 - III ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Предпринимательство даже в действующем бизнесе требует управленческой практики (решений – С.К.).

1. Первое и самое простое – это **сосредоточиться на возможностях**. Люди видят то, что им представляют; то, что не представлено, обычно упускается из виду. И то, что обычно представляют большинству менеджеров, является «проблемами» - особенно в тех сферах, где производительность ниже ожиданий, - что означает, что менеджеры, как правило, не видят возможностей. Их им попросту не представляют.

Менеджмент, даже в небольших компаниях, обычно получает отчет об операционных показателях один раз в месяц. На первой странице этого отчета всегда указываются сферы, где эффективность упала ниже бюджета, где есть «дефицит», где есть «проблемы». На ежемесячном собрании руководства каждый приступает к работе над так называемыми проблемами. Все утро и до обеда обсуждаются эти проблемы.

Конечно, на проблемы нужно обращать внимание, нужно серьезно относиться к ним и решать их. Но если они - единственное, что обсуждается, возможности «умрут от пренебрежения». Поэтому в компаниях, которые хотят создать **предпринимательскую среду**, особое внимание уделяется **использованию возможностей** (см. главу 3 о неожиданном успехе).

В таких компаниях операционный отчет состоит из двух «первых страниц»:

- на традиционно первой странице перечисляются проблемы;
- на второй - перечислены сферы, в которых производительность выше, чем ожидалось, те, где производительность соответствует бюджету или планам.

Поскольку, как подчеркивалось ранее, неожиданный успех в собственном бизнесе является важным симптомом инновационных возможностей. Если это выглядит не так, бизнес вообще вряд ли будет предпринимательским. Фактически, бизнес и его менеджеры, сосредоточив внимание на «проблемах», скорее всего, отнесутся к неожиданному успеху как к посягательству на их время и внимание. Скорее всего, они скажут: «Почему мы должны что-то с этим делать? Все идет хорошо, даже если ничего с этим не делать». Но такое отношение только открывает возможности для конкурента, который немного **более внимателен** и немного **менее высокомерен**.

Как правило, в компаниях, **управляемых как предпринимательские**, проводятся два совещания для обсуждения результатов деятельности:

- одно - для обсуждения проблем, а
- второе - для обсуждения возможностей.

Одна из компаний среднего размера - поставщик медицинских товаров для врачей и больниц, завоевавшая лидерство в целом ряде новых и растущих отраслей, проводит «рабочие совещания» во второй и последний понедельник каждого месяца:

- первое - посвящено проблемам - всем, что в прошлом месяце было хуже, чем ожидалось, или все еще хуже, чем ожидалось, шесть месяцев спустя. Эта встреча ничем не отличается от других рабочих встреч.

- Но на второй встрече - в последний понедельник - обсуждаются сферы, в которых **компания работает лучше, чем ожидалось**:

- продажи продукта, которые выросли быстрее, чем планировалось, или
- заказы на новый продукт, поступающие с рынков, которые не предусматривались.

Высшее руководство компании (которая выросла в десять раз за двадцать лет) считает, что ее успех - это, прежде всего, **результат ежемесячных встреч руководства, где уделяется внимание возможностям**. «Возможности, которые мы здесь обнаруживаем, - много раз говорил генеральный директор, - не так важны, как предпринимательский настрой, который в группе управленцев создает **привычка искать возможности**».

2. **157** - Эта компания следует **второй практике по формированию предпринимательского настроения** в группе менеджмента: **один раз в шесть месяцев она проводит двухдневное совещание всех руководителей, ответственных за подразделения, рынки и основные продуктовые линейки** - это примерно сорок или пятьдесят человек.

- Первый день отведен отчетам **группы из** трех или четырех руководителей, чьи **подразделения** за прошедший год показали **исключительно хорошие результаты в качестве предпринимателей и новаторов**. Предполагается, что они расскажут, чем объясняется их успех:

- «Что мы сделали, чтобы добиться успеха?»
- «Как мы нашли возможность?»
- «Что мы узнали и какие предпринимательские и инновационные планы есть у нас сейчас?»

То, что на самом деле сообщается на этих совещаниях, менее важно, чем влияние **на формирование отношения и ценности**. Но операционные менеджеры компании также подчеркивают, как много они узнают на каждой из этих сессий, сколько новых идей получают и как они возвращаются после этих сессий, полные планов и стремлений их реализовать.

Предпринимательские компании всегда ищут людей и структурные подразделения, которые преуспевают или работают иначе. Они выделяют их, показывают и постоянно спрашивают: «Чем вы объясняете свой успех?» «Что вы **делаете такого**, чего другие не делают, и чего вы **не делаете**, как остальные?»

3. Третья практика, которая особенно важна в большой компании, - это **неформальная сессия, но запланированная и хорошо подготовленная** - на которой член группы высшего руководства встречается с младшими специалистами из отделов: исследований, инженерного, производственного, маркетинга, бухгалтерии и так далее. Высший руководитель начинает сессию со слов: «Я здесь не для того, чтобы выступить с речью или что-то вам сказать, я здесь, **чтобы слушать**. Я хочу услышать от вас, каковы ваши стремления, но, прежде всего, где вы видите **возможности и где угрозы для компании**. И что вы **думаете о том, чтобы мы пытались делать что-то новое**, разрабатывать новые продукты, создавать новые способы выхода на рынок? Какие вопросы у вас есть к компании, ее политике, направлению ... ее положению в отрасли, в технологиях, на рынке?»

158 - Эти сессии не следует проводить слишком часто; они отнимают много времени у руководителей. Поэтому ни от одного из них нельзя ждать, что он будет сидеть **более трех раз в год в течение всего дня или вечера** с группой, возможно, из двадцати пяти или тридцати младших сотрудников. Но сессии нужно проводить систематически. Они - отличный способ для вертикальных коммуникаций, позволяющим молодым людям, и особенно профессионалам, оторваться от своих узких специализаций и увидеть всю компанию. Они

позволяют молодым понять, чем озабочено высшее руководство и почему. В свою очередь, они дают высшим руководителям столь необходимое понимание ценностей, видения и проблем их младших коллег. Прежде всего, эти сессии - один из наиболее эффективных способов **привить предпринимательское видение всей компании**.

У этой практики есть одно непереносимое требование. Необходимо, чтобы **тот, кто предлагает что-то** новое или даже изменение в том, как что-то делается, будь то продукт или процесс, рынок или услуги, **начал действовать**. Его следует **попросить представить в разумные сроки рабочий документ** высшему руководству и своим коллегам **на заседании**, на котором они попытаются **развить свою идею**:

- Как бы это выглядело, если бы стало реальностью?
- Как, в свою очередь, должна выглядеть реальность, чтобы идея имела смысл?
- Каковы предположения относительно клиентов и рынков и так далее.
- Сколько потребуются работать, сколько нужно денег, людей, времени?
- Каких результатов можно ожидать?

Предпринимательские идеи из всего этого, возможно, являются **не самым важным результатом**, хотя во многих организациях он был однозначно был бы высоким. **Самыми ценными результатами** могут стать:

- предпринимательское видение,
- восприимчивость к инновациям и
- «жажда нового» во всей организации.

IV ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ

Чтобы бизнес был восприимчив к предпринимательству, инновационная деятельность должна быть включена в перечень мер, с помощью которых этот бизнес **контролирует себя**. Только если оценивать предпринимательскую эффективность бизнеса, предпринимательство превратится в деятельность. Люди склонны вести себя так, как от них ожидают.

159 - При обычной оценке бизнеса **инновационная деятельность** бросается в глаза своим **отсутствием**. Тем не менее, нетрудно включить измерение или, по крайней мере, суждение о предпринимательской и инновационной деятельности в перечень мер контроля.

2. Первый шаг предполагает получение **обратной связи** от результатов до ожиданий от **каждого инновационного проекта**. Это свидетельствует о качестве и надежности, как инновационных планов, так и инновационных действий.

Руководители отдела исследований давно научились спрашивать в начале любого исследовательского проекта:

- какие результаты ожидать от этого проекта?
- Когда ожидать эти результаты?
- Когда оценивать динамику проекта, чтобы контролировать его?

Они также научились проверять, оправдывает ли их ожидания реальный ход событий. Это показывает им, склонны ли они:

- быть слишком оптимистичными или слишком пессимистичными,
- ожидать результат слишком рано или слишком поздно,
- переоценивать либо недооценивать влияние успешно завершено исследовательского проекта.

А это, в свою очередь, позволяет им корректировать указанные тенденции и определять как области, в которых они преуспевают, так и те, в которых они, как правило, не успевают. Такая обратная связь, конечно, необходима для всех инновационных усилий, а не только для технологических исследований и разработок.

Первая цель - выяснить, что хорошо получается, потому что всегда можно пойти дальше и делать то же самое, даже если нет ни малейшего представления, почему все хорошо в данной области.

Затем необходимо выявлять ограничения сильных сторон деятельности: например, тенденции:

- недооценивать либо переоценивать необходимое количество времени;
- переоценивать объем исследований, необходимых в данной области, при недооценке ресурсов, необходимых для разработки результатов исследования продукта или процесса;
- к замедлению усилий по маркетингу или продвижению нового предприятия как раз тогда, когда оно вот-вот начнет свою деятельность - очень распространенную и очень разрушительную тенденцию.

Один из самых успешных крупных банков мира объясняет свои достижения обратной связью, в которую он вкладывает все новые и новые усилия, независимо от того,

- выходит ли он на новый рынок, например, Южной Кореи,
- берет ли в лизинг оборудование или
- выпускает кредитные карты.

Создавая **обратную связь от результатов к ожиданиям** для всех новых начинаний, банк и его высшее руководство узнают чего жидать от новых предприятий:

- как скоро можно ожидать результат?
- какой результат принесет новое усилие?
- когда оно должно быть поддержано более активными усилиями и большими ресурсами?

160 - Такая обратная связь необходима для всех инновационных усилий, например, для разработки и внедрения новой программы безопасности или нового плана компенсации. Она позволяет оценить:

- первые признаки того, что новое усилие может вызвать проблемы и его необходимо пересмотреть?
- признаки, которые позволяют констатировать, что, даже если предпринятое усилие выглядит как ведущее к потерям, на самом деле положительно, но требует больше времени, чем первоначально предполагалось?

2. Следующим шагом является составление систематического обзора всех инновационных усилий. Каждые несколько лет предпринимательский менеджмент изучает все инновационные усилия бизнеса:

- какие из них на данном этапе должны получить больше поддержки, и продвинуты?
- Какие из них открыли новые возможности?
- Какие из них не достигают того, что от них ожидали, и какие действия должно предпринять?
- Пришло ли время отказаться от них или, наоборот, настало время удвоить усилия - но с какими ожиданиями, и к какому сроку?

Топ менеджмент одной из крупнейших и наиболее успешных фармацевтических компаний мира собирается один раз в год, чтобы оценить свои инновационные усилия. В-первых, они рассматривают каждую новую разработку препарата, спрашивая:

- в правильном ли направлении и с правильной ли скоростью идет эта разработка?
- приведет ли она к чему-то, что хочется внедрить на наши линии, или это будет что-то, не соответствующее нашим рынкам, поэтому лучше передать лицензию другому фармацевтическому производителю?
- может быть, следует отказаться от нее?

Затем те же люди смотрят на все другие инновационные усилия, особенно в маркетинге, задавая точно такие же вопросы.

Наконец, они так же внимательно изучают инновационные результаты своих основных конкурентов. С точки зрения бюджета на исследования и общих затрат на инновации эта компания находится лишь на среднем уровне. Однако ее послужной список как новатора и предпринимателя впечатляет.

3. Наконец, предпринимательский менеджмент предполагает оценку общих инновационных показателей компании по сравнению с:

- инновационными целями компании,
- ее результатами,
- положением на рынке,
- показателями бизнеса в целом.

Возможно, каждые пять лет топ менеджмент встречается с сотрудниками каждого из основных отделов и спрашивает:

- что за последние 5 лет вы сделали для компании действительно значимого?
- Что вы планируете сделать в следующие 5 лет?

Но разве **инновационные усилия не нематериальны** по своей природе? **Как их измерить?**

Действительно, есть некоторые области, в которых никто **не может или не должен определять степень относительной важности**. Что более важно:

- прорыв в фундаментальных исследованиях, которые спустя годы могут привести к эффективному излечению от некоторых видов рака, или
- новая формулировка, которая позволит пациентам самостоятельно вводить старые, но эффективные лекарства вместо еженедельного посещения врача или больницы? Невозможно решить.

Точно так же компания должна выбирать между:

- новым способом обслуживания клиентов, который позволит ей сохранить клиента, которого она в противном случае потеряла бы, и
- новым продуктом, который дает компании лидерство на рынках, которые пока являются небольшими, но в течение нескольких лет могут стать большими и важными.

Это больше суждения, чем измерения. Но они не произвольны; и даже не субъективны. Они довольно строги, хотя и не поддаются количественной оценке. Прежде всего, они делают то, что «измерение» должно дать: возможность предпринимать целенаправленные действия, основанные на знаниях, а не на мнениях или предположениях.

Вероятно, самый важный вопрос для типичного бизнеса в этом обзоре: **добились ли мы инновационного лидерства или хотя бы сохранили его? Лидерство не обязательно означает размер**. Оно:

- означает быть **признанным** лидером, признанным **законодателем мод**;
- означает **свободу руководить**, а не быть обязанным следовать,
- лакмусовая бумажка успешного предпринимательства в действующем бизнесе.

V СТРУКТУРЫ

Политика, практика и оценка:

- **делают предпринимательство и инновации возможным;**
- устраняют или уменьшают возможные препятствия;
- создают правильное отношение и предоставляют необходимые инструменты.

Но инновации делают люди. И люди работают внутри структуры.

Чтобы действующий бизнес был способен **к инновациям, он должен:**

- **создать структуру, позволяющую людям быть предприимчивыми.**
- развивать отношения, основанные на предпринимательстве.
- убедиться, что вознаграждения, стимулы, компенсации, кадровые решения и политика

поощряют правильное предпринимательское поведение, а не наказывают за него.

1. Это означает, во-первых, что **новое, предпринимательское должно быть организовано отдельно от старого и действующего**. Любые попытки сделать существующее подразделение носителем предпринимательского проекта терпели неудачу. Особенно это верно для крупного бизнеса, но верно и для среднего бизнеса, и даже для малого бизнеса.

162 - Одна из причин состоит в том, что (как было сказано ранее):

- действующий бизнес всегда требует времени и усилий со стороны людей, ответственных за него, и заслуживает того приоритета, который они ему придают;
- новое всегда выглядит таким жалким - таким бесперспективным - по сравнению с реальностью огромного действующего бизнеса.

Все же, действующий бизнес должен подпитывать испытывающие трудности инновации. Но и о «кризисе» в действующем бизнесе тоже нужно позаботиться. Поэтому **люди, ответственные за действующий бизнес, всегда склонны откладывать действия над чем-то новым, предпринимательским или инновационным, пока не станет слишком поздно.** Независимо от того, что предпринималось - а в течение тридцати или сорока лет тестируются все мыслимые механизмы - действующие единицы оказались способными в основном на расширение, модификацию и адаптацию того, что уже существует. Место нового где-то в другом.

2. Это также означает, что внутри организации должна быть особая локация для нового предприятия, и она должна быть довольно значимой. Несмотря на то, что новый проект в силу своего нынешнего размера, доходов и рынков не входит в число действующих продуктов, **у кого-то из топ менеджмента должно быть конкретное задание**, над которым он будет работать завтра как **предприниматель и новатор.**

Это **не обязательно** должна быть основная работа; в малом бизнесе она очень часто **может не быть** основной работой. Но это должна быть **четко определенная работа, с полной ответственностью** кто-то авторитетного, и с престижем. Чтобы заполнить разрыв между тем, что можно ожидать от существующих продуктов и услуг и тем, что необходимо для выживания и роста компании, эти люди, как правило, также будут нести ответственность за:

- политику, необходимую для внедрения предпринимательства в действующий бизнес,
- анализ отказов,
- бизнес-рентген и
- разработку инновационных целей.

Им также обычно поручается систематический анализ инновационных возможностей, представленный в предыдущем разделе этой книги – «Практика инноваций». Кроме того, на них следует возложить ответственность за анализ инновационных и предпринимательских идей, которые исходят от организации, например, на «неформальной» сессии с подчиненными, как это и рекомендовалось выше.

А инновационные усилия, особенно направленные на развитие новых предприятий, продуктов или услуг, обычно должны быть непосредственно в курации «руководителя, ответственного за инновации», а не руководителя, находящегося ниже по иерархической лестнице. Они никогда не должны входить в зону ответственности линейного руководителя, ответственного за текущую деятельность.

163 - Это будет считаться **ересью в большинстве компаний**, особенно «хорошо управляемых». Но новый проект является младенческим и останется таковым в обозримом будущем, а младенцы должны быть в яслях. У «взрослых», то есть руководителей, отвечающих за действующий бизнес или продукты, нет ни времени, ни понимания младенческого проекта. Они не могут себе позволить того, чтобы беспокоиться. **Несоблюдение этого правила** стоило **лидерства** крупному производителю станков в робототехнике.

В компании были:

- основные **патенты** на станки для автоматизированного массового производства;
- **отличные инженерные решения;**
- **отличная репутация и**
- **первоклассное производство.**

И в первые годы автоматизации производства - примерно в 1975 г. - все **ожидали**, что она станет **лидером**. Десять лет спустя она полностью выбыла из гонки. Компания расположила отдел, занимающийся разработкой станков для автоматизированного производ-

ства, на три или четыре уровня ниже. Руководитель отдела отчитывался перед людьми, отвечающими за проектирование, производство и продажу традиционных станков компании. Эти люди оказывали поддержку; более того, работа над робототехникой была в основном их идеей. Но **они были слишком заняты** защитой своих традиционных линий от множества новых конкурентов, например, японцев, перепроектированием линий для соответствия новым спецификациям, демонстрацией, маркетингом, финансированием и обслуживанием. Всякий раз, когда люди, ответственные за «младенца», приходили к своим начальникам для принятия решения, им говорили: **«У меня сейчас нет времени, приходите на следующей неделе»**. В конце концов, робототехника была всего лишь обещающим проектом, а действующие линии по производству станков **ежегодно приносили миллионы долларов**.

К сожалению, это частая ошибка.

Лучший и, возможно, единственный способ избежать гибели нового из-за полного пренебрежения - это с самого начала **выделить инновационный проект в отдельный бизнес**.

Наиболее **известными сторонниками этого подхода** являются три компании США:

- Procter & Gamble, производитель мыла, моющих средств, пищевого масла и пищевых продуктов - очень крупная и агрессивно предпринимательская компания;
- Johnson & Johnson, поставщик средств гигиены и медицинского ухода;
- 3M, крупный производитель промышленных и потребительских товаров.

Эти три компании различаются деталями практики, но, по сути, все три имеют одинаковую **политику**. Они с самого начала создали **новое предприятие как отдельный бизнес** и назначили **менеджера проекта**. Он оставался ответственным за проект до тех пор, пока проект:

- не будет отклонен или
- не достигнет своей **цели и не станет полноценным бизнесом**.

А до тех пор менеджер проекта мог мобилизовывать все необходимые навыки - исследования, производство, финансы, маркетинг - и задействовать их в команде проекта.

164 - Компания, которая реализует более одного инновационного проекта одновременно (а это обычно и делают более крупные компании), может разместить всех «младенцев» под одним и тем же членом группы топ менеджмента. Не имеет большого значения, что на предприятии **разные технологии, рынки или характеристики продукции**. Все они:

- новые, маленькие и предпринимательские.
- подвержены одним и тем же «детским болезням».
- страдают от одних и тех же проблем, и
- требуют одинаковых решений независимо от технологии, рынка или ассортимента продукции.

У кого-то должно быть время, чтобы:

- уделять им необходимое внимание,
- постараться понять, в чем заключаются проблемы,
- принять важные решения

- все, что действительно **имеет значение в данной инновационной** деятельности. И этот человек должен обладать достаточным статусом в компании, чтобы представлять зарождающийся проект - и принимать решение прекратить его, если он ни к чему не приведет.

3. Есть еще одна причина, по которой новое инновационное усилие лучше всего организовать отдельно: избавление от **бремени**, которое оно еще **не может нести**. Как вложения в новую линейку продуктов, так и их доходность **не должны, например, включаться в традиционный анализ окупаемости инвестиций** до тех пор, пока линейка продуктов не будет **представлена на рынке в течение нескольких лет**. Требовать от начинающей разработки взять на себя всю нагрузку, которую действующий бизнес возлагает на ее подразделения, - все равно, что просить шестилетнего ребенка отправиться в длительный поход с

шестидесятифунтовой сумкой: так далеко не уйдешь. К действующему бизнесу есть требования в отношении бухгалтерского учета, кадровой политики, всех видов отчетности и др., от чего нельзя отказаться.

Инновационные усилия и структурные единицы, которые их реализуют, требуют разной политики, правил и измерений во многих сферах. Как насчет пенсионного плана компании, например? Часто имеет смысл предоставить людям, работающим в инновационном подразделении, участие в будущей прибыли, а не требовать от них взносов в пенсионный фонд, так как они пока не имеют никаких доходов для уплаты взносов в пенсионный фонд.

Наиболее важными сферами, в которых новое инновационное подразделение **должно быть отделено** от действующего бизнеса, - являются **компенсации и вознаграждение ключевых сотрудников**. То, что прекрасно работает в действующем, устоявшемся бизнесе, убьет «младенца», и не будет адекватным для его ключевых сотрудников.

Точно, что наиболее популярная в крупных компаниях схема компенсаций, основанная на доходности активов или на инвестициях, почти **полностью препятствует инновациям**.

165 - Я узнал об этом **много лет назад** в одной крупной химической компании. Все знали, для того, чтобы оставаться в бизнесе, одно из центральных подразделений должно было начать производство новых материалов. На эти материалы были планы, велась научная работа ... но ничего не происходило. Год за годом появлялись те или иные оправдания. Наконец, генеральный менеджер подразделения заявил на общем собрании: «Моей группе менеджмента и мне расчет компенсаций осуществляется на основе окупаемости инвестиций. В период разработки новых материалов наша прибыль упадет вдвое как минимум на четыре года. Даже если через четыре года, когда мы должны получить первую отдачу от инвестиций, я все еще буду работать в компании - а я сомневаюсь, что компания оставит меня так надолго, если прибыль будет ниже - в течение всех этих лет я буду отбирать хлеб у всех моих коллег. Разумно ли это?». Было принято решение **изменить формулу: затраты на разработку нового проекта были исключены из расчета доходности инвестиций**. В результате:

- через **восемнадцать месяцев** новые материалы были **на рынке**;
- **два года** спустя компания передала подразделению **лидерство** в этой сфере, которое оно сохраняет по сей день;
- **четыре года** спустя подразделение **удвоило прибыль**.

Однако в отношении компенсации и вознаграждения за инновационные усилия гораздо **проще определить, чего не следует делать, чем разъяснить, что следует**. Требования противоречивы:

- новый проект **не должен быть обременен** компенсационной нагрузкой, которую он не может нести, но при этом
- участников проекта необходимо **адекватно мотивировать** вознаграждением, соответствующим их усилиям.

В частности, это означает, что люди, отвечающие за новый проект, должны получать умеренную зарплату. Однако совершенно нереально просить их работать за меньшие деньги, чем они получали на своей прежней работе. Люди, отвечающие за новую область в рамках существующего бизнеса, скорее всего, будут хорошо зарабатывать. Это также люди, которые могут легко перейти на другую работу внутри или вне компании, где они будут зарабатывать больше денег. Поэтому следует начинать с их действующих компенсаций и льгот.

Один из **методов**, который эффективно используют 3M и Johnson & Johnson, - это **обещание**, что человек, который успешно разработает новый продукт или услугу, откроет новый рынок и **построит на этом бизнес, станет главой этого бизнеса**: генеральным менеджером, вице-президентом или президентом подразделения с должностью, компенсациями, бонусами и опционами на акции, соответствующими новому уровню. Это может быть

значительной наградой, но она ни к чему не обязывает компанию, кроме как в случае успеха.

166 - Другой метод - это предоставить людям, которые возьмутся за новую разработку, долю в будущих прибылях. И какой из них окажется предпочтительнее, в значительной степени будет зависеть от налогового законодательства в соответствующий период времени. Например, предприятие можно рассматривать как отдельную компанию, в которой доля предпринимателей - менеджеров составит, скажем, 25 процентов. Когда предприятие достигнет зрелости, долю выкупят по заранее принятой формуле, основанной на продажах и прибыли.

Необходимо еще кое-что: люди, которые берут на себя задачу инноваций в действующем бизнесе, тоже «рискуют». Справедливо, если их работодатель разделит этот риск. У людей должна быть возможность вернуться на свою старую работу и с прежним уровнем вознаграждения, если инновация потерпит неудачу. Их не следует вознаграждать за неудачи, но, конечно же, не следует наказывать за попытки.

4. При обсуждении индивидуальной компенсации предполагается, что отдача от инноваций будет сильно отличаться от отдачи от действующего бизнеса, и ее придется измерять по-другому. Сказать: «Мы ожидаем, что все наши предприятия будут ежегодно обеспечивать прибыль до налогообложения не менее пятнадцати процентов и десять процентов ежегодного роста», может иметь смысл для действующих предприятий и существующих продуктов. Но не иметь абсолютно никакого смысла для нового проекта, т.к. они могут быть одновременно и слишком высокими, и слишком низкими.

Долгое время (во многих случаях годы) новое начинание не приносит ни прибыли, ни роста. Оно только потребляет ресурсы. Но тогда оно должно очень быстро расти в течение достаточно долгого времени и вернуть вложенные в его развитие деньги как минимум в пятьдесят раз (???? – С.К.) - если не гораздо более высокими темпами, - иначе нововведение окажется неудачным. Инновация начинается с малого, но должна закончиться большим. Результатом должен стать новый крупный бизнес, а не просто еще одна «специализация» или «респектабельное» дополнение к продуктовой линейке.

Только путем анализа собственного инновационного опыта компании, сравнения ее результатов с ожиданиями, компания может определить ожидания в отношении инноваций в своей отрасли и на своих рынках:

- Какой временной период необходим?
- Каким является оптимальное распределение усилий?
- Должны ли быть вначале большие вложения людей и денег или ограничиваться расходами на одного человека с одним или двумя помощниками?
- Когда в этом случае следует наращивать усилия?
- Когда «разработка» должна стать «бизнесом», приносящим большую, но обычную прибыль?

167 - Это ключевые вопросы. Ответов на них не найти в книгах. Однако на них нельзя отвечать произвольно, догадываться или бороться с ними. Предпринимательские компании точно знают закономерности, ритмы и временные периоды, относящиеся к инновациям в конкретной отрасли, технологиях и рынке.

Упомянутый ранее крупный инновационный банк знает, например, что для открытия нового филиала в новой стране потребуются инвестиции на срок не менее трех лет. Он должен выйти на уровень безубыточности на четвертый год и окупить все инвестиции к середине шестого года. Если к концу шестого года он все еще требует инвестиций, это неудача, и, вероятно, филиал следует закрыть.

Новая крупная услуга - например, лизинг - имеет аналогичный, хотя и несколько более короткий цикл.

Procter & Gamble, как кажется, знает, что ее новые продукты должны:

- появиться на рынке и продаваться через два-три года после начала работы;
- стать лидерами рынка через восемнадцать месяцев.

Похоже, что IBM рассчитывает, что новый основной продукт:

- будет готов **к выпуску на рынок** в течение **пяти лет**;
- в течение **следующего года** - **начать быстро расти**;
- в течение второго года на рынке достичь **лидерства на рынке и прибыльности**;
- полностью окупить инвестиции к первым месяцам третьего года и
- достичь пика и выровняться на пятом году своего существования на рынке.

К этому времени новый продукт IBM уже должен начать устаревать.

Однако единственный способ узнать об этом - это систематический анализ результатов деятельности компании, и ее конкурентов, то есть систематическое сопоставление «результаты инноваций - ожидания от инноваций» и регулярная оценка результатов деятельности компании как предпринимателя.

И как только компания понимает, каких результатов следует и можно ожидать от ее инновационных усилий, она может разработать соответствующие средства контроля. Она будет одновременно:

- измерять, насколько хорошо подразделения и их менеджеры работают в сфере инноваций, и
- определять, какие инновационные усилия следует:
 - продвигать,
 - пересматривать,
 - от каких отказаться.

5. Последнее **требование к структуре** предпринимательства в действующем бизнесе - необходимость **четкого определения ответственности** лица или группы. **Это может быть ответственность** в зависимости от размера компании:

- *растущие среднего размера* - главный исполнительный директор (**chief executive officer** - CEO).
- *крупные* - назначенный и очень высокопоставленный член группы топ менеджмента.
- *небольшие* - руководитель, отвечающий за предпринимательство и инновации.

168 - Самая чистая организационная структура для предпринимательства, хотя она подходит только для очень большой компании, это - полностью обособленная инновационная деятельность или компания-разработчик.

Самый ранний пример этого - создание Хефнер-Альтенеком, первым инженером, получившим высшее образование, нанятым где-то немецкой производственной компанией Siemens, более ста лет назад, в 1872 году, первой «исследовательской лабораторией» в промышленности. Ее сотрудникам было поручено изобретать новые и разные продукты и процессы. Но также они отвечали за поиск новых и разных конечных потребителей, а также новых и различных рынков. Они выполняли не только техническую работу; но и несли ответственность за разработку производственного процесса, за вывод нового продукта на рынок и за его прибыльность.

Пятьдесят лет спустя, в 1920-х гг., компания DuPont (США) создала аналогичное подразделение и назвала его Департамент развития. Это подразделение собирает новаторские идеи со всей компании, изучает их, обдумывает и анализирует. Затем предлагает высшему руководству, какие из них следует рассматривать как крупные инновационные проекты. С самого начала он **привлекает к инновациям все необходимые ресурсы: исследования, разработки, производство, маркетинг, финансы и так далее**. Его ответственность сохраняется до тех пор, пока новый продукт или услуга не продержится на рынке несколько лет.

Независимо от того, возлагается ли ответственность за инновации на главного исполнительного директора, на другого члена группы топ менеджмента или кого-то одного, полная или частичная занятость, его всегда следует создавать и признавать как самостоятельную ответственность и как ответственность топ менеджмента. И он всегда должна включать в себя **систематический и целенаправленный поиск инновационных возможностей**.

Может возникнуть вопрос: нужны ли все эти политики и практики? Разве они не мешают предпринимательскому духу и не подавляют творчество? И разве бизнес не может быть предпринимательским без такой политики и практики? Ответ: возможно, но не очень успешно и недолго.

169 - Обсуждения предпринимательства, как правило, сосредоточены на личностях и взглядах топ менеджмента, и особенно исполнительного директора¹⁸. Конечно, любой топ менеджер может навредить и подавить предпринимательство в своей компании. Это достаточно просто. Все, что нужно, - это **говорить «нет» каждой новой идее** и продолжать говорить так **в течение нескольких лет**, а затем следить за тем, чтобы **те, кто придумывает новые идеи, никогда не получали вознаграждение или повышение по службе и быстро становились бывшими сотрудниками**.

Однако гораздо **менее очевидно**, что личности и взгляды топ менеджмента могут сами по себе - без надлежащей политики и практики - **создать предпринимательский бизнес**, как утверждается в большинстве книг по предпринимательству, по крайней мере, косвенно. В некоторых известных мне краткосрочных кейсах компании были основаны и все еще управляются основателем. Даже тогда, когда компания становится успешной, она вскоре **перестает быть предпринимательской**, если не принимает политику и практику предпринимательского менеджмента. Причина, по которой личности и взгляды топ менеджмента не годятся ни для кого, кроме очень молодого или очень малого бизнеса, заключается, конечно же, в том, что даже среднее предприятие является довольно большой организацией. Для этого требуется много людей, которые:

- знают, что они должны делать,
- хотят это делать,
- мотивированы на это действие,
- обеспечены, как инструментами, так и постоянной приверженностью.

Если же все это только слова; вскоре предпринимательство ограничится речами исполнительного директора (СЕО).

Я не знаю ни одной компании, которая продолжала бы оставаться предпринимательской после ухода основателя, если он не встроил в организацию *политику и практику* предпринимательского менеджмента. Если *их* недостаточно, то самое позднее в течение нескольких лет бизнес становится робким и оглядывается назад. Такие компании, как правило, даже не осознают, что они **утратили свое основное качество**; элемент, который **выделял их среди других**, пока, возможно, не станет слишком поздно. Поэтому необходимо **измерение предпринимательской деятельности**.

Хорошим примером являются две компании, которые были **истинно предпринимательскими** и управлялись своими основателями:

- Walt Disney Productions,
- McDonald's.

Уолт Дисней и Рэй Крок, соответственно, были людьми с огромным воображением и энергией, каждый из которых был воплощением творческого, предпринимательского и новаторского мышления. Оба были встроены в эффективное повседневное управление компанией. При этом оба оставляли за собой предпринимательскую ответственность внутри компании. Обе компании зависели от «личности предпринимателя» и не воплощали дух предпринимательства в конкретной *политике и практике*. Через несколько лет после смерти этих людей их компании стали скучными, отсталыми, робкими и оборонительными.

170 - Компании, которые встроили в свою структуру предпринимательский менеджмент - Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Marks and Spencer - продолжают оставаться

¹⁸ The best presentation of this viewpoint is in Rosabeth M. Kanter's *The Change Masters* (New York: Simon & Schuster, 1983)

новаторами и лидерами предпринимательства десятилетие за десятилетием, независимо от смены руководителей или экономических условий.

VI КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ Кадровое обеспечение

Каким должен быть персонал действующей компании для предпринимательства и инноваций? Есть ли такие сотрудники, как «предприниматели»? Чем они отличаются?

В литературе полно дискуссий по этим вопросам; полно историй о «личности предпринимателя» и о людях, которые никогда ничего не будут делать, кроме как внедрять инновации. В свете нашего опыта - а он значительный - эти разговоры бессмысленны. По большому счету, люди, которые не чувствуют себя комфортно в качестве новаторов или предпринимателей, добровольно не согласятся на такую работу; грубые неудачники устраняют сами себя. Другие могут изучить *практику* инноваций.

Наш опыт показывает, что **руководитель, который работал на других должностях, будет достойно работать как предприниматель**. В успешном предпринимательском бизнесе, похоже, никого не волнует, сможет ли данный человек хорошо выполнять работу по развитию или нет. Люди любого темперамента и происхождения, очевидно, справляются одинаково хорошо. Предполагается, что любой молодой инженер в 3М, который приходит к топ менеджменту с разумной идеей, возьмется за ее реализацию.

171 - Точно так же нет причин беспокоиться о том, где окажется успешный предприниматель. Безусловно, есть люди, которые хотят работать только над новыми проектами и которые никогда не хотят ничего начинать. Когда в большинстве английских семей еще были няни, многие из них не хотели оставаться в семье после того, как «их» ребенок начинал ходить и говорить, другими словами, когда он переставал быть младенцем. Но многие были вполне довольны тем, что остались, и не считали трудным присматривать за повзрослевшим ребенком.

Люди, которые не хотят быть никем, кроме предпринимателей, вряд ли будут работать по найму в действующем бизнесе, и еще более маловероятно, что они добьются в нем успеха. А люди, которые преуспевают как предприниматели в действующем бизнесе, как правило, раньше зарекомендовали себя как менеджеры в той же организации. Таким образом, разумно предположить, что они смогут, как внедрять инновации, так и управлять тем, что уже *действует*.

В Procter & Gamble и 3М есть люди, которые делают карьеру менеджеров проектов и берутся за новый проект, как только успешно завершили предыдущий. Но большинство людей, занимающих более высокие позиции в этих компаниях, выросли из «управляющих проектами», «управляющих продуктом», «управляющих рынком» и затем заняли руководящую позицию в масштабах всей компании. То же самое верно и в отношении Johnson & Johnson и Citibank.

Лучшим доказательством того, что **предпринимательство - это вопрос поведения, политики и практики, а не личности**, является растущее количество пожилых людей, работавших в крупных компаниях США, для которых предпринимательство стало второй карьерой. Все чаще руководители среднего и высшего звена и старшие специалисты, которые всю свою трудовую жизнь проработали в крупных компаниях - чаще всего у одного и того же работодателя - выходят на пенсию раньше - после двадцати пяти или тридцати лет трудовой деятельности - когда понимают, это их последняя работа. Затем в пятьдесят или пятьдесят пять эти люди **становятся предпринимателями**. Некоторые:

- начинают собственное дело;
- работают как консультанты для новых и малых предприятий, особенно технические специалисты;
- занимают руководящую должность в новой небольшой компании.

И подавляющее большинство и успешны, и счастливы в своем новом положении.

Журнал американской Ассоциации пенсионеров «*Modern Maturity* Современная зрелость» полон историй о таких людях и рекламных объявлений новых небольших компа-

ний, ищущих их. На семинаре по менеджменту для главных исполнительных директоров (СЕО), который я провел в 1983 г., среди сорока восьми участников было пятнадцать таких предпринимателей, начавших вторую карьеру (четырнадцать мужчин и одна женщина).

Во время специальной сессии для этих людей я спросил их, были ли они **разочарованы или подавлены, работая все эти годы в крупных компаниях, как полагается «предпринимательским личностям»**. Они сочли этот вопрос совершенно **абсурдным**.

Затем я спросил, есть ли у них трудности со сменой ролей; они сочли это столь же абсурдным. Как сказал один из них - и все остальные кивнули, - «**Хороший менеджмент - это хороший менеджмент, независимо от того, управляете ли вы отделом General Electric стоимостью \$180 млн. с миллиардными продажами, где я раньше работал, или новым, растущим диагностическим инновационным инструментом с продажами в \$6 млн., где я работаю сейчас. Конечно, я делаю разные вещи и делаю их по-разному. Но я применяю концепции, полученные в G.E. и делаю точно такой же анализ. По факту, этот переход был проще, чем, когда 10 лет назад я перешел из позиции инженера-слесаря на свою первую позицию менеджера**».

172 - Учреждения общественных услуг преподают тот же урок. Среди самых успешных новаторов в новейшей истории США - два человека с высшим образованием: Александр Шуре и Эрнест Бойер.

Шуре начинал как успешный изобретатель в области электроники, на его имя было зарегистрировано много патентов. Но в 1955 г., когда ему было чуть больше тридцати, он основал Нью-Йоркский технологический институт как частный вуз без поддержки со стороны правительства, фондов или большой компании, и с совершенно новыми идеями относительно того, каких студентов следует набирать, чему и как их следует учить. Тридцать лет спустя его институт стал ведущим техническим университетом с четырьмя кампусами, в одном из которых находится медицинский институт, и почти двенадцатью тысячами студентов.

Шуре по-прежнему успешный изобретатель электроники. Но он также в течение этих тридцати лет был штатным ректором своего университета и, судя по всему, создал профессиональную и эффективную управленческую команду.

В отличие от Шуре, Бойер начинал как администратор вначале в Калифорнийском университете, затем в Государственном университете Нью-Йорка, который с 350 000 студентов и 64 кампусами является крупнейшей и наиболее бюрократизированной из университетских систем США. К 1970 г. в 42 года Бойер проложил себе «путь к вершине» и был назначен ректором. Он сразу же основал Эмпайр-стейт-колледж, который на самом деле вовсе не колледж, а попытка **нестандартного решения** одной из старейших и самых разочаровывающих неудач высшего образования США - программы по **получению степени для взрослых, не имеющих удостоверения о полных академических часах**.

173 - Такие попытки предпринимались многократно, но они никогда не срабатывали. Если эти взрослые поступали в колледж вместе с «обычными» молодыми студентами, их цели, потребностям и, в меньшей степени, их опыту обычно не уделялось внимания. С ними обращались как с восемнадцатилетними, они разочаровались, и вскоре бросали учебу. Но если, что неоднократно предпринималось, для них формировали специальные «программы непрерывного образования», университеты считали такие программы помехой и отбрасывали их на обочину; программы укомплектовывались теми преподавателями, которые университет мог выделить легче всего.

В Эмпайр-стейт-колледже Бойера взрослые посещают обычные университетские курсы в одном из колледжей или в государственном университете. Но вначале взрослым студентам назначается «наставник», обычно сотрудник факультета близлежащего государственного университета. Наставник помогает разработать собственную программу и решить, нужна ли им специальная подготовка, а где, напротив, их опыт позволяет им дви-

гаться вперед и работать. А затем наставник действует как брокер, согласовывая с соответствующим учреждением поступление, статус и программу для каждого абитуриента.

Все это может звучать как здравый смысл - и так оно и есть. Тем не менее, это шло в разрыв с привычками и нравами научных кругов США, и с ним упорно боролся государственный университетский истеблишмент. Но Бойер настаивал. Его программа Эмпайр-стейт-колледж **стала первой успешной программой такого рода в высшем образовании США**. На ней обучается более шести тысяч студентов при незначительной доле отсева и возможности получения степень магистра. Бойер, главный новатор, не переставал быть «администратором». Он перерос должность ректора Государственного университета Нью-Йорка и стал вначале комиссаром по вопросам образования при президенте Картере, а затем президентом Фонда Карнеги по развитию педагогики - наиболее «бюрократической» и самой «авторитетной» должности в академических кругах США.

Эти примеры не доказывают, что кто-то может стать одновременно бюрократом и новатором. Шуре и Бойер, несомненно, исключительные люди. Но их опыт показывает, что **не существует специфической «личности» для каждой задачи**. Необходимы:

- готовность к обучению,
- желание тяжело и упорно работать,
- готовность проявлять самодисциплину,
- готовность адаптировать и применять правильную политику и практику.

Это именно то, что любое предприятие, принявшее на вооружение предпринимательский менеджмент, обнаруживает в отношении людей и персонала.

Чтобы предпринимательский проект мог успешно развиваться как нечто новое, структура и организация:

- должны быть правильными;
- отношения должны быть соответствующими;
- компенсация и вознаграждение должны соответствовать друг другу.

Но когда все это будет сделано, вопрос о том, кто будет руководить подразделением и что делать, когда удастся создать новый проект, должен решаться индивидуально для каждого человека, а не в соответствии с той или иной психологической теорией, которая не подтверждена достаточным количеством эмпирических данных.

174 - Кадровые решения в предпринимательском бизнесе принимаются в отношении людей и рабочих мест так же, как и любые другие решения. Конечно, все решения, которые принимаются в отношении людей, это всегда рискованные решения. И, конечно, их необходимо принимать добросовестно, аккуратно и правильно:

- необходимо продумать решение;
- оценить количество людей;
- тщательно проверить отчеты об исполнении;
- провести беседы с несколькими предыдущими работодателями каждого кандидата.

И все это относится к любому решению о принятии человека на работу. В предпринимательской компании средний показатель принятия решений о найме на работу такой же, как для других управленцев и профессионалов.

VII Чего делать нельзя!

Есть некоторые вещи, которые не следует делать предпринимательскому менеджменту в действующем бизнесе:

1. самое важное предостережение: не смешивайте управленческие и предпринимательские функции:

- никогда **не требуйте предпринимательства от управленцев**.
- Инновации **не должны быть целью** людей, которым поручено запускать, эксплуатировать и оптимизировать то, что **уже существует**.

- Также нецелесообразно, т.к. это почти гарантия неудачи для бизнеса - пытаться стать предпринимательским, не меняя базовой политики и практики. **Быть предпринимателем со стороны (сбоку-припеку – С.К.) получается редко.**

За последние десять или пятнадцать лет очень много крупных компаний США **пытались создать совместные предприятия с предпринимателями. Ни одна из этих попыток не увенчалась успехом:**

- предприниматели оказались в тупике из-за политики, основных правил, из-за «климата», который, по их мнению, был бюрократическим, скучным и реакционным;
- партнеры, люди из большой компании, не могли понять, что предприниматели пытались сделать, и считали их недисциплинированными, дикими, недалекими.

По большому счету, крупные компании становились успешными предпринимателями только в том случае, если они использовали своих людей для создания нового предприятия. Они добивались успеха только тогда, когда использовали людей:

- которых они понимают и которые понимают их,
- которым они доверяют,
- которые знают, как добиться результатов в действующем бизнесе;
- с которыми можно работать как с партнерами.

Но это предполагает, что все в компании:

- проникнуты духом предпринимательства,
- хотят и стремятся к инновациям,
- считают их одновременно необходимостью и возможностью,
- «жаждут чего-то нового».

2. **175** - Инновационные усилия, которые выводят действующий бизнес из сферы его собственной деятельности, редко бывают успешными. **Инновациям лучше не быть «диверсификацией».** Какими бы ни были преимущества **диверсификации, она не сочетается с предпринимательством и инновациями.** Новое всегда достаточно сложно, чтобы пробовать его в непонятной сфере. Действующий бизнес внедряет инновации там, где у него есть опыт: знание рынка или технологий. Любое новое предсказуемо приведет к неприятностям, поэтому необходимо знать свое дело. Сама по себе диверсификация редко работает, если нет единства с действующим бизнесом, не важно, единства с рынком или технологиями. Даже тогда, как я уже говорил ранее¹⁹, когда есть проблемы у самой диверсификации. Но если к трудностям и требованиям диверсификации добавить трудности и требования предпринимательства, катастрофа вполне себе предсказуема. Таким образом, инновации внедряются только туда, где понятно.

3. Наконец, **превращение собственного бизнеса в предпринимательский за счет «покупки»**, то есть путем **приобретения небольших предприятий, почти всегда бесполезно.** Приобретения редко срабатывают, если компания, осуществляющая их, не желает и не может в течение короткого времени управлять приобретенными компаниями. Менеджеры, пришедшие из приобретенной компании, редко остаются надолго. Если они были собственниками, то теперь становились богатыми; если они были профессиональными менеджерами, то, вероятно, остались бы только в том случае, если бы им предоставили в новой компании гораздо большие возможности. Таким образом, в течение года или двух покупатель должен управлять приобретенным бизнесом. Это особенно верно, когда **непредпринимательская компания покупает предпринимательскую. Менеджеры нового приобретенного предприятия вскоре обнаруживают, что они не могут работать с людьми в своей новой материнской компании, и наоборот.** Я не знаю ни одного случая, когда бы «покупка» сработала.

176 - Бизнес, который хочет иметь возможность вводить инновации и шанс на успех и процветание во время быстрых изменений, должен **встроить предпринимательский ме-**

¹⁹ In *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, especially Chapters 56 & 57

неджмент в свою собственную систему. Он должен принять политику, которая создает во всей организации:

- стремление к инновациям и
- привычки предпринимательства и инноваций.

Чтобы стать успешным предпринимателем, **действующим бизнесом**, большим или малым, **необходимо управлять как предпринимательским.**

14 Предпринимательство в учреждениях сферы общественных услуг

I Учреждения сферы общественных услуг: профсоюзы, церкви, университеты и школы, больницы, общественные и благотворительные организации, профессиональные и торговые ассоциации и т.п., должны быть в полной мере **предпринимательскими и инновационными, как и любой другой бизнес.** А фактически, они могут нуждаться в этом **даже больше.** Быстрые изменения в современном обществе, технологиях и экономике одновременно представляют для них **и большую угрозу, и большие возможности.**

Тем не менее, государственным учреждениям сферы общественных услуг гораздо труднее внедрять инновации, чем даже самой «бюрократизированной» компании. «Работающее» выглядит очень большим препятствием. Безусловно, каждое учреждение сферы общественных услуг стремится стать больше. Так как нет необходимости зарабатывать прибыль, одним из **критериев успеха** учреждения сферы общественных услуг является **размер, и увеличение - самоцелью.** И, конечно же, почти всегда нужно столько всего сделать! Но прекращение того, что «делалось всегда», и внедрение чего-то нового - это проклятие или, по крайней мере, мучительно для учреждений сферы общественных услуг.

177 - Большинство инноваций в учреждениях сферы общественных услуг навязано им либо извне, либо - результат поражения.

Современный университет, например, был создан аутсайдером, прусским дипломатом Вильгельмом фон Гумбольдтом. Он основал Берлинский университет в 1809 г., когда традиционный университет семнадцатого и восемнадцатого веков был почти полностью разрушен французской революцией и наполеоновскими войнами. Шестьдесят лет спустя, когда погибали традиционные колледжи и университеты: **они больше не могли привлекать студентов**, появился современный университет США.

178 - Точно так же все основные **инновации в вооруженных силах в XX столетии**, будь то структура или стратегия, последовали после позорного или сокрушительного поражения, в т.ч.:

- организация юристом из Нью-Йорка Элихом Руттом, военным секретарем Тедди Рузвельта армии США, и ее стратегии после позорного поражения в испано-американской войне;
- реорганизация военным министром лордом Холдейном, также гражданским лицом британской армии, и ее стратегии после столь же позорного поражения британцев в англо-бурской войне;
- переосмысление структуры и стратегии армии Германии после поражения в Первой мировой войне.

Что касается **правительства**, то **величайшее новаторское мышление** в новейшей политической истории - Новый курс США 1933-1936 гг. - был вызван настолько серьезной депрессией, что она почти разрушила общественное устройство страны.

За сопротивление учреждений сферы общественных услуг предпринимательству и инновациям критики бюрократии обвиняют «робких бюрократов», тех, кто «никогда не получал зарплату», или «властолюбивых политиков». Это очень старая литургия - она уже была бородатой, когда почти пятьсот лет назад ее пел Макиавелли.

Единственное, что меняется, - это то, кто это произносит. В начале XX века это был лозунг так называемых либералов, а теперь это лозунг так называемых неоконсерваторов. Увы, все не так просто, и «лучшие люди» - вечная панацея реформистов - это мираж. Самый предприимчивый, инновационный человек ведет себя как худший из бюрократов или

властолюбивых политиков уже через шесть месяцев после того, как взял на себя руководство учреждением сферы общественных услуг, особенно если это государственное учреждение.

Силы, препятствующие предпринимательству и инновациям в государственном учреждении, заложены в нем, интегрированы в него и неотделимы от него²⁰. Лучшим доказательством этого являются внутренние службы персонала в компаниях, которые, по сути, являются «учреждениями сферы общественных услуг» внутри бизнес-корпораций. Обычно их возглавляют люди, которые прекратили свою текущую деятельность, но доказали свою способность работать на конкурентных рынках. И все же внутренние кадровые службы **печально** известные инноваторы. Они умеют строить империи - и всегда хотят делать одно и то же. Они сопротивляются тому, чтобы отказаться от того, что делают. И редко внедряют инновации после создания.

179 - Существуют **три основные причины**, по которым действующее предприятие представляет собой гораздо большее препятствие для инноваций в государственном учреждении сферы общественных услуг, чем на обычном коммерческом предприятии:

1. во-первых, учреждение сферы общественных услуг основывается на «бюджете», а не получает зарплату по результатам. Ему платят за усилия и из средств, заработанных кем-то другим: налогоплательщиками, спонсором благотворительной организации или компанией, в которой работают сотрудники отдела кадров или маркетинговых служб. Чем больше усилий приложит учреждение сферы общественных услуг, тем больше будет его бюджет. А «успех» в учреждении сферы общественных услуг определяется, скорее, **получением большего бюджета, чем достижением результатов**. Любая попытка свести «на нет» деятельность и усилия, таким образом, ослабляет учреждение сферы общественных услуг и приводит к потере статуса и престижа. Но неудачу признавать нельзя. Что еще хуже, нельзя признавать тот факт, что цель была достигнута.

2. Во-вторых, учреждение сферы общественных услуг зависит от множества составляющих. В бизнесе, который продает свою продукцию на рынке, один участник - потребитель - в конечном счете, преобладает над всеми остальными. Для успеха бизнесу требуется лишь очень небольшая доля небольшого рынка. И это может удовлетворить других участников: акционеров, работников, сообщество и так далее. Но именно потому, что учреждения сферы общественных услуг, включая деятельность службы по персоналу внутри бизнес-корпорации, не имеют «результата», за который им платят, любой участник, каким бы незначительным он ни был, в действительности имеет право вето. Учреждение сферы общественных услуг должно удовлетворять всех; безусловно, оно не может себе позволить отвернуться от кого бы то ни было.

В тот момент, когда учреждение сферы общественных услуг начинает свою деятельность, оно приобретает «группу клиентов», которая не хочет отменять или даже значительно изменять программу. Но все новое всегда вызывает противоречия. Это означает, что учреждению противостоят действующие участники, а собственная группа поддержки пока еще не создана.

3. Однако самая важная причина заключается в том, что государственные учреждения существуют, в конце концов, для того, чтобы «делать добро». Это означает, что они склонны рассматривать свою миссию как моральный абсолют, а не как экономическую, основанную на соотношении расходов и доходов. Экономика всегда стремится к такому распределению ресурсов, которое обеспечивает наиболее высокий доход. Следовательно, **все экономическое относительно**. В учреждении сферы общественных услуг не бывает более или менее высоких доходов. Если кто-то «делает добро», то «лучше» быть не может.

²⁰ On the public-service institution and its characteristics, see the section on Performance in the Service Institution, Chapters 11—14, in *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.

180 - Действительно, неспособность достичь целей в поисках «добра» означает лишь то, что усилия необходимо удвоить/утроить и т.п. – С.К. Силы «зла» оказываются намного мощнее, чем ожидалось, и с ними нужно бороться еще сильнее.

Тысячелетиями проповедники самых разных религий выступали против «плотского греха». Их успех был, мягко говоря, ограниченным. Но для проповедников это не аргумент. Он не убеждает их в необходимости посвятить свои значительные таланты тому, что позволит легче достичь результата. Напротив, он лишь доказывает необходимость **удвоения** их усилий. Избегание «грехов плоти», несомненно, является «нравственным благом» и, следовательно, абсолют, который не допускает никаких расчетов типа «затраты - выгоды».

Немногие учреждения сферы общественных услуг определяют свои цели так безоговорочно. Но даже отделы по персоналу и обслуживающий персонал склонны рассматривать свою миссию как «делать добро» и, следовательно, как **моральную и абсолютную, а не экономическую и относительную**.

Это означает, что учреждения сферы общественных услуг стремятся **максимизировать, а не оптимизировать**. «Наша миссия не будет завершена, - утверждает глава Крестового похода против голода, - до тех пор, пока на земле будет хоть один ребенок, который ляжет спать голодным». Если бы он сказал: «Наша миссия будет завершена, если как можно большее количество детей, которых можно охватить через существующие каналы распределения, получают достаточно еды, чтобы не отставать в росте», **его бы выгнали из офиса**. Но если цель - **максимизация, она никогда не будет достигнута**. Фактически, **чем ближе подойти к достижению цели, тем больше усилий требуется**.

Ведь **как только оптимизация достигнута** (а оптимум для большинства усилий лежит в пределах **75 - 80 % теоретического максимума**), дополнительные **затраты экспоненциально растут, а дополнительные результаты экспоненциально падают**. Следовательно, чем ближе учреждение сферы общественных услуг к достижению своих целей, тем больше оно будет разочаровываться, и тем усерднее будет работать над тем, что делало до сих пор.

Однако оно будет вести себя точно так же, **чем дальше от достижения цели**. Независимо от того, удастся это или нет, требование внедрять инновации и делать что-то еще будет расцениваться как нападение на его основные обязанности, на саму причину его существования, а также на его убеждения и ценности.

Это **серьезные препятствия для инноваций**. Они **объясняют**, почему в целом **инновации** в сфере общественных услуг, как правило, **исходят от новых, а не от действующих институтов**.

181 - Самым ярким примером в наши дни могут быть профсоюзы. Это, наверное, самое успешное учреждение XX века в развитых странах. Они явно достигли своей первоначальной **цели**. Нельзя достичь больше «большого»: **доля рабочей силы в валовом национальном продукте** западных развитых стран и так составляет около 90 %, а в некоторых странах, таких как Голландия, почти 100 %. Однако профсоюзы неспособны даже думать о новых задачах, новых целях и новых содействиях. Все, что они могут делать, это повторять старые лозунги и вести старые битвы. Потому что **«дело человека труда» - абсолютное благо**. Ясно, что оно не должно подвергаться сомнению, не говоря уже о пересмотре.

И **университеты**, возможно, не слишком отличаются от профсоюзов и отчасти по той же причине; они **вторые после профсоюзов по уровню роста и успехам в XX столетии**.

Тем не менее, существует достаточно исключений среди учреждений сферы общественных услуг (хотя, я должен признать, их не так много среди государственных учреждений), доказывающих, что **даже старые и крупные учреждения сферы общественных услуг могут внедрять инновации**.

Одна римско-католическая епархия в Соединенных Штатах, например, **пригласила для управления епархией** мирян, в том числе в качестве генерального директора замужнюю мирянку, бывшего вице-президента по кадрам сети магазинов. Все, что не связано с раз-

дачей причастий и служением пастве, выполняется мирянами-профессионалами и менеджерами. Хотя во всех католических церквях США наблюдается **нехватка священников**, у этой апархии **переизбыток священников**, и она смогла агрессивно продвинуться вперед, создавать новые общины и увеличивать количество религиозных служб.

Одно из старейших научных обществ - Ассоциация содействия развитию науки США - в период с 1960 по 1980 гг.:

- переориентировалось на «массовую организацию», и при этом не потеряла своего статуса лидера;
- полностью изменила свой еженедельный журнал «Наука», чтобы стать представителем науки для общественности и правительства, но и авторитетом в научной политике;
- создала научный, но популярный массовый журнал для непрофессиональных читателей.

182 - Крупная больница на Западном побережье еще в 1965 г.:

- осознала, что в результате ее успеха изменилось здравоохранение. В то время как другие крупные городские больницы пытались **бороться с созданием** сетей больниц или автономных амбулаторных лечебных центров, эта больница была **новатором и лидером этого**;

- первой построила автономный родильный дом, в котором будущей матери предоставлялся номер в мотеле по довольно низкой цене, но со всеми доступными медицинскими услугами, если они потребуются.

- первой объединилась с автономными хирургическими центрами для амбулаторного лечения.

- начала создавать свою собственную сеть больниц, где работали волонтеры, и предложила контракты на управление небольшими больницами региона.

Начиная примерно с 1975 г., **крупная организация «девочки-скауты США»**, членами которой с начала века было несколько миллионов молодых женщин, **внедрила инновации**, касающиеся **членства, программ и волонтеров** - трех основных аспектов организации. Она:

- начала активно набирать девушек из нового городского среднего класса, в т.ч. афроамериканок, азиаток, латинян; и сейчас эти меньшинства составляют пятую часть членов.

- поняла, что из-за стремления женщин к профессионализму и руководящим должностям девочкам нужны новые программы и ролевые модели с упором на профессиональную и деловую карьеру, а не на традиционную карьеру домохозяйки или медсестры.

Руководители «Девочек-скаутов» поняли, что традиционные источники волонтеров для проведения местных мероприятий иссякают, потому что молодые матери больше не сидят дома и заняты на работе. Но они также признали, что:

- новый специалист, новая работающая мать - это возможность;
- «девочкам-скаутам» есть, что ей предложить;
- дефицит волонтеров - критическая проблема для любой общественной организации.

Поэтому руководители решили помочь работающей матери и сделать волонтерскую работу **привлекательной для девочек-скаутов**, так как это был способ хорошо и весело провести время с ребенком, а также внести свой вклад в его развитие.

В конце концов, не только руководители, но и **девочки-скауты поняли**, что работающая мать, у которой нет времени на своего ребенка, предоставляет им возможность заниматься детьми дошкольного возраста.

Таким образом, «девочки-скауты» переломили тенденцию к сокращению набора, как детей, так и волонтеров, в то время как «бойскауты» - более крупная, старая и бесконечно богатая организация - все еще плывут по течению.

183 - II политика предпринимательства

Понятно, что это все примеры из практики США. Но, несомненно, их можно найти в Европе или Японии. Но я надеюсь, что этих примеров, несмотря на их ограниченность, будет достаточно, чтобы продемонстрировать предпринимательскую политику, необходимую в учреждении сферы общественных услуг, делающую его способным к инновациям.

1. Во-первых, учреждению сферы общественных услуг необходимо четкое определение своей миссии. Что оно пытается сделать? Почему оно существует? Оно должно быть сосредоточено на целях, а не на программах и проектах. Программы и проекты - это средство достижения цели. Их всегда следует рассматривать как временные и, по сути, краткосрочные.

2. Учреждению сферы общественных услуг необходимо определение реалистичных целей. В ней должно быть заявлено: «Наша работа - утолить голод», а не «Наша работа - искоренить голод». Необходимо что-то действительно достижимое и, следовательно, приверженность реалистичной цели, чтобы в конечном итоге можно было сказать: «Наша работа закончена».

Конечно, есть цели, которые никогда не будут достигнуты. Совершенно очевидно, что отправление правосудия в любом человеческом обществе - это нескончаемая цель, которую невозможно полностью достичь даже при соблюдении скромных стандартов. Но большинство целей можно и нужно формулировать в оптимальных, а не в максимальных терминах. Тогда можно будет сказать: «Мы достигли того, что пытались сделать».

Конечно, это верно и в отношении традиционных целей учителя: заставить всех долгие годы учиться в школе. Эта цель давно достигнута в развитых странах. Что теперь должно быть целью образования, то есть что означает «образование» по сравнению с просто школьным обучением?

3. Неспособность достичь цели следует рассматривать как показатель того, что цель неверна или, по крайней мере, сформулирована не верно. Следовательно, следует предположить, что цель должна быть скорее экономической, чем моральной. Если цель не была достигнута после неоднократных попыток, нужно предположить, что она неверна. Не рационально считать неудачу хорошим поводом для того, чтобы пытаться снова и снова достигать цели.

Вероятность успеха, как уже триста лет знают математики, убывает с каждой последующей попыткой; фактически, вероятность успеха любой успешной попытки никогда не превышает половину вероятности предыдущей. Таким образом, неспособность достичь цели - это *prima facie* причина для сомнения в ее обоснованности - полная противоположность того, что предполагают в большинстве учреждений сферы общественных услуг.

4. Наконец, учреждениям сферы общественных услуг необходимо встроить в свою политику и практику постоянный поиск инновационных возможностей. Им нужно рассматривать изменения как возможность, а не как угрозу.

Упомянутые ранее инновационные учреждения сферы общественных услуг добились успеха, потому что применяли эти основные правила.

184 - После Второй мировой войны римско-католическая церковь в Соединенных Штатах впервые столкнулась с быстрым появлением хорошо образованных католиков - любителей (непрофессионалов). Большинство католических епархий и большинство учреждений римско - католической церкви увидели в этом угрозу или, по крайней мере, проблему. Для образованных католиков - любителей безоговорочное принятие епископа и священника больше не было само собой разумеющимся. И все же католикам - любителям не было места в структуре и управлении церковью.

Начиная примерно с 1965 или 1970 г., все римско-католические епархии в Соединенных Штатах столкнулись с резким падением количества молодых людей, желающих стать священниками, и восприняли это как серьезную угрозу. Только одна католическая архиепархия увидела в обеих ситуациях возможность. (В результате возникла другая проблема: молодые священники со всех концов Соединенных Штатов захотели вступить в нее; по-

тому что только в этой архиепархии священник мог делать то, чему он обучался, то, для чего он стал священником).

Во всех больницах США, начиная с 1970 или 1975 г., произошли изменения в оказании медицинской помощи. Большинство больниц начали борьбу с этими изменениями. **Большинство** из них утверждали: «эти изменения - катастрофа». **Только одна** больница увидела в них **возможности**.

- Американская ассоциация содействия развитию науки в увеличении количества людей с учеными степенями и работающих с научными целями увидела **огромную возможность утвердиться в качестве лидера**, как внутри научного сообщества, так и вне его.

- «Девушки-скауты» изучили демографические данные и задались вопросом: «Как можно трансформировать демографические тенденции в **новые возможности** для нас?»

- Даже в правительстве **возможны инновации** при соблюдении простых правил.

Вот один пример. Линкольн, штат Небраска, **120 лет назад был первым городом** в западном мире, в котором **учреждения по оказанию общественных услуг**, таких как общественный транспорт, электроэнергия, газ, вода и т.д., **находились в собственности муниципалитета**.

За последние **десять лет** под руководством женщины-мэра Хелен Босалис **началась приватизация** таких услуг, как вывоз мусора, школьный транспорт и многие другие. Город выделял деньги, а частные предприятия участвовали в торгах на заключение контракта; результатом стала существенная экономия средств и повышение качества обслуживания.

185 - То, что Хелен Босалис в Линкольне **увидела**, - это **возможность** разделить «провайдер» общественных услуг, то есть правительство, и «поставщика». Это обеспечило, как высокие стандарты обслуживания, так и, благодаря конкуренции, эффективность, надежность и низкие затраты.

Специфику политики и практики, которые требуются от учреждений сферы общественных услуг, чтобы сделать их предпринимательскими и способными к инновациям, определяют **четыре** изложенных выше **правила**. Кроме того, они также должны принять те политики и практики, которые требуются **от любой действующей организации** для того, чтобы быть **предпринимательской**, политики и практики, описанные в предыдущей главе - «предпринимательский бизнес».

III Необходимость в инновациях

- Почему так важны инновации в учреждениях сферы общественных услуг?
- Почему нельзя оставить их такими, какие они есть, как делалось всегда и не зависеть от инноваций в секторе государственных услуг или от новых учреждений?

Ответ заключается в том, что в развитых странах учреждения сферы общественных услуг стали слишком важными и слишком большими. Сектор общественных услуг, как государственный, так и **негосударственный, но некоммерческий, в XX столетии рос, может быть, в три-пять раз быстрее, чем частный**. Особенно быстрым рост был после Второй мировой войны.

В какой-то степени этот рост был **чрезмерным**. Везде, где сфера общественных услуг могла быть преобразована в коммерческую, она должна была быть преобразована. Это касается не только тех муниципальных услуг, которые город Линкольн, штат Небраска, «приватизировал».

В больницах США переход от некоммерческой к коммерческой деятельности зашел очень далеко. Ожидалось, что это станет обычным в профессиональном и послеузовском образовании. Субсидирование (**компенсация части из средств бюджета - С.К.**) наиболее высокооплачиваемых работников - обладателей ученых степеней – в развитом обществе **вряд ли можно оправдать**.

Центральной **экономической проблемой** развитых обществ в течение следующих **двадцати или тридцати лет**, несомненно, станет **накопление капитала**; только в Японии его пока достаточно для нужд экономики. Следовательно, непозволительно вести деятель-

ность как «некоммерческую», то есть как деятельность, которая поглощает капитал, а не формирует его, если можно организовать ее как деятельность, формирующую капитал и приносящую прибыль.

186 - Тем не менее, основная часть деятельности, выполняемая учреждениями сферы общественных услуг, останется деятельностью сферы общественных услуг, и не исчезнет и не изменится. Следовательно, они должны производить и быть производительными. Учреждения сферы общественных услуг должны научиться **быть инновационными, чтобы управляться как предпринимательские**. Для достижения этого учреждениям сферы общественных услуг необходимо **научиться в период быстрых изменений рассматривать** социальные, технологические, экономические и демографические **сдвиги как возможности**.

В противном случае они станут **препятствием**. Учреждения сферы общественных услуг все **меньше** будут в состоянии **выполнять свою миссию**, поскольку будут придерживаться **программ и проектов, которые не могут работать в изменившейся среде**, и при этом не **смогут или не захотят отказаться от миссии**, которую больше не смогут выполнять.

Все чаще учреждения сферы общественных услуг будут выглядеть как в 1300 г. бароны - феодалы, которые утратили все социальные функции; паразиты, бесполезные, у которых не осталось ничего, кроме сил чинить препятствия и эксплуатировать.

Они станут самодовольными, все больше теряя свою легитимность. Очевидно, что это уже происходит с самым влиятельным из них - профсоюзами. Тем не менее, общество, которое быстро меняется, **сталкиваясь с новыми вызовами**, новыми требованиями и возможностями, **нуждается в учреждениях сферы общественных услуг**.

Государственная школа в США является примером, как **возможностей, так и опасностей**. Если она **не станет лидером в области инноваций**, она вряд ли выживет в этом веке, за исключением школ для меньшинств в трущобах. Впервые в своей истории Соединенные Штаты столкнулись с **угрозой классовой структуры в образовании**, при которой все, кроме очень бедных, остаются вне системы государственных школ - по крайней мере, в городах и пригородах, где проживает большая часть населения. И в этом будет прямая вина самой государственной школы, потому что то, что необходимо для реформирования государственной школы, давно известно (см. Главу 9).

187 - Многие другие государственные учреждения находятся в такой же ситуации. Знания есть. Необходимость инноваций очевидна. Теперь им нужно научиться включать предпринимательство и инновации в свою систему. В противном случае их вытеснят аутсайдеры, которые сформируют конкурентоспособные предпринимательские учреждения сферы общественных услуг, и сделают действующие устаревшими.

Конец девятнадцатого и начало двадцатого века были периодом огромного творчества и инноваций в сфере общественных услуг. **Социальные инновации** в течение **семидесяти пяти лет до 1930-х гг.**, несомненно, были такими же энергичными, продуктивными и быстрыми, как **технологические инновации**, если не более. Но в это время инновации заключались в создании новых **учреждений сферы общественных услуг**. В нынешней форме и с нынешней миссией большинство из них функционируют **не более шестидесяти или семидесяти лет**. Следующие двадцать или тридцать лет будут совсем другими. Потребность в **социальных инновациях может быть даже больше**, но в значительной степени это должны быть социальные инновации в рамках **действующего учреждения сферы общественных услуг**.

Таким образом, встраивание **предпринимательского менеджмента** в действующее **учреждение сферы общественных услуг** может быть важнейшей политической задачей этого поколения.

15 Новое предприятие

В понятии «предпринимательский менеджмент» **определяющим словом** является:

- на *действующем предприятии*, будь то коммерческое или государственное, - «предпринимательский».

- на *новом предприятии* - это «менеджмент».

Основным препятствием для предпринимательства является:

- в действующем бизнесе - именно «действующий».
- в новом предприятии - его отсутствие.

188 - У нового предприятия есть идея. Это может быть товар или услуга. У него даже могут быть продажи, а иногда и довольно значительные. Конечно, это требует затрат. И у него могут быть доходы, и даже прибыль. **Чего у него нет, так это «бизнеса»**, жизнеспособного, действующего, организованного «настоящего», в котором люди знают, куда они идут, что они должны делать и какими будут или должны быть результаты. Но пока новое предприятие **не разовьется в новый бизнес и не будет «управляемым», оно не выживет**, независимо от того,

- насколько блестящей является предпринимательская идея,
- сколько денег оно привлекает,
- насколько хороши его продукты и даже
- насколько велик спрос на них.

Отказ признать эти факты разрушил все начинания величайшего изобретателя XIX века Томаса Эдисона. Эдисон стремился стать успешным бизнесменом и главой большой компании. Он должен был добиться успеха, потому что был превосходным бизнес - планировщиком. Он точно знал:

- как должна быть создана электроэнергетическая компания, чтобы воспользоваться его изобретением - лампочкой.
- как получить деньги, которые могли ему понадобиться для предприятия.
- что его продукция сразу же имела успех, а спрос на нее был практически неудовлетворяемым.

Но Эдисон оставался предпринимателем; точнее, он думал, что **«управлять» означает быть начальником**. Он отказался **создавать управленческую команду**. И поэтому каждая из **четырёх или пяти его компаний с позором развалилась**, как только достигали среднего размера, и **были спасены**, только, когда **выгнали самого Эдисона и заменили его профессиональным менеджером**.

189 – Есть **четыре требования к предпринимательскому менеджменту на новом предприятии**:

- I. фокусирование на рынок;
- II. финансовый прогноз, и особенно планирование денежных потоков и потребностей в капитале.
- III. создание команды топ-менеджеров задолго до того, как она действительно понадобится новому предприятию, и задолго до того, как оно действительно сможет себе ее позволить.
- IV. определение роли предпринимателя-учредителя, сферы работы и взаимоотношений с персоналом.

I Необходимость фокусирования на рынок

Распространенным объяснением неспособности нового предприятия выполнить свое обещание или даже вообще выжить является следующее:

- «у нас все было хорошо, пока не пришли эти люди и не забрали у нас наш рынок. Мы не понимаем. То, что они предложили, **не сильно отличалось от нашего**». Или другое:
- «У нас все было хорошо, но эти люди начали продавать **клиентам, о которых мы даже не слышали, и внезапно у них появился рынок**».

Когда новое предприятие **действительно успешно, чаще всего**:

- оно находится на рынке, отличном от того, которому изначально предназначалось;
- оно производит продукты или услуги, совсем не такие, какие были изначально;

- покупателями становятся те, о которых оно даже не думало, когда начинало свою деятельность;
- оно удовлетворяет множество потребностей, кроме тех, для которых продукт изначально разрабатывался.

Если новое предприятие:

- не предполагает этого,
- не самоорганизуется, чтобы воспользоваться неожиданными и невидимыми рынками;
- если оно полностью не фокусировано на рынок,
- если не движется в сторону рынка,

оно может только одно - **создать возможности для конкурента.**

Конечно, **есть исключения.** Продукт, предназначенный для одного конкретного применения, особенно с научной или технической точки зрения, часто остается на соответствующем рынке и у конкретного потребителя, для которого он был разработан. Но не всегда. Даже лекарство, отпускаемое по рецепту, разработанное для лечения определенного заболевания и прошедшего тестирование именно для него, иногда используется для лечения совершенно другого заболевания. Одним из примеров является комплекс, который эффективно используется для лечения язвы желудка. Или препарат, первоначально предназначенный для лечения людей, может найти свой основной рынок в ветеринарии.

190 - Все, что действительно новое, создает рынки, которых никто раньше даже не представлял. Никто не предполагал о необходимости офисного копировального аппарата до того, как в 1960 г. появилась **первая машина Хегох**; через пять лет ни один бизнес не мог представить себя без копировального аппарата.

Когда начали летать **первые реактивные самолеты**, лучшие исследования рынка показали, что пассажиров было недостаточно на все трансатлантические лайнеры, которые тогда находились в эксплуатации или только собирались. Через пять лет трансатлантические самолеты ежегодно перевозили через Атлантику в 50–100 раз больше пассажиров, чем когда-либо прежде.

У **новатора** ограниченное **зрение**, фактически, оно у него **туннельное**. Он видит только ту сферу, которую знает, и абсолютно не видит других.

Пример – ДДТ. Разработанный во время Второй мировой войны для защиты солдат США от тропических насекомых и паразитов, он, в конечном итоге, нашел свое самое широкое применение в сельском хозяйстве для защиты скота и сельскохозяйственных культур от насекомых - до такой степени, что его пришлось запретить, так как он был слишком эффективным. Однако **ни один** из выдающихся **ученых**, которые разработали ДДТ во время Второй мировой войны, **не предполагал такого использования ДДТ**. Конечно, они знали, что:

- младенцы умирают от «летательной» диареи, переносимой мухами;
- домашний скот и посеы заражены насекомыми-паразитами.

Но это они знали как **любители**. Как экспертов-профессионалов их интересовали тропические болезни человека. Затем обычный солдат США **применил ДДТ к тому месту, в котором он был «экспертом - профессионалом»** - то есть к своему дому, своим коровам, своим хлопковым полям.

Точно так же **компания 3М не предполагала, что клейкая лента, которую она разработала для промышленности, найдет множество применений в доме и офисе, превратившись в скотч**. Компания 3М в течение многих лет была поставщиком абразивов и клеев для промышленности и была довольно успешной на этих рынках. Она никогда **даже не думала о потребительских рынках**.

Было чистой случайностью осознание инженером - разработчиком того, что продукт может продаваться на потребительском рынке. Оно появилось после того, как ни один потребитель в промышленности не захотел ее использовать.

Как гласит история, когда компания уже решила отказаться от продукта, он взял несколько образцов домой. К удивлению, его дочери-подростки начали использовать клейкую ленту для укрепления локонов на ночь. **Единственная необычайная вещь** в этой истории заключается в том, что он и его руководители в 3М **осознали, что наткнулись на новый рынок.**

191 - В 1905 г. немецкий химик разработал первый *местный* анестетик - новокаин. Но он не смог убедить врачей использовать его; они предпочитали *общую* анестезию (и использовали новокаин только в период Первой мировой войны). Но совершенно неожиданно этот препарат начали использовать стоматологи. После этого - по крайней мере, так гласит история - химик даже начал ездить по Германии с **выступлениями против использования новокаина в стоматологии, т.к. создавал его не для этой цели!**

Согласимся, что реакция была несколько резкой. Тем не менее, предприниматели **знают предназначение своих инноваций.** И если появляется какое-то другое применение, обычно они **возмущаются.** На самом деле они могут не отказываться обслуживать клиентов, которых не «планировали», но могут дать понять, что этих клиентов не ждут.

То же случилось с компьютером. Компания Univac, производитель первого компьютера, знала, что ее машина великолепна и **предназначена для научной работы.** И поэтому даже не **послала представителя, когда бизнес** проявил к нему интерес; предполагалось, что бизнес не может знать, что такое компьютер.

IBM также была убеждена, что компьютер **предназначен для научной работы:** их собственный компьютер был разработан специально для астрономических расчетов. Но IBM была **готова принимать и выполнять заказы предприятий.** Через десять лет, примерно в 1960 г., Univac все еще оставалась самой совершенной и лучшей **машиной.** А у IBM был **компьютерный рынок.**

Рецепт решения этой проблемы **из учебника** - «маркетинговые исследования». Но это **неправильный рецепт.**

Нельзя проводить маркетинговые исследования в поисках чего-то:

- действительно нового;
- чего еще нет на рынке.

Примерно **в 1950 г.** исследование рынка Univac позволило прийти к заключению, что к **2000 г.** будет продаваться около **тысячи компьютеров;** **в 1984 г.** фактическая цифра составляла около **одного миллиона.** И все же это было самое «научное», подробное и тщательное исследование рынка из когда-либо проводившихся. Но в нем была **одна ошибка:** все началось с **предположения,** которое затем разделяли все, что компьютеры будут **использоваться для серьезной научной работы** - и для такого использования **количество действительно ограничено.**

Точно так же несколько компаний отказались от патентов Хегох на основании тщательного исследования рынка, которое показало, что нужны принтеры, а не копировальные аппараты. **Никто не подозревал, что компании, школы, университеты, колледжи и множество частных лиц захотят купить копировальный аппарат.**

192 - Таким образом, новое предприятие **должно исходить из предположения, что его продукт или услуга могут:**

- найти потребителей на рынках, о которых никто не думал,
- найти применение, которое при разработке никто не предполагал,
- будут куплены покупателями, находящимися вне его поле зрения и даже неизвестными.

Если новое предприятие **с самого начала не имеет такой рыночной ориентации,** все, что оно может **создать,** - это **рынок для конкурента.** Через несколько лет «эти люди» придут и заберут «наш рынок» или «те люди», которые начали «продавать клиентам, о которых мы даже не слышали», и вдруг действительно вытеснят нас с рынка.

На самом деле **не так уж и сложно** создать новое предприятие, ориентированное на рынок. Но то, что требуется, **противоречит склонностям типичного предпринимателя:**

1. требуется, чтобы новое предприятие **систематически выявляло, как неожиданный успех, так и неожиданный провал** (см. Главу 3). Вместо того чтобы отвергать неожиданное как «исключение», как склонны делать предприниматели, им нужно выйти и посмотреть на это внимательно и как на особую возможность.

Вскоре после Второй мировой войны небольшая индийская инженерная фирма купила лицензию на производство велосипеда европейского дизайна со вспомогательным двигателем. Он выглядел идеальным продуктом для Индии; но не стал таковым. Однако владелец этой небольшой фирмы заметил, что **значительные заказы поступали только на двигатели**. Сначала он **хотел отклонить** эти заказы, размышляя о том, что можно делать с таким маленьким двигателем? Но **любопытство** заставило его отправиться в то место, откуда пришли приказы. Там он обнаружил, что фермеры **снимали двигатели с велосипедов и использовали их для питания ирригационных насосов**, которые до сих пор приводились в действие вручную. Этот производитель в настоящее время является крупнейшим в мире производителем небольших ирригационных насосов, продавая их миллионами. Его насосы произвели революцию в сельском хозяйстве по всей Юго-Восточной Азии.

2. **Новое предприятие должно быть готово к экспериментам**. Если есть какой-либо интерес к продукту или услуге нового предприятия со стороны потребителей или рынков, которые не были в первоначальном плане, **предприятие должно:**

- попытаться найти на этом новом и неожиданном рынке кого-то, кто пожелает протестировать новый продукт или услугу и узнать, какое применение он/она может иметь;
- предоставить потребителям на «неожиданном» рынке бесплатные образцы, чтобы увидеть, что они могут с ними сделать, могут ли они вообще использовать их или как они должны покупать их;
- рекламировать в специализированных газетах отрасли, где проявился интерес, и
- так далее.

Компания DuPont никогда не думала **об автомобильных шинах как об основном применении разработанного ею нового нейлонового волокна**. Но когда один из производителей шин Akron проявил интерес к испытанию нейлона, DuPont открыла завод. Через несколько лет шины стали самым **большим и самым прибыльным рынком**.

Не требуется больших денег, чтобы выяснить, является ли **неожиданный интерес со стороны неожиданного рынка** показателем подлинного **потенциала или случайностью**. Это требует чуткости и небольшой систематической работы.

Прежде всего, руководители нового предприятия должны **проводить время на улице: на рынке, с покупателями и со своими собственными продавцами, смотреть и слушать**. Новому предприятию необходимо внедрить систематические методы, чтобы напоминать ему, что **«продукт» или «услуга» определяется покупателем, а не производителем**. Они должны постоянно работать над тем, чтобы бросать вызов самим себе по поводу **полезности и ценности**, которые их продукты или услуги приносят **потребителям**.

Самая большая **опасность для нового предприятия** - это **знать «лучше», чем покупатель:**

- каким является или каким должен быть продукт или услуга,
- как следует покупать продукт или услугу,
- для чего использовать продукт или услугу.

3. Новое предприятие должно быть готово рассматривать **неожиданный успех как возможность**, а не как вызов своему опыту. И необходимо принять элементарную **аксиому маркетинга: компаниям платят не за реформирование клиентов. Им платят за удовлетворение клиентов**.

II Финансовый прогноз

Отсутствие рыночной ориентации обычно является **болезнью «неонатального»**, периода **зарождения нового предприятия**. Это самая серьезная беда на ранних стадиях предприятия, и она может навсегда остановить даже тех, кто выжил.

С другой стороны, отсутствие адекватного финансового прогноза и правильной финансовой политики является **самой большой угрозой** для нового предприятия **на следующем этапе - этапе роста**. Прежде всего, это угроза **быстрорастущему** новому предприятию: чем успешнее новое предприятие, тем опаснее отсутствие финансового прогноза.

194 - Предположим, что новое предприятие успешно запустило свой продукт или услугу и быстро растет. Оно сообщает о «стремительном росте прибыли» и дает радужные прогнозы. Затем фондовый рынок «обнаруживает» новое предприятие, особенно если оно связано с высокими технологиями или модной в настоящее время сфере. Многие прогнозируют, что в течение пяти лет продажи этого предприятия достигнут миллиарда долларов. Восемнадцать месяцев спустя новое предприятие терпит крах. Но не может прекратить существование или обанкротиться.

Его внезапно заливают **красными чернилами** (бизнес, организация и т.п., тратит больше денег, чем зарабатывает, и имеет много долгов – **С.К.**), 180 из 275 сотрудников лгут, президента увольняют или новое предприятие продают по выгодной цене крупной компании. Причины всегда одни и те же:

- отсутствие наличных денег;
- неспособность привлечь капитал, необходимый для расширения;
- потеря контроля, в результате чего расходы, запасы и дебиторская задолженность находятся в беспорядке.

Эти **три финансовых бедствия часто случаются одновременно**. Однако любое из них само по себе **ставит под угрозу здоровье, если не жизнь, нового предприятия**.

Если финансовый кризис разразится, его крайне трудно, но можно вылечить. Но это более чем предотвратимо.

Предприниматели, открывающие новые предприятия, редко забывают о деньгах; напротив, они склонны к жадности. Поэтому они сосредоточены на прибыли. Но **это неправильный фокус для нового предприятия**, точнее; он должен быть **последним, а не первым**. **Денежный поток, капитал и контроль** появляются намного раньше. Без них цифры прибыли – фикция; которые, возможно, пригодятся в период от двенадцати до восемнадцати месяцев, после чего исчезнут.

Рост надо подкармливать. С финансовой точки зрения это означает, что рост нового предприятия требует дополнительных финансовых ресурсов, а не их изъятия. Для роста нужно **больше денег и больше капитала**. Если **растущее новое предприятие показывает «прибыль», это фикция**: бухгалтерские записи делаются только для сальдирования счетов. А поскольку **в большинстве стран именно эта «фикция» является базой налогообложения**, это **провоцирует создание пассивов** (задолженности) и утечку денежных средств, а не **«излишек»**. Чем здоровее новое предприятие и чем быстрее оно растет, тем больше финансовых средств ему требуется. Новые предприятия, любимые газетами и отчетами фондового рынка, новые предприятия, демонстрирующие быстрый рост прибыли и «рекордную прибыль» через пару лет, скорее всего, окажутся в отчаянном положении.

Новому предприятию необходимо:

1. анализ денежных потоков,
2. прогноз денежных потоков и
3. управление денежными средствами.

Тот факт, что новые предприятия США за последние несколько лет (за значительным исключением высокотехнологичных компаний) **работают намного лучше**, чем раньше, в значительной степени потому, что новые предприниматели в Соединенных Штатах узнали, что предпринимательство требует **управления финансовыми средствами**.

195 - Управлять денежными средствами довольно просто, если есть надежный прогноз денежных потоков, где **«надежный» означают «наихудшее»** предположение, а не надежды. **Эмпирическое правило старого банкира гласит**: «при прогнозе денежных доходов и расходов необходимо исходить из того, что счета должны будут оплачены на шестьдесят дней раньше, чем ожидалось, а дебиторская задолженность поступит на шестьдесят дней

позднее». Если прогноз слишком консервативен, худшее, что может случиться – но что редко случается с новым растущим предприятием - это временный избыток денежных средств.

Растущее новое предприятие должно знать на двенадцать месяцев вперед:

- сколько денег ему потребуется,
- когда и
- для каких целей.

При годовом прогнозе профинансировать потребности в денежных средствах удается почти всегда. Но даже если новое предприятие преуспевает, в «кризис» быстро привлечь деньги всегда непросто и всегда запредельно дорого. Прежде всего, это всегда отвлекает ключевых сотрудников компании в самый критический момент. В течение нескольких месяцев они тратят свое время и силы, бегая от одного финансового учреждения к другому, выдумывая один набор сомнительных финансовых прогнозов за другим. В конце концов, обычно приходится закладывать долгосрочное будущее бизнеса, чтобы пережить девяностодневное связывание наличных. Когда они, наконец, снова смогут посвятить время и мысли своему делу, основные возможности безвозвратно упущены. Ведь новое предприятие почти по определению испытывает давление денежных средств именно тогда, когда возможности наиболее велики.

Новое успешное предприятие также перерастает структуру капитала. Эмпирическое правило, сформированное как результат многочисленных эмпирических доказательств, гласит: новое предприятие перерастает свою структуру капитала с ростом продаж (или выставления счетов) каждые 40–50 процентов. После такого роста новому предприятию, как правило, также требуется новая, иная структура капитала. По мере роста предприятия частные источники средств, будь то от владельцев и их семей или от посторонних, становятся недостаточными. Компания должна найти доступ к гораздо более крупным денежным фондам:

- сделавшись «публичной»,
 - найдя партнера или партнеров среди уже существующих компаний
- или
- привлекая деньги страховых компаний и пенсионных фондов.

Новое предприятие, которое финансировалось за счет собственных средств, теперь должно перейти на долгосрочную внешнюю задолженность, или наоборот. По мере роста предприятия действующая структура капитала всегда становится неправильной и препятствует развитию.

196 - На некоторых новых предприятиях финансовое планирование сравнительно простое. Когда бизнес состоит из единообразных и полностью локальных подразделений: сети ресторанов; автономных хирургических центров или больниц в разных городах; домостроительные компании, действующие самостоятельно в нескольких районах города; специализированных магазинов и т.д., каждое из них может финансироваться как самостоятельный бизнес. Одно из решений - франчайзинг (которое, по сути, является способом финансирования быстрого роста). Другой вариант - создание каждого местного подразделения как компании с отдельными и часто местными инвесторами в качестве «ограничивающих» партнеров. Таким образом, капитал, необходимый для роста и расширения, может увеличиваться шаг за шагом, и успех предыдущего подразделения - это доказательства и стимулы для последующих инвесторов. Но это работает только когда:

(а) у каждого подразделения довольно быстро, самое большее, в течение двух или трех лет, возникают проблемы;

(б) когда процесс можно сделать рутинным, т.е. таким, что люди с ограниченными управленческими компетенциями - типичный владелец франшизы или бизнес-менеджер местного автономного хирургического центра - могут достойно делать дело без специального надзора;

(с) когда отдельное подразделение достаточно быстро достигает оптимального размера, за пределами которого ему не требуется дополнительного капитала, и сформированные излишки денежных средств могут быть использованы для запуска дополнительных подразделений.

Для новых предприятий, кроме тех, которые могут финансироваться как отдельные единицы, планирование структуры капитала необходимо для выживания. Если планы растущего нового предприятия реалистичны - а это опять же означает предположение **максимальных, а не минимальных потребностей** – требования к капиталу и его структуре составляют на **три года вперед**, у него обычно не должно быть особых трудностей с привлечением необходимых денег, когда потребуется, и в том виде, в котором потребуется.

Если оно выживает, пока перерастет свою капитальную базу и структуру капитала, оно ставит на карту свое выживание - и, безусловно, свою независимость. Во всяком случае, основатели увидят, что весь предпринимательский риск они приняли на себя и трудились только для того, чтобы **сделать богатыми владельцами других людей**. Из владельцев они перейдут в наемных работников, и контроль получают новые инвесторы.

Наконец, новому предприятию необходимо **планировать финансовую систему, необходимую для управления ростом**. Снова и снова отметим, что:

- растущее новое предприятие начинается с отличного продукта, отличной позиции на рынке и отличных перспектив роста.
- Затем внезапно все выходит из-под контроля: дебиторская задолженность, запасы, производственные затраты, административные расходы, услуги, дистрибуция, все.
- Как только один вид деятельности выходит из-под контроля, выходят из-под контроля все. Предприятие **перерастает структуру управления**. К тому времени, когда контроль восстановится:

- рынки будут потеряны,
- клиенты окажутся недовольными, если не враждебными, а
- дистрибьюторы потеряют доверие к компании. Хуже всего то, что
- сотрудники потеряют доверие к руководству, и не без оснований.

Быстрый рост всегда делает существующие **элементы управления устаревшими**. Как отмечалось ранее, рост объема **от 40 до 50 процентов** кажется **критическим** показателем. Как только контроль был потерян, его трудно вернуть. И все же **потерю контроля** можно довольно **легко предотвратить**.

В первую очередь необходимо оценить **критические области** предприятия. Ими могут быть:

1. качество продукта;
2. услуги;
3. дебиторская задолженность и запасы;
4. производственные затраты.

На предприятии редко бывает больше четырех или пяти критических областей; всегда необходимо включать управленческие и административные накладные расходы. Непропорциональное и быстрое увеличение доли доходов, расходуемых на управленческие и административные накладные расходы, означает, что предприятие **нанимает управленческих и административных сотрудников быстрее, чем растет**, и обычно это является **первым признаком** того, что:

- **бизнес выходит из-под контроля**,
- его **структура и методы управления** больше **не соответствуют** поставленной задаче.)

Чтобы оправдать ожидания роста, новое предприятие должно **уже сегодня установить контроль в тех критических областях**, который ему потребуется **через три года**. Нет необходимости в тщательном контроле, и не имеет значения, что цифры являются приближительными. Важно то, что руководство нового предприятия знает об этих критических областях, ему о них напоминают и, таким образом, оно сможет **быстро** отреагировать, если

возникнет необходимость. Беспорядок обычно не возникает, если уделять должное внимание ключевым областям. Тогда у нового предприятия будут необходимые средства реагирования, если они понадобятся.

Финансовый прогноз не требует много времени. Однако он требует глубоких размышлений. Технические инструменты для выполнения этой работы доступны; они изложены в большинстве учебников по управленческому учету. Но выполнять эту работу придется предприятию самому.

III Формирование команды топ-менеджмента

Новое предприятие успешно зарекомендовало себя на нужном рынке, а затем успешно нашло необходимую финансовую структуру и финансовую систему. Тем не менее, несколько лет спустя оно все еще подвержено серьезному кризису. Когда кажется, что оно находится на пороге «взросления» - успешным, устоявшимся, действующим предприятием, - оно сталкивается с проблемами, которых, кажется, никто не понимает. Продукты первоклассные, перспективы отличные, а роста не получается. Ни прибыльности, ни качества достичь не удается; никакие основные сферы не работают.

Причина всегда одна и та же: недостатки топ-менеджмента. Бизнес, управляемый одним человеком или даже двумя людьми, перерос, и теперь ему нужна команда топ-менеджеров. Если к тому времени ее еще нет, может оказаться очень поздно; на самом деле, обычно слишком поздно. Лучшее, на что можно тогда надеяться, - это то, что бизнес выживет. Но, вероятно, он будет навсегда искалечен или будет страдать от шрамов, которые будут кровоточить в течение многих лет. Моральный дух будет подорван, а сотрудники разочарованы и циничны. Основатели и устроители бизнеса почти всегда оказываются вовне, озлобленными и разочарованными.

Решение простое: создать команду топ-менеджеров *до того*, как предприятие достигнет точки – своей цели. Команда не может быть сформирована в одночасье. На это требуется много времени, прежде чем она сможет функционировать. Команда основана на взаимном доверии и взаимопонимании, и на это уходят годы. Как подсказывает мой личный опыт, **три года - это минимум.**

Но малое и растущее новое предприятие не может себе позволить команду топ-менеджеров; оно не может содержать полдюжины человек с высокими званиями и соответствующей зарплатой. Фактически, в малом и растущем бизнесе все, что нужно, делает очень небольшое количество людей. Как же тогда перевести этот «круг в квадрат»?

Здесь также лекарство относительно простое. Но это требует от основателей **воли к созданию команды**, а не к тому, чтобы продолжать все делать **самостоятельно**. Если один или два человека - руководителя считают, что они и только они **должны делать все сами**, то через несколько месяцев или, самое позднее, через несколько лет, кризис управления станет неизбежным.

Если объективные экономические данные нового предприятия - например, исследование рынка или демографический анализ - указывают на то, что бизнес может удвоиться в течение трех или пяти лет, то основатель или учредители обязаны сформировать управленческую команду нового предприятия, которая потребует очень скоро. «Это - как профилактическая медицина».

Прежде всего, учредители вместе с другими ключевыми сотрудниками фирмы должны будут продумать ключевые направления деятельности своего бизнеса; каждый должен составить список конкретных действий, от которых зависит выживание и успех конкретно этого бизнеса. **Большинство действий в каждом из списков будет повторяться.** Но если возникнут расхождения и разногласия - а такое действие должно появиться - **к нему следует отнестись серьезно.** Каждое действие, которое, по мнению любого члена группы, важно, должно быть включено в список.

199 - Ключевые действия не описаны в книгах. Они возникают в результате анализа конкретного предприятия. Два предприятия, которые внешнему наблюдателю кажутся ра-

ботающими в одном и том же направлении бизнеса, вполне могут в конечном итоге определить свои ключевые направления деятельности по-разному.

Одно, например, может рассматривать как ключевое производство; другое - обслуживание клиентов. В любой компании **всегда есть только два ключевых вида деятельности - управление:**

- **людьми и**
- **деньгами.**

Остальное должно определяться людьми, которые руководят предприятием и собственными рабочими местами, определяют ценности и цели.

Следующий шаг для каждого члена группы, начиная с основателя, - это сформулировать вопросы:

- какие виды деятельности я выполняю хорошо?
- какие виды деятельности выполняет хорошо каждый из ключевых сотрудников?

Скорее всего, по большинству сотрудников и по большей части их сильных сторон будет достигнуто согласие. Но, как и ранее, **к любым разногласиям следует относиться серьезно.**

Далее необходимо задать следующие вопросы:

- какие из ключевых действий каждый из нас должен взять на себя в качестве своей **первой и основной ответственности**, чтобы они соответствовали нашим сильным сторонам?

- Кто из нас и для какого ключевого вида деятельности подходит?

Тогда можно **начинать работу по формированию команды**. Основатель начинает приучать себя не заниматься людьми и их проблемами, *если* это не ключевой вид деятельности, который ему больше всего подходит. Возможно,

- основная сила этого человека - новые продукты и новые технологии;
- основным видом деятельности этого человека являются операции, производство, физическое распределение и обслуживание.
- дело в деньгах и финансах, и кому-то другому лучше было бы справиться с людьми.

Но все **ключевые виды деятельности должен выполнять кто-то, кто доказал свою способность работать.**

Нет правила, которое гласит: «Главный исполнительный директор должен нести ответственность за то или это». Конечно, исполнительный директор - это суд последней инстанции, и он несет полную ответственность за все. Исполнительный директор также должен убедиться, что получает информацию, необходимую для выполнения каждой конечной задачи. Однако личная *работа* исполнительного директора зависит от:

- того, что **требуется предприятию и**
- **личности.**

Пока рабочая программа генерального директора включает ключевые направления деятельности - это работа генерального директора. Но генеральный директор также отвечает за то, чтобы все другие ключевые действия также были выполнены должным образом.

200 - Наконец, необходимо сформулировать цель и задачи для каждого направления. Каждого, кто берет на себя основную ответственность за ключевой вид деятельности, будь то разработка продукта, люди или деньги, нужно спросить:

- чего может ожидать от вас предприятие?
- за что вы должны быть ответственным?
- чего вы пытаетесь достичь, и к какому сроку?

Но это, конечно, **простейший менеджмент.**

На первых порах разумно сформировать топ менеджмент неформально. На новом и растущем предприятии нет необходимости присваивать людям титулы или даже доплачивать. Все это может подождать год или около того, пока не станет ясно, что новая команда

работает и как она работает. А пока всем членам команды есть чему поучиться: своей работе; тому, как они работают вместе; и что они должны делать, чтобы генеральный директор и его коллеги могли выполнять свою работу. **Через два или три года, когда растущему предприятию понадобится топ менеджмент, он у него будет.**

Однако, если предприятие не сможет сформировать топ менеджмент до того, как он действительно понадобится, оно потеряет способность управлять собой задолго до того, как ему действительно понадобится команда топ менеджмента. Основатель будет настолько перегружен, что важные задачи останутся невыполненными. На этом этапе компания может пойти **одним из двух путей** - основатель:

- концентрируется на одной или двух областях, которые соответствуют его или ее способностям и интересам. Это действительно ключевые области, но они **не единственные**, и тогда **некому будет заботиться о других**. Через два года окажутся проигнорированными некоторые ключевые направления, и бизнес окажется в тяжелом положении.

- Что еще хуже, основатель сознательный. Он знает, что люди и деньги - это ключевые направления, о которых нужно заботиться. Его собственные способности и интересы, которые позволили построить бизнес, заключаются в разработке новых продуктов и технологий. Но будучи сознательным, основатель заставляет себя заботиться о людях и деньгах. Поскольку он не очень одарен ни в одном из этих направлений, он плохо справляется с обоими. Ему также требуется «вечность», чтобы принимать решения или выполнять какую-либо работу в этих направлениях, поэтому из-за нехватки времени он вынужден пренебрегать тем, в чем он действительно хорош и в чем от него зависит компания: разработкой новых технологий и новые продукты. Через три года компания превратится в пустышку без нужных ей продуктов, и без управления и людьми, и деньгами.

В первом примере, возможно, удастся **спасти компанию**. В конце концов, у него есть продукты. Но **основатель неизбежно будет уволен** теми, кто придет спасать компанию.

Во втором случае компанию обычно **спасти не получится**, ее нужно продать или ликвидировать.

201 - Новое предприятие должно создать топ менеджмент задолго до того, как он ему потребуется. Задолго до того, как наступит время, когда один человек перестанет работать и превратит компанию в неуправляемую, этот человек также должен:

- начать учиться тому, как работать с коллегами,
- научиться доверять людям,
- но и как привлекать их к ответственности.
- научиться быть лидером команды, а не «звездой» с «помощниками».

IV «Где именно я могу помочь?»

На новом предприятии создание команды топ менеджмента может быть **самым важным шагом на пути к предпринимательскому менеджменту**. Однако это только первый шаг для самих основателей, которые затем должны продумать свое собственное будущее.

По мере развития и роста нового предприятия роли и отношения первоначальных основателей-предпринимателей неумолимо меняются. Если учредители откажутся принять это, они затормозят бизнес и могут даже разрушить его.

Каждый основатель-предприниматель согласно кивает на это и говорит: «Аминь». Все знают страшные истории о других основателях-предпринимателях, которые не изменились с изменением предприятия, а затем разрушили и бизнес, и самих себя. Но даже среди основателей, которые согласны с тем, что им нужно что-то делать, **немногие знают, как справиться с изменениями своей роли и отношением**. Обычно они начинают с вопросов:

- Чем я люблю заниматься? Или в лучшем случае:
- Куда я могу вписаться? **Правильный вопрос** для начала:
- Что сегодня **объективно необходимо предприятию в смысле управления?**

И в растущем новом предприятии основатель должен задавать этот вопрос всякий раз, когда бизнес (или учреждение сферы общественных услуг) быстро растет или меняет направление или характер, то есть меняет свои продукты, услуги, рынки или тип людей, которые ему нужны.

Следующие **вопросы, которые должен задать себе основатель**:

1. что я делаю хорошо?
2. Что из всех потребностей предприятия я мог бы удовлетворить и удовлетворить лучше всего?

Только обдумав ответы на эти два вопроса, основатель должен спросить:

3. что я действительно хочу делать, и во что верю?
4. На что я готов потратить годы, если не всю оставшуюся жизнь?
5. Это действительно то, что нужно предприятию?
6. Явится ли мой вклад важным, существенным и незаменимым?

202 - Одним из примеров является успех столичного университета Пейс, Нью-Йорк, США после Второй мировой войны. Доктор Эдвард Мортولا в 1947 г. превратил это учебное заведение с нуля в третий по величине и наиболее быстрорастущий университет Нью-Йорка с 25 000 студентов и уважаемыми выпускниками. В первые годы работы в университете он был радикальным новатором.

Когда Пейс был еще очень маленьким (около 1950 г.), Мортولا создал сильную команду топ-менеджеров. На каждого члена был возложен основной, четко определенный вид деятельности, за который они должны были нести полную ответственность и контроль. Несколько лет спустя Мортولا определил свою собственную роль: он стал традиционным президентом университета, в то же время, построив сильный независимый попечительский совет для консультирования и поддержки президента.

Но на вопросы о том, что нужно предприятию, каковы сильные стороны основателя-предпринимателя и чем он или она хочет заниматься, можно ответить совершенно по-разному.

Эдвин Лэнд, например, человек, который изобрел стекло и камеру Polaroid, руководил компанией в течение первых двенадцати или пятнадцати лет ее жизни, до начала 1950-х гг. Потом она стала быстро расти. После этого Лэнд спроектировал команду топ-менеджеров, и сформировал ее. Что касается него, он решил, что он не тот человек, который подходит для руководящей должности в компании: то, что **он и только он может принести, - это научные инновации**. Соответственно, Лэнд построил себе лабораторию и закрепил за собой функцию директора-консультанта компании по фундаментальным исследованиям. Управление повседневной деятельностью компании он предоставил другим.

Рэй Крок, человек, который задумал и создал McDonald's, пришел к аналогичному выводу. Он оставался президентом, пока не умер в возрасте далеко за восемьдесят. Он сформировал команду топ-менеджеров для управления компанией и назначил себя «совестью маркетинга» компании. Незадолго до своей смерти он еженедельно посещал два или три ресторана McDonald's, тщательно контролируя их качество, уровень чистоты и дружелюбия. Прежде всего, он присматривал за клиентами, разговаривал с ними и слушал их. Это позволило компании **внести необходимые изменения, чтобы сохранить лидерство в индустрии быстрого питания**.

Точно так же на гораздо меньшем новом предприятии, торгующем строительными материалами на тихоокеанском северо-западе США, молодой человек - основатель компании решил, что **его роль заключается не в управлении компанией, а в развитии критически важного ресурса - менеджеров**, которые управляют двумя сотнями филиалов в небольших городах и пригородах. Эти менеджеры фактически ведут свой собственный локальный бизнес. Их поддерживают надежные услуги штаб-квартиры, которая осуществляет:

- централизованные закупки,
- контроль качества,
- контроль кредитной и дебиторской задолженности и

- так далее.

Но продажи осуществляется каждый менеджер на месте и с не большим количеством помощников; ими может быть один продавец и пара водителей грузовиков.

203 - Бизнес компании зависит от мотивации, стремления, способностей и энтузиазма этих изолированных и довольно безхитростных людей. Ни у кого из них нет высшего образования, а некоторые даже не закончили среднюю школу. Поэтому основатель этой компании ставит **своей задачей** проводить от двенадцати до пятнадцати дней в месяц на местах, посещая руководителей филиалов, обсуждая полдня их бизнес, их планы и их стремления. Возможно, это единственное отличие данной компании; в остальном все другие оптовые торговцы стройматериалами поступают так же. Но выполнение исполнительным директором этого единственного ключевого действия позволило компании расти в **три-четыре раза быстрее любого конкурента, даже во времена рецессии**.

Еще один, но совершенно другой ответ на тот же вопрос был дан тремя учеными, которые вместе основали одну из крупнейших и наиболее успешных компаний в индустрии полупроводников. Когда они спросили себя: «каковы **потребности бизнеса?**», ответ заключался в том, что их было **три** - для:

- базовой бизнес-стратегии,
- научных исследований и разработок,
- развития людей, особенно ученых и техников.

Они выбирали, кто из троих больше всего подходит для каждой из этих потребностей, а затем поделили их в соответствии с сильными сторонами каждого из ученых.

Человек, который занимался человеческими отношениями и человеческим развитием, на самом деле был плодовитым научным новатором и имел высокое положение в научных кругах. Но он решил, и его коллеги согласились с тем, что он отлично подходит для управленческой, кадровой задачи, поэтому он взялся за нее. «**Это было не то**, - сказал он однажды в своей речи, - что я действительно **хотел делать**, но это было тем, где я мог **внести наибольший вклад**».

Но ответы на такие вопросы не всегда могут иметь столь счастливый конец. Они даже могут привести к решению покинуть компанию.

Основатель одного из самых успешных новых предприятий в сфере финансовых услуг в США пришел именно к такому выводу. Он:

- создал команду топ менеджеров;
- спросил, что нужно компании;
- посмотрел на себя и свои сильные стороны; и он
- *не нашел соответствия между потребностями компании и его способностями*, не говоря уже о потребностях компании и тем, что он *хотел делать*.

«Около восемнадцати месяцев я обучал своего преемника, затем передал ему компанию и ушел в отставку», - рассказывал основатель. С тех пор он создал три новых бизнеса, в том числе финансовый, успешно развил их до среднего размера, а затем снова ушел. Он хочет развивать новые бизнесы, но не любит управлять ими. Он согласен с тем, что им (ему и бизнесу) лучше расстаться.

204 - Другие предприниматели в такой же ситуации могут прийти к другим выводам. Основатель известной медицинской клиники, лидер в своей области, столкнулся с подобной дилеммой. Учреждению требовались администратор и сборщик денег. Его собственные **наклонности заключались в том, чтобы быть исследователем и клиницистом**. Но он понял, что **умеет собирать деньги** и может научиться быть **главным исполнительным директором** довольно крупной медицинской организации. «И поэтому, - заявил он, - я считал своим долгом перед созданным мною предприятием и перед моими партнерами по бизнесу **подавить собственные желания и стать главным администратором и сборщиком денег**. Но я бы никогда этого не сделал, **если бы не знал, что у меня есть способности делать эту работу**, и если бы все мои советники и мой совет директоров не заверили меня, что у меня есть эти способности».

Вопрос: «**Кому я принадлежу?**» должен быть рассмотрен и продуман основателем-предпринимателем, как только предприятие покажет первые признаки успеха. Хотя ответить на него можно гораздо раньше. На самом деле, лучше все это продумать **еще до начала нового предприятия.**

Именно так сделал Соитиро Хонда, основатель и строитель Honda Motor Company в Японии, когда в самые мрачные дни после поражения Японии во Второй мировой войне он решил открыть небольшой бизнес. Но он не начинал свое предприятие до тех пор, пока не нашел подходящего человека, который стал бы его партнером и управлял бы администрацией, финансами, дистрибуцией, маркетингом, продажами и персоналом. Поскольку Хонда с самого начала решил, что он **принадлежит к инженерному делу и производству**, и больше не будет ни чем заниматься, такое решение приняла Honda Motor Company.

Есть более ранний и еще более поучительный пример - Генри Форд. Когда в 1903 г. Форд решил заняться бизнесом для себя, он сделал именно то, что сделала Хонда через сорок лет: перед тем, как начать, он нашел подходящего человека - партнера для управления сферами, к которым **Форд не принадлежал: администрацией, финансами, дистрибуцией, маркетингом, продажами и персоналом.** Как и Хонда, Генри Форд собирался ограничить свою деятельность только двумя областями: разработкой и производством.

Человек, которого он нашел, Джеймс Кузенс²¹, внес не меньший вклад в успех компании, чем Форд. Многие из наиболее известных политик и практик Ford Motor Company, которые часто приписывают Генри Форду, - например, знаменитая в 1913 г. пятидолларовая дневная заработная плата или новаторская политика распределения и услуг, - были идеями Кузенса, которым Форд поначалу сопротивлялся.

Кузенс стал настолько эффективным, что Форд начал завидовать ему и в 1917 году вынудил уйти. Последней каплей стало настойчивое заявление Кузенса о том, что модель Т устарела, и что необходимо использовать часть огромной прибыли компании для начала работы над следующей моделью.

205 - Компания Ford Motor Company росла и процветала до самого дня ухода Кузенса. Через несколько месяцев после этого, как только Генри Форд взял в свои руки все функции топ менеджмента, забыв о том, кому он принадлежал, Ford Motor Company начала свое длительное падение. Целых десять лет Генри Форд цеплялся за Model T, пока она не стала буквально непригодной для продажи. И падение компании не прекращалось в течение тридцати лет после ухода Кузенса, пока после смерти деда совсем **молодой Генри Форд II не возглавил практически обанкротившееся предприятие.**

Необходимость внешних советов

Эти последние истории указывают на значимый фактор для предпринимателя в новом и растущем предприятии - **потребность в независимом, объективном внешнем совете.**

Растущее новое предприятие может не нуждаться в формальном совете директоров. Более того, типичный совет директоров очень часто не дает советов и рекомендаций, в которых нуждается основатель. Но основателю нужны **люди, с которыми можно обсуждать ключевые решения, и к чьим советам он прислушается.** Такие люди **редко встречаются на предприятии.**

Кто-то должен поспорить с оценкой основателем предприятия потребностей рынка и его собственных сильных сторон. Кто-то, кто не является частью проблемы, должен задавать вопросы, пересматривать решения и, прежде всего, постоянно настаивать на удовлетворении долгосрочных целей выживания нового предприятия путем:

- сосредоточения внимания на рынке,
- формирования финансового прогноза,

²¹ Who later became mayor of Detroit and senator for Michigan, and might as well have become President of the United States had he not been in Canada

- создания действующей команды топ менеджмента – требование **предпринимательского менеджмента** на новом предприятии.

Новое предприятие, которое применяет **предпринимательский менеджмент в своей политике и практике, станет крупным процветающим бизнесом**²². Многие новые предприятия, особенно в сфере высоких технологий отвергают и даже презирают, обсуждаемые в этой главе. Их аргументы состоят в том, что методы - это «менеджмент», а «они - предприниматели». Но **это не неформальность; это безответственность**. Они путают форму и содержание. Старая мудрость гласит: нет свободы без закона. Свобода без закона - это свобода, которая вскоре перерастает в анархию, и далее - в тиранию.

Именно потому, что новое предприятие должно поддерживать и укреплять дух предпринимательства, ему необходимы прогноз и дисциплина. Ему нужно подготовиться к требованиям, которые предъявит к нему собственный успех. Прежде всего, требуется **ответственность** - и это, в конечном счете, **как раз то, что предпринимательский менеджмент обеспечивает новому предприятию**.

Можно сказать гораздо больше об управлении новым предприятием, о финансировании, укомплектованности персоналом, маркетинге продуктов и так далее. Но все это достаточно полно освещено в ряде публикаций²³.

В этой главе предпринималась попытка определить и обсудить несколько довольно простых политик, которые имеют решающее значение для выживания и успеха **любого нового** предприятия, будь то:

- бизнес или учреждение сферы общественных услуг,
- высоко-, низкотехнологичное предприятие или «без технологий»,
- один человек или группа,
- останется ли оно малым бизнесом или станет «еще одной IBM».

208 - III СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Подобно тому, как предпринимательство требует **предпринимательского менеджмента, то есть политики и практики внутри предприятия**, оно требует политики и практики вовне, на рынке. Т.е., требует **предпринимательской стратегии**.

16 “Fustest with the mostest” (Ворваться первым и нанести массированный удар)

В последнее время словосочетание «бизнес - стратегия»²⁴ стало тем, о чем написано множество книг²⁵. Однако я не встречал обсуждения **предпринимательских** стратегий. Тем не менее, они важны; они индивидуальны; и они разные.

Есть четыре **стратегии**, характерные именно **предпринимательству**²⁶:

1. ворваться первым и нанести массированный удар;
2. напасть быстро и неожиданно;
3. найти и захватить «экологическую нишу»;

²² A fine description of this process is to be found in *High-Output Management* (New York: Random House, 1983), by Andrew S. Grove, co-founder and president of Intel, one of the largest manufacturers of semiconductors

²³ For some of these, see the Suggested Readings at the back of this book

²⁴ The 1952 edition of the *Concise Oxford Dictionary* still defined strategy as: “Generalship; the art of war; management of an army or armies in a campaign.” Alfred D. Chandler, Jr., first applied the term to the conduct of a business in 1962 in his pioneering *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: M.I.T. Press), which studied the evolution of management in the big corporation. But shortly thereafter, in 1963, when I wrote the first analysis of business strategy, the publisher and I found that the word could not be used in the title without risk of serious misunderstanding. Booksellers, magazine editors, and senior business executives all assured us that “strategy” for them meant the conduct of military or election campaigns. The book discussed most that is now considered “strategy.” It uses the word in the text. But the title we chose was *Managing for Results*.

²⁵ Of which I have found Michael Porter’s *Competitive Strategies* (New York: Free Press, 1980) the most useful

²⁶ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: СП Бук Чембер: Интернешнл, 1992
Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб., 2000. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Россия-2050: стратегия инновационного прорыва. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / Под ред. проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999.

4. изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли.

Эти четыре стратегии не исключают друг друга. Один и тот же предприниматель часто использует две, а иногда и три стратегии. Также они не всегда резко отличаются; одну и ту же стратегию можно, например, классифицировать как «напасть быстро и неожиданно» или «найти и захватить «экологическую нишу»». Тем не менее, у каждой из них есть свои предпосылки. Каждая:

- подходит для определенных видов инноваций и не подходит для других.
- требует определенного поведения со стороны предпринимателя.
- имеет свои ограничения, и свои риски.

209 - «Ворваться первым и нанести массированный удар»

«Ворваться первым и нанести массированный удар» - так **генерал от кавалерии Конфедерации во времена Гражданской войны в Америке** объяснял постоянные победы в своих сражениях. В этой стратегии предприниматель стремится к лидерству, если не к доминированию на новом рынке или в новой отрасли. Реализация стратегии «Ворваться первым и нанести массированный удар» не обязательно означает немедленное создание крупного бизнеса, хотя часто это действительно так. Но с самого начала она нацелена на постоянное лидерство.

«Ворваться первым и нанести массированный удар» - это подход, который многие люди считают *преимущественной* предпринимательской стратегией. В самом деле, если обратиться к популярным книгам о предпринимателях²⁷, можно сделать вывод, что «быть самым первым и самым лучшим» - это единственная предпринимательская стратегия, и многие предприниматели, особенно работающие в высокотехнологичных компаниях, похоже, придерживаются этого мнения.

Однако они ошибаются. Безусловно, многие предприниматели применяли эту стратегию. Тем не менее, «Ворваться первым и нанести массированный удар» - это **не доминирующая предпринимательская стратегия**, особенно по сравнению со стратегиями с наименьшим риском или наивысшим коэффициентом успеха. Напротив, из всех предпринимательских стратегий **она - величайшая авантюра. Она ничего не прощает, не позволяет допускать ошибки и не дает второго шанса.**

Но в случае успеха «Ворваться первым и нанести массированный удар» очень полезно. Вот несколько примеров, показывающих, что предполагает и что требует эта стратегия.

Hoffmann-LaRoche, Базель, Швейцария, в течение многих лет была крупнейшей в мире и, по всей вероятности, самой прибыльной фармацевтической компанией. Но начало ее бизнеса было довольно скромным: до середины 1920-х гг. Хоффманн-ЛаРош была маленькой компанией, производящей несколько видов красок для текстильной промышленности. Но крупные немецкие производители красителей и две или три гораздо более крупные химические фирмы в его собственной стране полностью вытеснили ее с рынка.

Тогда она сделала ставку на недавно открытые витамины в период, когда научный мир все еще не мог полностью принять существование таких субстанций. Она:

- приобрела патенты на витамины – больше никому они не были нужны;
- наняла исследователей из Цюрихского университета с зарплатой в несколько раз больше, чем они получали как профессора, и которую никогда раньше не платили даже в промышленности;
- вложила все деньги и *все, что* могла занять, в производство и маркетинг этих новых субстанций.

²⁷ E.g., George Gilder's *The Spirit of Enterprise* (New York: Simon & Schuster, 1984), perhaps the most readable recent example of the genre

211 – Через шестьдесят лет и по истечению срока действия всех патентов на производство витаминов Hoffmann-LaRoche владеет почти **половиной мирового рынка витаминов**, который сейчас составляет **миллиарды долларов в год**.

Компания придерживалась той же стратегии еще дважды:

- в 1930-х гг., когда перешла на новые сульфамидные препараты, хотя большинство ученых того времени «знали», что системные препараты не эффективны против инфекций;

- в середине пятидесятых, когда перешла к расслабляющим мышцы транквилизаторам - либриуму и валиуму - которые, что «знал каждый ученый» в то время, в равной степени считались еретическими и несовместимыми.

Можно сказать, что это истории «крупной компании». Но когда все начиналась, Hoffmann-LaRoche не была большой компанией.

DuPont придерживалась той же стратегии. Когда после пятнадцати лет упорных и полных разочарований исследований компания получила нейлон - первое по-настоящему синтетическое волокно - DuPont приложила огромные усилия, построила огромные заводы, занялась массовой рекламой - у компании никогда раньше не было рекламы потребительских товаров - и создала отрасль, которую мы теперь называем пластмассы.

А вот еще несколько недавних примеров компаний, которые начинали с нуля со стратегией «Ворваться первым и нанести массированный удар».

Текстовый процессор не является изобретением с «научной» точки зрения. Он объединяет три уже существовавших единицы оборудования: пишущую машинку, экран дисплея и довольно простенький компьютер. Но комбинация этих существующих элементов привела к подлинной инновации, которая радикально поменяла офисную работу.

Доктор An Wang задумал эту комбинацию когда-то в середине пятидесятых годов, когда был предпринимателем-одиночкой. У него не было опыта предпринимательства и не было даже небольшой финансовой поддержки. Тем не менее, он **с самого начала стремился создать новую отрасль** и изменить офисную работу; и Wang Laboratories, конечно же, стала очень крупной компанией.

Точно так же два молодых инженера, которые запустили компьютер Apple в пресловутом гараже, без финансовой поддержки или опыта ведения бизнеса, **с самого начала стремились создать отрасль** и доминировать в ней.

212 - Стратегия «Ворваться первым и нанести массированный удар» не всегда должна быть нацелена на создание крупного бизнеса, но всегда должна быть нацелена на **создание бизнеса, доминирующего на рынке**.

Компания 3M, Сент-Пол, штат Миннесота, не предпринимает – как кажется, сознательно - попытки внедрять инновации, которые могут привести к созданию крупного бизнеса. То же Johnson & Johnson, производитель товаров для здоровья и гигиены. Обе компании относятся к числу наиболее плодотворных и успешных новаторов. Обе ищут инноваций, которые приведут **к созданию средних**, а не гигантских **предприятий, но которые доминируют на своих рынках**.

Стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» не ограничивается бизнесом. Она также доступна учреждениям сферы общественных услуг. Когда в 1809 году Вильгельм фон Гумбольдт основал Берлинский университет – что ранее отмечалось в этой книге - он явно стремился к стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар». Наполеон только что победил Пруссию, и она едва не была полностью разделена. Она была банкротом в политическом, военном и, прежде всего, финансовом отношении. Это очень напоминала Германию после поражения Гитлера в 1945 г. И все же Гумбольдт пошел на строительство крупнейшего университета, который западный мир когда-либо видел или слышал, - в три-четыре раза больше, чем все существовавшие тогда. Он нанял ведущих ученых в каждой дисциплине, начиная с выдающегося философа того времени Георга В.Ф. Гегеля. И он платил своим профессорам в десять раз больше, чем когда-либо раньше получали профессора, и это в период, когда первоклассные ученые просили мило-

стыню, так как из-за наполеоновских войн пришлось закрыть многие старые и известные университеты.

Через сто лет, в начале XX столетия, два хирурга из Рочестера, малоизвестного города в штате Миннесота, расположенного вдалеке от населенных пунктов и медицинских школ, решили создать медицинский центр, основанный на совершенно новой - и на тот момент абсолютно еретической - концепции медицинской практики, в частности, создание команд, в которых выдающиеся специалисты будут работать вместе под руководством координатора.

Фредерик Уильям Тейлор, которого называют отцом научного менеджмента, никогда не встречал братьев Майо. Но в своем хорошо известном выступлении перед Конгрессом в 1911 г. он назвал **клинику Мэйо «единственным завершенным и успешным примером научного менеджмента»**, который он знал. Эти неизвестные провинциальные хирурги с самого начала **стремились к:**

- **доминированию в своей отрасли,**
- привлечению выдающихся практиков из всех областей медицины и наиболее одаренных молодых людей,
- привлечению пациентов, способных и желающих платить, что тогда было возмутительно.

213 - Через двадцать пять лет стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» была применена March of Dimes для организации исследования детского паралича (полиомиелита). Вместо стремления к постепенному сбору новых знаний, как это делали все предыдущие исследователи медицины, March of Dimes с самого начала была нацелена на **полную победу над абсолютно загадочной болезнью**. Никто раньше никогда не организовывал «исследовательскую лабораторию без стен», в которой большое количество ученых из множества исследовательских институтов **получали задание на выполнение определенных этапов запланированной и централизованно управляемой исследовательской программы**. March of Dimes разработала модель, по которой Соединенные Штаты немного позже – во время Второй мировой войны - организовали первые значительные исследовательские проекты: атомная бомба, радарная лаборатория, бесконтактный взрыватель, а затем еще через пятнадцать лет «Полет человека на Луну» - **инновационные разработки, которые применяли стратегию «ворваться первым и нанести массированный удар»**.

Эти примеры показывают, что стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар»:

- требует амбициозной цели; в противном случае неизбежна неудача.
- всегда направлена на создание новой отрасли или нового рынка. По крайней мере, как в случае с Mayo Clinic или March of Dimes, - создание совершенно иного и весьма нестандартного процесса.

В середине двадцатых годов прошлого века компания DuPonts, конечно же, не говорила себе: «Мы создадим индустрию пластмасс» (и правда, этот термин редко использовался до 1950-х гг.). Но было опубликовано достаточно внутренних документов DuPont того времени, которые доказывают, что топ менеджмент действительно стремился к созданию новой отрасли.

Они были далеки от уверенности в успехе Карозерса и его исследований. Но они знали, что в случае успеха создали бы что-то большое и совершенно новое, и что-то, что выйдет далеко за рамки одного продукта или даже одной основной линейки продуктов.

Насколько мне известно, доктор Wang не использовал термин «офис будущего». Но в своих первых рекламных проспектах он объявил о новой офисной среде и новых концепциях офисной работы.

И DuPonts, и Wang с самого начала были явно нацелены на **доминирование в отрасли, которую они надеялись создать**.

Лучший пример стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар», - это не бизнес-кейс, а Берлинский университет Гумбольдта. На самом деле Гумбольдта инте-

ресовал не университет как таковой. Для него он не был ни средством создания нового политического порядка, ни абсолютной монархией восемнадцатого века, ни демократией Французской революции, в которой правила буржуазия. Скорее, он должен был стать сбалансированной системой, в которой полностью аполитичные профессиональные государственные служащие и столь же аполитичный профессорский корпус, нанимаемый и продвигаемый исключительно по заслугам, будут автономными в своих очень узких сферах. Эти люди - сегодня мы бы назвали их технократами - имели бы ограниченные задачи и находились бы под строгим контролем независимой профессиональной судебной власти. Но в ее пределах они были бы хозяевами / специалистами / профессионалами. В тот период у буржуазии было две сферы личной свободы:

- моральная и культурная и
- экономическая.

214 - Гумбольдт представил эту концепцию в виде книги. После полного поражения Наполеону прусской монархии в 1806 г. крах парализовал все силы - король, аристократия, армия, которые, в противном случае, остановили бы Гумбольдта. Он воспользовался возможностью и с блестящим успехом основал Берлинский университет как основного носителя своих политических концепций.

Берлинский университет действительно создал особую политическую структуру, которую немцы в XIX веке называли «Rechtsstaat» (государство, основанное на законе). В ней:

- автономная и самоуправляемая элита государственных служащих и офицеров генерального штаба полностью контролировала политическую и военную сферы;
- автономная и самоуправляемая элита образованных людей (die Gebildeten Staende), организованная вокруг самоуправляемых университетов, обеспечивала «либерализацию» сферы культуры;
- существовала автономная и в значительной степени безграничная экономика.

Эта структура сначала дала Пруссии моральное и культурное, а вскоре и политическое и экономическое господство в Германии. Далее последовало лидерство в Европе, и восхищение за ее пределами, особенно со стороны британцев и американцев, для которых Германия до 1890 г. или около того была образцом культурной и интеллектуальной жизни.

Все это было именно тем, что Гумбольдт задумал в час самого мрачного поражения и полного отчаяния и к чему он стремился. Более того, он четко сформулировал цель в Проспекте и Уставе университета.

215 - Возможно, потому что стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» должна быть нацелена на создание чего-то действительно нового, чего-то действительно отличного, с которой, как кажется, неспециалисты и аутсайдеры справляются так же хорошо, как и специалисты, а, часто, и лучше.

Hoffmann LaRoche, например, обязана своей стратегией **не химикам, а музыканту**, который женился на внучке основателя компании и нуждался в деньгах для поддержки своего оркестра больше, чем скудные дивиденды, которые выплачивала компания. По сей день компанией никогда не управляют химики, а всегда финансисты, сделавшие свою карьеру в крупном швейцарском банке.

- Вильгельм фон Гумбольдт был дипломатом, не имевшим ранее связей и опыта в академических кругах.
- Топ-менеджеры DuPont были бизнесменами, а не химиками или исследователями.
- Братья Мэйо были высококвалифицированными хирургами, но в тот период времени они не только были вне медицинской организации, но изолированы от нее.

Конечно, есть настоящие «инсайдеры», например, доктор Ван, сотрудники 3M или молодые инженеры, разработавшие компьютер Apple. Но когда дело доходит до стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар», **аутсайдер может иметь преимущество**. Он не знает того, что знают все в этой сфере, и поэтому **не знает, что делать нельзя**.

II Стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» предполагает, что необходимо попасть точно в цель иначе – это промах. Или, используя другую метафору, стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» очень похожа на лунный выстрел: отклонение на долю минуты дуги - и ракета исчезнет в космическом пространстве: однажды принятую стратегию «ворваться первым и нанести массированный удар» **сложно скорректировать или поправить.**

Другими словами, использование этой стратегии **требует обдумывания и тщательного анализа.** Предприниматель, как это представлено в большей части популярной литературы или голливудских фильмах, человек, у которого внезапно возникла «блестящая идея» и который **бросился воплощать ее в жизнь, не добьется успеха.** Фактически, для успеха этой стратегии **инновация должна быть основана на осторожной и осознанной попытке** использовать одну из основных **возможностей для инноваций**, которые обсуждались в главах 3–9.

Нет лучшего примера использования **изменения восприятия**, чем Берлинский университет Гумбольдта. Французская революция с ее террором, за которой последовали безжалостные захватнические войны Наполеона, разочаровала образованную буржуазию; тем не менее, она отвергала любую попытку возврата к абсолютной монархии восемнадцатого века, не говоря уже о феодализме. Ей нужна была «либеральная», но аполитичная сфера, а также аполитичное правительство, деятельность которого основана на принципах права и образования, которые разделяла буржуазия.

Все они в то время были последователями Адама Смита, чья книга «Богатство народов» была в тот период времени, вероятно, самой читаемой и самой уважаемой книгой о политике. Это было как раз тем, что стало политической конструкцией Гумбольдта, и планы о Берлинском университете превратились в институциональную реальность.

216 - Текстовый процессор Ванга блестяще **использовал потребность в технологии.**

К 1970-м гг. на смену страху перед компьютером, который совсем недавно пришел в офисы, пришел вопрос: «Что компьютер может сделать для меня?» К тому времени офисные работники использовали компьютер для расчета заработной платы или управления запасами. К тому времени они также приобрели офисные копировальные аппараты, так что количество бумаг в каждом офисе резко возросло.

Затем текстовый процессор Вана обратил внимание на одну оставшуюся неавтоматизированную работу, которую ненавидел каждый офисный работник - переписыванию писем, речей, отчетов, рукописей для внесения незначительных изменений и необходимости делать это снова и снова.

Хоффманн-ЛаРош, выбирая витамины в начале двадцатых годов, использовал новые знания.

Музыкант, изложивший свою стратегию, понял «структуру научных революций» за **целых тридцать лет до того, как философ Томас Кун написал знаменитую книгу** с этим названием. Он понимал, что новая базовая теорема в науке, даже если она подкреплена достаточным количеством доказательств, чтобы ее невозможно было отвергнуть, все равно не будет принята большинством ученых, если вступит в противоречие с основными теоремами, на которых они выросли и которые считают «символами веры». Ученые не обращают на это внимания до тех пор, пока старая «парадигма», старая базовая теория не становится совершенно несостоятельной.

Но все это время **те, кто принимает новую теорему и придерживается ее, имеют в своем распоряжении все.**

Только на такой базе и с тщательным анализом **стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» может быть успешной.**

Но даже после этого она требует предельной концентрации усилий. Должна быть одна четкая цель, и на ней должны быть сконцентрированы все усилия. И когда эти усилия начнут давать результаты, новатор должен быть готов к массированной мобилизации ресурсов.

Как только у DuPont появилось пригодное для применения синтетическое волокно - задолго до того, как рынок начал реагировать на него, - компания построила несколько больших фабрик и завалила рекламой, демонстрационными презентациями и образцами производителей текстиля и розничных потребителей.

217 - Затем, когда инновация стала успешным бизнесом, действительно начинается работа. И стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» требует значительных и постоянных усилий для удержания лидерских позиций; в противном случае будет создан рынок для конкурента. Теперь, когда позиция лидера достигнута, новатор должен работать еще усерднее и продолжить широкомасштабные инновационные усилия. При этом бюджет на исследования должен быть больше, чем раньше. Необходимо:

- найти новые сферы применения;
- выявить новых клиентов и убедить их попробовать новые материалы.

Более того, предприниматель, которому удалось «ворваться первым и нанести массированный удар», должен сделать свой продукт или процесс устаревшими до того, как это сможет сделать конкурент. Необходимо немедленно начать работу над преемником успешного продукта или процесса, так же концентрируя усилия и с теми же вложениями ресурсов, которые привели к успеху предыдущий товар / процесс.

Наконец, предприниматель, который добился лидерства и сумел «ворваться первым и нанести массированный удар», должен систематически снижать цену на свой продукт или процесс. Поддержание **высоких цен просто защищает и поощряет потенциальных конкурентов** (об этом см. Следующую главу «Ударьте по ним там, где их нет»).

Это было реализовано самой долгоживущей частной монополией в экономической истории - динамитным картелем, основанным Альфредом Нобелем после изобретения динамита. Динамитный картель поддерживал **всемирную монополию** до Первой мировой войны и много позднее истечения срока действия нобелевских патентов, благодаря снижению цен. Картель снижал цену каждый раз, когда спрос повышался на 10–20 процентов. К тому времени компании картеля полностью окупили вложения, которые необходимо было сделать для получения дополнительной продукции. Это сделало непривлекательным для любого потенциального конкурента строительство новых заводов по производству динамита, в то время как сам картель сохранял свою доходность.

• Не случайно DuPont, США последовательно следует этой политике как участник Динамитного картеля.

- Ванг сделал то же самое в отношении текстового процессора,
- Apple - в отношении своих компьютеров и
- 3М - в отношении всех своих продуктов.

218 - III Все приведенное выше - истории успеха. Но они не показывают, насколько на самом деле рискованна стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар». Неудач нет. Однако известно, что из тех, кто применяет эту стратегию, многие терпят неудачу. У стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар» есть только один шанс. Если он не сработал сразу, это означает полный провал.

Всем известна старинная швейцарская история о Вильгельме Телле-лучнике, которого тиран пообещал простить, если ему удастся с первого раза попасть яблоком в голову его сына. В случае неудачи, он должен будет убить ребенка, либо погибнуть самому. Именно такая ситуация наблюдается у предпринимателя в стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар». Не может быть «почти успех» или «почти провал». Есть только успех или провал.

Но успехи можно оценить только задним числом. Известны, по крайней мере, два случая, когда провал был очень близок; но компанию спасло сочетание удачи и случая.

Нейлон удалось получить только по счастливой случайности. В середине тридцатых годов синтетического волокна не существовало вовсе. Он был слишком дорог, чтобы конкурировать с хлопком и вискозой - дешевыми волокнами того времени – и, по факту, дороже даже шелка - роскошного волокна, которое японцы из-за великой депрессии тридца-

тых годов должны были продавать по любой цене, которую готовы были оплатить потребители.

Нейлон спасла разразившаяся Вторая мировая война, приостановившая экспорт японского шелка. К тому времени, когда японцы смогли снова начать производство шелка - примерно в 1950 г. - нейлон прочно укрепился, затраты на его производство и цена сократились до уровня, составлявшего лишь малую долю того, что было в конце тридцатых годов.

История самого известного продукта 3М – скотча - была рассказана ранее. Опять же, если бы не случайность, производство скотча было бы неудачей.

Стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар» действительно настолько рискованна, что стратегия, которая будет обсуждаться в следующей главе под заголовком «Творческое подражание», основана на предположении, что «ворваться первым и нанести массированный удар» будет терпеть неудачу гораздо чаще, чем это возможно. Она потерпит неудачу, потому что:

- не хватает воли;
- усилия недостаточны;
- используется или доступно для поддержания успеха и т.д. недостаточно ресурсов, несмотря на успешные инновации.

Хотя, в случае успеха, стратегия приносит большие выгоды, она слишком рискованна и слишком сложна для использования где-либо, кроме:

- крупных инноваций для создания нового политического порядка, как это успешно сделал Гумбольдт;
- совершенно новой области терапии, как Hoffmann-LaRoche с витаминами или
- нового подхода к медицинской диагностике и практике, как намеревались сделать братья Майо.

Фактически, это соответствует очень небольшой доле инноваций. Требуется глубокий анализ, реальное понимание источников инноваций и их динамики. Необходимы предельная концентрация усилий и значительные ресурсы. В большинстве случаев альтернативные стратегии доступны и предпочтительны - в первую очередь не потому, что они несут меньший риск, а потому, что для большинства инноваций возможности недостаточно велики, чтобы оправдать затраты, усилия и вложенные ресурсы, которые требует стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар».

220 - 17 «Бей их там, где их нет»

Две совершенно разные предпринимательские стратегии были объединены другим генералом Конфедерации, одержавшим победу в битвах во время Гражданской войны в США, который говорил: «бей их там, где их нет». Ее можно назвать творческим подражанием и предпринимательским дзюдо, соответственно.

I Творческое подражание

Творческое подражание²⁸ абсолютно противоречивое определение:

1. «Творческое» обязательно должно быть оригинальным.
2. Но если есть что-то, чему не подражают, так это «оригинал».

И все же такое определение имеет право на существование. Оно описывает стратегию, которая, по сути, является «имитацией»: предприниматель делает то, что уже делал кто-то другой. Но это «творчество», потому что предприниматель, применяющий стратегию «творческого подражания», **лучше понимает, что представляет собой инновация, чем люди, которые ее создали и внедрили.**

1. Самым выдающимся и ярким приверженцем этой стратегии является IBM.
2. Но это также в значительной степени стратегия, которую Procter & Gamble использует для получения и сохранения лидерства на рынках мыла, моющих средств и туалетных принадлежностей.

²⁸ The term was coined by Theodore Levitt of the Harvard Business School

3. Японская компания Hattori, чьи часы Seiko стали мировым лидером, также обязана своим господством на рынке творческому подражанию.

221. - В начале тридцатых годов IBM построила высокоскоростную вычислительную машину для выполнения расчетов для астрономов Колумбийского университета в Нью-Йорке. Несколько лет спустя она построила машину, которая была спроектирована уже как компьютер - снова для астрономических расчетов, и на этот раз для Гарварда. А к концу Второй мировой войны IBM построила настоящий компьютер - первый, кстати, обладающий характеристиками настоящего компьютера: «памятью» и способностью «программироваться». И все же есть веские **причины, по которым в учебниках истории мало внимания уделяется IBM как инноватору в области компьютеров.**

Как только она завершила производство передового компьютера в 1945 г. - первого компьютера, который был показан широкой публике в демонстрационном зале в центре Нью-Йорка, где он собирал огромные толпы, IBM отказалась от собственной разработки и переключилась на разработку своего конкурента – ENIAC - разработанную в Университете Пенсильвании. ENIAC гораздо лучше подходил для применения в бизнесе для расчета заработной платы, только разработчики этого не заметили. IBM переработала ENIAC так, чтобы его можно было производить и обслуживать, а также, чтобы он мог выполнять повседневные «вычисления». Когда в 1953 г. вышла IBM-версия ENIAC, она сразу же стала эталоном для коммерческих многоцелевых базовых компьютеров.

Это стратегия «творческого подражания». Она ждет, пока кто-нибудь еще не произведет новое, но только «примерно новое». Затем приступает к работе. И в течение короткого времени выясняется, чем действительно должно быть новое, **чтобы удовлетворить клиента**, выполнять работу, которую **клиенты хотят и за которую платят**. И «творческое подражание» становится стандартом и захватывает рынок.

В очередной раз IBM применила «творческое подражание» при производстве персонального компьютера. Идея принадлежала Apple. Как описано ранее (в главе 3), в IBM «знали», что небольшой автономный компьютер был ошибкой: он был неэкономичным, далеким от оптимального и дорогим. И все же он удался. IBM немедленно приступила к разработке машины, которая станет стандартом в области персональных компьютеров и будет доминировать или, по крайней мере, лидировать в этой отрасли. Получился ПК. За два года компания заменила лидерство Apple в области персональных компьютеров, став самым быстро продаваемым брендом и стандартом в этой области.

Компания Procter & Gamble действует примерно так же на рынке моющих средств, мыла, туалетных принадлежностей и пищевых продуктов, готовых к употреблению.

Когда стали доступны полупроводники, в часовой индустрии все знали, что их можно использовать для более точного, надежного и более дешевого питания часов, чем традиционные часовые механизмы. Вскоре швейцарцы выпустили цифровые часы с кварцевым механизмом. Но их инвестиции в традиционное часовое производство были еще очень высоки, и они решили выводить кварцевые цифровые часы на рынок постепенно в течение длительного периода времени, чтобы новые часы оставались дорогой роскошью.

222 - Между тем компания Hattori в Японии уже давно производила обычные часы для рынка Японии. Компания увидела возможность и занялась творческим подражанием, разработав цифровые часы с кварцевым механизмом как стандартные. К тому времени, как швейцарцы «проснулись», было уже поздно. Часы Seiko стали мировыми бестселлерами, а швейцарские - были почти вытеснены с рынка.

Как стратегия «ворваться первым и нанести массированный удар», так и «творческое подражание» - это стратегия, направленная на лидерство или, по крайней мере, доминирование на рынке или в отрасли. Но она гораздо менее рискованна. К тому времени, когда творческий подражатель начинает движение, как рынок (спрос), так и новое предложение сформировано. По факту, обычно спрос на него больше, чем первоначальный новатор может легко удовлетворить. Сегменты рынка известны или, по крайней мере, могут стать известными. К тому времени исследование рынка также позволяет выявить, что покупают

клиенты, как они покупают, что для них является ценностью и так далее. Большинство неопределенностей, которые возникают с появлением первого новатора, рассеяны или, по крайней мере, могут быть проанализированы и изучены. Больше не нужно объяснять, что такое персональный компьютер или цифровые часы и на что они способны.

Конечно, оригинальный новатор может с первого раза все сделать правильно, тем самым «закрывая дверь» «творческому подражанию». Существует риск того, что новатор правильно поступит с:

- витаминами, как в Hoffmann-LaRoche,
- нейлоном, как в DuPont, или
- текстовым процессором как в Ван.

Но количество предпринимателей - творческих подражателей, и их значительный успех показывают, что, риск того, что первый новатор опередит рынок, сделав все правильно, возможно, не велик.

Еще один хороший пример творческого подражания - тайленол, «аспирин без аспирина». Этот кейс более ясно, чем любой другой показывает: известно:

1. структуру стратегии,
2. каковы ее требования и
3. как она работает.

Ацетаминофен - вещество, которое продается в США под торговой маркой Tylenol - много лет использовался в качестве обезболивающего, но до недавнего времени в Соединенных Штатах был доступен *только по рецепту*.

До недавнего времени гораздо более старое обезболивающее – аспирин - воспринимался рынком как совершенно безопасное обезболивающее.

Ацетаминофен - **менее мощный** препарат, чем аспирин. Он эффективен как болеутоляющее, но не оказывает противовоспалительного действия, а также не влияет на свертываемость крови. Т.е. не имеет побочных эффектов, особенно желудочных расстройств и кровотечений, которые может вызвать аспирин, особенно при использовании в больших дозах и в течение длительного периода времени при таком заболевании, как артрит.

223 - Когда ацетаминофен стал доступен без рецепта, первый бренд представлялся и продвигался как лекарство для тех, кто страдает побочными эффектами от аспирина. Он был в высшей степени успешным, даже намного более успешным, чем ожидали его создатели. Но именно этот успех создал возможность для творческого подражания. Johnson & Johnson поняла, что существует рынок для лекарства, которое заменит аспирин в качестве предпочтительного обезболивающего, а аспирин ограничится довольно небольшим рынком препаратов, обеспечивающих противовоспалительный эффект и эффект свертывания крови. С самого начала Тайленол рекламировался как безопасное *универсальное* болеутоляющее. Через год или два он вышел на рынок.

Эти примеры показывают, что творческое подражание не использует неудачи пионеров, как это обычно представляется. Напротив, оригинальный новатор **должен быть успешным**. Компьютер Apple имел большой успех, как и бренд ацетаминофена, и которого, в конечном итоге, с рынка вытеснил Тайленол, так как оригинальные новаторы не смогли понять и оценить свой успех.

Производители Apple были ориентированы на продукты, а не на покупателей, и поэтому предлагали дополнительное оборудование, хотя пользователю нужны были программы и программное обеспечение.

Креативный новатор использует успехи других. Творческое подражание - это не «инновация» в том смысле, в котором этот термин понимается чаще всего. Креативный подражатель не изобретает продукт или услугу; он доводит его до совершенства и продвигает. В том виде, в каком он был введен, чего-то не хватает. Это может быть:

- создание дополнительных функций продукта;
- сегментирование продукта или услуг, чтобы немного разные версии соответствовали немного разным рынкам;

- правильное позиционирование продукта на рынке;
- восполнение того, чего все еще не хватает.

Креативный подражатель смотрит на товары или услуги **с точки зрения покупателя**. Персональный компьютер IBM практически ничем не отличается от Apple по своим техническим характеристикам, но IBM с самого начала предлагала клиентам программы и программное обеспечение. Apple сохранила традиционную дистрибуцию компьютеров - через специализированные магазины. IBM - радикально порвала с этой традицией и создала **всевозможные каналы сбыта**:

- специализированные магазины,
- крупные розничные сети, такие как Sears, Roebuck,
- собственные розничные магазины и так далее.

Это облегчило потребителю покупку и использование продукта. Именно это, а не технические характеристики были **«инновациями»**, которые обеспечили IBM рынок персональных компьютеров.

224 - В целом творческое подражание начинается с рынков, а не с продуктов, и с клиентов, а не производителей. Он и ориентирован на рынок, и фокусирован на него.

Эти примеры показывают, чего требует стратегия творческого подражания: ей нужен быстрорастущий рынок. Творческие подражатели не добиваются успеха, отбирая клиентов у оригинальных новаторов, первыми представившими новый продукт или услугу; они обслуживают рынки, созданные оригинальными новаторами, но обслуживаемые не должным образом. **Творческое подражание удовлетворяет уже существующий спрос, а не создает его.**

Но у стратегии есть свои риски, и они значительны:

- соблазн разделить свои усилия для хеджирования рисков.
- неверное толкование тенденции и творческое подражание тому, что позже окажется не лучшим на рынке.

IBM, лучший творческий подражатель в мире, является примером этих рисков. Она успешно имитировала все основные разработки в области автоматизации делопроизводства. В результате у нее есть лидирующий продукт во всех сферах. Но поскольку они возникли в результате подражания, они настолько разнообразны и так мало совместимы друг с другом, что практически невозможно построить интегрированное автоматизированное делопроизводство из продуктов IBM. Поэтому сомнительно, что IBM сможет сохранить лидерство в автоматизации делопроизводства как интегрированной системы. Тем не менее, именно это, по всей вероятности, будет основным рынком в будущем. И этот **риск - оказаться слишком умным** - присущ стратегии творческого подражания.

Креативное подражание, вероятно, наиболее эффективно будет работать в сфере высоких технологий по одной простой причине: новаторы в этой сфере менее всего ориентированы на рынок а, скорее всего, на технологии и продукт. Т.е., они склонны неправильно понимать свой собственный успех и **не могут использовать и удовлетворить созданный ими спрос**. Но, как показывают примеры ацетаминофена и часов Seiko, они ни в коем случае не единственные, кто так делает.

Поскольку творческая имитация направлена на доминирование на рынке, она лучше всего подходит для основного продукта, процесса или услуги: персонального компьютера, мирового рынка часов или такого большого рынка, как рынок обезболивающих. Но эта стратегия требует меньшего рынка, чем «ворваться первым и нанести массированный удар». К тому времени, когда творческие подражатели приступят к работе, **рынок уже определен и спрос уже создан**. Она менее рискованна, т.к. восполняет требования к бдительности, гибкости, готовностью принять вердикт рынка, и прежде всего, тяжелой работой и огромными усилиями.

225 - II Предпринимательское дзюдо

В 1947 году в Bell Laboratories изобрели транзистор. Сразу стало понятно, что транзистор заменит вакуумную лампу, особенно в бытовой электронике: радио и телевизорах.

Все это знали; но никто ничего не предпринял. Ведущие производители - в то время все они были из США - начали изучать транзисторы и строить **планы** перехода на **транзисторы «примерно к 1970 г.»**. До этого времени, как они заявляли, транзистор «не будет готов».

Sony была практически неизвестна за пределами Японии и в то время даже не занималась бытовой электроникой. Но Акио Морита, президент Sony, **прочитал** о транзисторе в **газетах**. В результате он поехал в США и **купил лицензию** на новый транзистор у Bell Labs за смешную сумму - **всего \$25000**. **Через два года Sony выпустила первый** портативный транзисторный радиоприемник, который **весил менее одной пятой** от рыночных аналогов и **стоил менее одной трети**. Три года спустя Sony создала рынок дешевых радиоприемников в Соединенных Штатах; который существует и поныне, далее компания захватила **мировой радиорынок**.

Конечно, это **классический случай отказа от неожиданного успеха**. В США отвергли транзистор, потому что он «был изобретен не здесь», то есть не был изобретен лидерами в области электротехники и электроники, RCA и G.E. Это типичный пример гордости за тяжелую работу. В США гордились прекрасными радиоприемниками того времени, великолепными супергетеродинамичными приборами, которые были чудом мастерства. По сравнению с ними кремниевые чипы они считали низкокачественными, если даже не ниже своего достоинства.

Но успех Sony - это не настоящая история. Как можно объяснить бесконечное удивление американцев тем, что японцы применяли эту стратегию снова и снова, и всегда с успехом? Они применили ее с телевизорами, цифровыми часами и портативными калькуляторами. Они применили ее с копировальными аппаратами, когда подвинули и отобрали большую долю рынка у первоначального изобретателя - компании Xerox. Другими словами, японцы снова и снова добивались успеха в практике «предпринимательского дзюдо» против США.

226 - То же самое сделали:

- MCI и Sprint, когда использовали ценообразование Bell Telephone System (AT&T), чтобы отобрать у нее очень большую часть междугородного бизнеса (см. Главу 6).
- ROLM, когда использовала направленную против нее политику Bell System, чтобы отобрать большую часть рынка частных телефонных станций (PBX).
- Ситибанк, когда основал в Германии банк потребительского кредитования «Familienbank» (Семейный банк), который в течение очень непродолжительного времени стал доминировать на рынке потребительского кредитования в Германии.

Немецкие банки знали, что обычные потребители стали платежеспособными и потому желанными клиентами. Они предложили потребителям банковские услуги, но в действительности не хотели работать на этом рынке. Они считали, что кредитование обычных потребителей для крупного банка ниже достоинства по сравнению с бизнес-клиентами и богатыми клиентами - инвесторами. Если потребителям нужен счет, они должны иметь его в почтово-сберегательном банке. Несмотря на то, что в рекламе говорилось обратное, банки совершенно ясно давали понять, когда потребители заходили в большие офисы местных отделений, что они им не очень-то и нужны.

Этой ситуацией воспользовался Ситибанк; он основал в Германии Familienbank, который обслуживал только индивидуальных потребителей, предложил им необходимые услуги и упростил ведение дел с банком. Несмотря на огромную мощь немецких банков и их повсеместное присутствие в стране - отделения крупного банка есть на углу каждой центральной улицы - в течение пяти лет или около того Familienbank Ситибанка добился доминирования на рынке потребительского кредитования в Германии.

Все эти новички - японцы, MCI, ROLM, Citibank - практиковали «**предпринимательское дзюдо**». Из всех предпринимательских стратегий, особенно стратегий, нацеленных на лидерство и доминирование в отрасли или на рынке, предпринимательское дзюдо, несомненно, **наименее рискованная стратегия и с наибольшим шансом на успех**.

Каждый полицейский знает, что обычный преступник всегда будет совершать свое преступление одинаково - будь то взлом сейфа или проникновение в здание, которое он хочет ограбить. Он оставляет свою «подпись», такую же индивидуальную и отчетливую, как отпечатки пальцев. И он не изменяет эту подпись, даже если это приводит к тому, что его снова и снова ловят. Но не только преступник не меняет своих привычек. Мы все та-кие.

227 – То же предприятия и отрасли. Привычка сохраняется, даже если она снова и снова ведет к потере лидерства и рынка. **Производители США были верны своим привычкам, что позволяло японцам снова и снова захватывать их рынок.**

Если преступника ловят, он редко признает, что его предала его привычка. Напротив, он находит всевозможные оправдания - и продолжает соблюдать привычку, которая привела к его поимке. Точно так же предприятия, которых придерживаются своих привычек, не признают этого и находят всевозможные оправдания. Например, производители электроники США **объясняют успехи Японии «низкой стоимостью рабочей силы»** в Японии. Тем не менее, немногие производители США, которые столкнулись с реальностью, например, RCA и Magnavox (производство телевизоров), могут производить в Соединенных Штатах продукцию по конкурентоспособным ценам и качеству (по сравнению с Японией), несмотря на американские зарплаты и профсоюзные льготы.

Немецкие банки единодушно объясняют успех Familienbank Ситибанка тем, что он принимает на себя риски, на которые они сами идти не готовы. Но у Familienbank потери по потребительским кредитам ниже, чем у немецких банков, хотя его требования к заемщикам такие же строгие, как и у немцев. Банки Германии, конечно, знают об этом. Тем не менее, они продолжают объяснять свою неудачу и успех Familienbank именно этим, что типично. **И это объясняет, почему одну и ту же стратегию - одно и то же предпринимательское дзюдо - можно использовать снова и снова.**

В частности, есть **пять довольно распространенных вредных привычек**, которые позволяют новичкам **использовать предпринимательское дзюдо** и достигать лидирующих позиций в отрасли, обходя давно работающие компании:

1. это то, что на американском сленге называется «НИН» («изобретено не здесь») - **высокомерие**, которое заставляет компанию или отрасль полагать, что что-то новое не может быть хорошим, если оно придумано не ими. Поэтому новое изобретение отвергается, как, например, транзистор, производителями электроники США.

2. Это **стратегия «снятия сливок»**, то есть получение высокодоходной части рынка. **228 –** Именно так, в основном, поступала в Хегох, что сделало ее легкой мишенью для японских имитаторов ее копируемых машин. Хегох сосредоточилась на крупных потребителях: оптовых или потребителях дорогих высокопроизводительных машин. Она не отвергала более мелких потребителей, но не шла за ними. В частности, не считала нужным оказывать им услуги. В конце концов, они были не удовлетворены обслуживанием - или, скорее, его отсутствием, и оказались заинтересованными в машинах конкурентов.

«Снятие сливок» - это нарушение элементарных управленческих и экономических заповедей. Оно всегда карается потерей рынка.

Хегох почивала на лаврах. Она действительно была солидной и хорошо зарабатывала, но **ни одному бизнесу никогда не платят за то, что он делал в прошлом.** «Снятие сливок» - попытка получить деньги за прошлые заслуги. Как только бизнес приобретает эту привычку, он, вероятно, продолжит следовать ей, и станет уязвимым для предпринимательского дзюдо.

3. Еще более истощающей является третья вредная привычка: **вера в «качество».** «Качество» продукта или услуги - это не то, во что вкладывается производитель. Это - то, что получает покупатель, и за что он готов платить. Продукт не является «качественным», потому что его сложно изготовить, и он стоит больших денег, как обычно считают производители. Так думать - некомпетентно. Клиенты платят только за то, что им полезно, и что является ценностью для них. Ничто иное не является «качеством».

Производители электроники США в 1950-е гг. считали свою продукцию со всеми этими замечательными электронными лампами «качественной», потому что:

- потратили тридцать лет на то, чтобы радиоприемники были более сложными, крупными и дорогими;
- для его изготовления требовалась серьезная квалификация.

В то время как транзисторный радиоприемник прост и может быть изготовлен неквалифицированным трудом на конвейере.

Но с точки зрения потребителя транзисторный радиоприемник явно намного превосходит по качеству. Он весит намного меньше и его можно взять с собой на пляж или пикник. Он редко выходит из строя; нет необходимости менять трубку. Он стоит намного меньше. А по дальности и точности воспроизведения он очень скоро превзошел даже самый великолепный супергетеродин с шестнадцатью электронными лампами, одна из которых в самый нужный момент перегорала.

4. Четвертая плохая привычка - **заблуждение относительно «премиальной» цены** - тесно связана как со стратегией «снятия сливок», так и с «качеством». «Премиальная» цена - это всегда приглашение конкурентам.

В течение двухсот лет со времен Ж.Б. Сэя во Франции и Д. Рикардо в Англии в первые годы девятнадцатого века экономисты знали, что единственный способ получить более высокую норму прибыли, кроме как за счет монополии, - это более низкие расходы. Попытка добиться более высокой прибыли за счет более высокой цены всегда обречена на провал. Она «держит зонтик» над конкурентом. То, что выглядит более высокой прибылью для признанного лидера, на самом деле является субсидией для новичка, который через несколько лет свергнет лидера и потребует трон себе. «Премиальные» цены, вместо того, чтобы быть поводом для радости - и причиной более высокой цены акций или более высокого соотношения цена / прибыль - всегда следует рассматривать как угрозу и опасную уязвимость.

229 - И все же заблуждение о том, что более высокая прибыль может быть достигнута за счет «премиальных» цен, почти повсеместно, хотя всегда **открывает двери для предпринимательского дзюдо**.

5. Наконец, есть пятая вредная привычка, которая типична для устоявшихся предприятий и приводит к их краху - хороший пример Хегох - **максимизация, а не оптимизация**. По мере роста и развития рынка они пытаются **удовлетворить всех пользователей одним и тем же продуктом или услугой**.

Например, внедряется новый аналитический прибор для тестирования химической реакции. Поначалу его рынок весьма ограничен, скажем, промышленными лабораториями. Но затем лаборатории университетов, исследовательских институтов и больниц начинают покупать прибор, но каждому нужно что-то немного свое. И производитель добавляет одну функцию, чтобы удовлетворить одного клиента, затем другую, чтобы удовлетворить другого, и так далее, пока то, что было простым прибором, не становится сложным. Производитель максимально расширил возможности прибора. В результате прибор больше не устраивает никого. Ибо попытка удовлетворить всех всегда заканчивается тем, что **не удовлетворяет никого**. Прибор стал дорогим, сложным в применении и обслуживании. Но производитель гордится прибором; в его рекламе на всю страницу перечислено шестьдесят четыре различных функции, на которые он способен.

Этот производитель почти наверняка станет **жертвой предпринимательского дзюдо**. То, что он считает своей **силой, будет обращено против него**. Новичок придет с прибором, предназначенным для удовлетворения потребностей одного из рынков, например, больниц. В нем не будет ни одной функции, которая ежедневно не нужна больничному персоналу. Но все, что нужно больнице, будет там и с большей производительностью, чем может предложить многофункциональный прибор. Затем новичок предоставит модель для исследовательской, государственной, промышленной лаборатории и с **приборами, разра-**

ботанными специально для конкретных потребителей, которые скорее оптимизируют, чем максимизируют, в кратчайшие сроки захватит рынки.

230 - Так, когда японцы пришли со своими копируемыми аппаратами, чтобы конкурировать с Хегох, они разработали машины для конкретных групп пользователей: например, для небольшого офиса, не важно, стоматологу, врачу или директору школы. Они не пытались соответствовать параметрам, которыми сотрудники Хегох гордились больше всего, например, скоростью машины или четкостью копии. Они предоставили небольшому офису то, в чем он нуждался больше всего, - простую машину по низкой цене. И как только они утвердились на этом рынке, они двинулись на другие рынки, каждый с продуктом, предназначенным для **оптимального обслуживания определенного сегмента рынка**.

Именно так действовала Sony: начала с рынка недорогих портативных устройств с ограниченным радиусом действия; после обоснования на нем, начала захватывать другие сегменты рынка.

Предпринимательское дзюдо нацелено, прежде всего, на создание плацдарма (beach-head), который устоявшиеся лидеры либо не защищают вовсе, либо защищают без энтузиазма – как, например, немцы не контратаковали Ситибанк, когда он основывал свой Familienbank. Как только такой плацдарм обеспечивается, то есть, как только у новичков появится **адекватный рынок и адекватный поток доходов**, они переходят на оставшуюся часть «пляжа» и, наконец, на весь «остров». И в каждом случае стратегия та же. Они разрабатывают продукт или услугу, специфичные и оптимальные для данного сегмента рынка. Устоявшиеся лидеры почти никогда не обыгрывают их в этой игре. Вряд ли устоявшимся лидерам удастся изменить собственное поведение до того, как новички захватят лидерство и начнут доминировать.

Есть **три ситуации**, в которых **стратегия предпринимательского дзюдо** может оказаться **особенно успешной**.

1. Ситуация, в которой **авторитетные лидеры отказываются действовать в неожиданных ситуациях, будь то успех или неудача**, и либо вообще не обращают на это внимания, либо пытаются отмахнуться от них. Это то, чем воспользовалась Sony.

2. **Новаторы**, которые вывели на рынок новую технологию (или новую услугу), **ведут себя как классические «монополисты»**: они используют свое лидерство для «снятия сливок» и получения «премиальной» цены. Они либо не знают, либо отказываются признать то, что достаточно очевидно: положение **лидера, не говоря уже о любой монополии**, может быть **сохранено** только в том случае, если лидер ведет себя как **«доброжелательный монополист»** (термин Джозефа Шумпетера). Это ситуация с Хегох.

231 - Доброжелательный монополист:

- снижает свои цены до того, как их сможет снизить конкурент;
- делает свой продукт устаревшим и выводит новый продукт до того, как это сделает конкурент.

Примеров предостаточно. Именно так в течение многих лет действовали компании DuPont и Bell Telephone System (AT&T) (США), пока их не одолела инфляция 1970-х гг.

Если лидер использует свое лидерское положение для поднятия цен или увеличения прибыли, а не для снижения издержек, он будет сбит с ног любым предприятием, которое применит к нему предпринимательское дзюдо.

Точно так же лидер быстрорастущего нового рынка или новой технологии, который пытается **максимизировать, а не оптимизировать**, вскоре станет уязвимым для предпринимательского дзюдо.

3. Наконец, предпринимательское дзюдо работает как стратегия, когда **рынок или отраслевая структура быстро меняются**; это история Familienbank. В пятидесятые и шестидесятые годы Германия стала процветающей, обычные люди стали потребителями финансовых услуг, выходящих за рамки традиционного сберегательного счета или традиционной ипотеки. Но банки Германии остались на своих старых рынках.

Предпринимательское дзюдо всегда ориентировано на рынок и управляется рынком. Отправной точкой могут быть технологии, как это было, когда Акио Морита приехал в Соединенные Штаты, чтобы купить лицензию на транзистор, из Японии, которая едва оправилась от разрушений Второй мировой войны. Морита изучил сегмент рынка, который существующая технология удовлетворяла меньше всего просто из-за веса и хрупкости электронных ламп: рынок портативных устройств. Затем он разработал подходящее радио для этого рынка - рынка молодых людей с небольшими деньгами и с довольно простыми требованиями в отношении диапазона прибора и качества звука, рынка, который старые технологии просто не могли адекватно удовлетворить.

Точно так же дискаунтеры междугородней связи в США увидели возможность покупать в Bell Telephone System оптом и перепродавать в розницу. Вначале они разработали услугу для довольно скромного количества крупных предприятий, которые были слишком малы, чтобы строить собственные сети междугородней связи, но достаточно большие, чтобы иметь большие счета за сети междугороднюю связь. Только после того, как они завоевали значительную долю этого рынка, они попытались выйти на рынки, как очень крупных, так и мелких потребителей.

232 - Чтобы применить **стратегию предпринимательского дзюдо**, нужно:

- начать с **анализа отрасли, производителей и поставщиков, их привычек, особенно вредных, и их политики**. Затем
- оценить рынки и попытаться точно определить место, где альтернативная стратегия получит наибольший успех и наименьшее сопротивление.

Предпринимательское дзюдо требует определенного уровня подлинности инноваций. Как правило, недостаточно предлагать один и тот же продукт или одну и ту же услугу по более низкой цене. Должно быть что-то, что отличало бы продукт или услугу от существующего.

Когда компания ROLM предложила частную телефонную станцию - коммутатор для бизнеса и офисных пользователей - в конкуренции с AT&T, она встроила дополнительные функции, разработанные на базе небольшого компьютера. Это не были высокие технологии, не говоря уже о новых изобретениях: AT&T разработала аналогичные функции. Но AT&T не настаивала на этом предложении, а ROLM настаивал.

Точно так же, когда Ситибанк отправился в Германию с Familienbank, он предоставил некоторые **инновационные услуги**, которые немецкие банки, как правило, не предлагали мелким вкладчикам, такие как **дорожные чеки и налоговые консультации**.

Другими словами, новичку недостаточно просто делать ту же работу, как и признанный лидер, но с меньшими затратами или с лучшими услугами. Новичок **должен сделать их другими**.

Как стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар» и «творческое подражание», так и «предпринимательское дзюдо» нацелена на занятие лидерских позиций и, в конечном итоге, на доминирование. Но это происходит не за счет конкуренции с лидерами - или, по крайней мере, не в тех случаях, когда лидеры осознают проблему конкуренции или обеспокоены ею.

18 Найти и захватить «экологические ниши»

Обсуждаемые до сих пор предпринимательские стратегии, такие как «ворваться первым и нанести массированный удар», «творческое подражание» и «предпринимательское дзюдо», нацелены на **лидерство** на рынке или в отрасли, или даже **доминирование**. Стратегия «экологической ниши» направлена **на контроль**.

Обсуждаемые ранее стратегии направлены на позиционирование предприятия на большом рынке или в крупной индустрии.

Стратегия экологической ниши направлена на получение **практически монополии на небольшой территории**. Первые три стратегии - конкурентные. Стратегия экологической

ниши направлена на то, чтобы сформировать иммунитет к конкуренции и неоспоримую рыночную позицию.

Компании, успешно практикующие стратегии «ворваться первым и нанести массированный удар», «творческого подражания» и «предпринимательского дзюдо» становятся крупными, заметными, если не нарицательными компаниями.

Компании, успешно практикующие стратегию экологической ниши, берут деньги и дают в кредит. Они погрязли в своей анонимности. Фактически, наиболее успешные стратегии экологической ниши состоят в том, чтобы быть настолько незаметным, несмотря на значимость продукта для процесса, что никто, скорее всего, даже не будет пытаться конкурировать.

Существует три различных нишевых стратегии, каждая со своими требованиями, ограничениями и рисками:

- платной дороги;
- специальных навыков;
- рыночной специализации.

234 - I Стратегия платной дороги

Ранее, в главе 4, я обсуждал стратегию компании Alcon, которая разработала фермент для устранения одной особенности стандартной хирургической операции по поводу старческой катаракты, которая противоречила ритму и логике процесса. После того, как этот фермент был разработан и запатентован, он занял позицию «платной дороги». Без него не может обойтись ни один глазной хирург. Независимо от того, сколько Alcon взимал за чайную ложку фермента, необходимого для каждой операции по удалению катаракты, стоимость была незначительной по сравнению с общей стоимостью операции. Я сомневаюсь, что какой-либо глазной хирург или больница когда-либо интересовались, сколько реально стоит этот фермент.

Емкость рынка этого препарата была настолько мала - может быть, \$50 млн. в год во всем мире - что явно никому не стоило даже пытаться разработать конкурирующий продукт. В мире не было бы проведено ни одной дополнительной операции по поводу катаракты только потому, что этот конкретный фермент стал дешевле. Следовательно, все, что могли сделать потенциальные конкуренты, - это **сбить цену для всех, не извлекая для себя особой выгоды**.

Очень похожую позицию «платной дороги» много лет занимала компания среднего размера, которая пятьдесят или шестьдесят лет назад разработала противовыбросовое устройство для нефтяных скважин. Стоимость бурения нефтяной скважины может исчисляться многими миллионами. Один выброс может уничтожить всю скважину и все, что в нее вложено. Противовыбросовое устройство, которое защищает скважину во время бурения, является дешевой страховкой, независимо от ее цены. Опять же, рынок в целом настолько ограничен, что **делает его непривлекательным для любого конкурента**. Снижение цены на противовыбросовые устройства, которая составляет примерно 1 % общей стоимости глубокой скважины, вряд ли сможет побудить кого-либо к бурению дополнительных скважин. **Конкуренция может только снизить цену без увеличения спроса**.

Другой пример применения стратегии «платной дороги» - компания Dewey & Almy - теперь подразделение W.R. Grace. Эта компания в 1930-х г. разработала состав для герметизации жестяных банок. Уплотнение - важный компонент банки: если содержимое банки испортится, это может вызвать катастрофические последствия. Одна смерть от одного случая ботулизма в банке может легко разрушить отрасль по упаковке продуктов. Таким образом, герметизирующий состав для банок, обеспечивающий защиту от порчи, **дешев по любой цене**. И все же **затраты** на запечатывание - в лучшем случае доли цента - **настолько незначительны**, как для стоимости всей банки, так и для риска порчи, что они **никого это особо не беспокоит**. Важна герметизация, а не затраты. Опять же, емкость рынка, хотя и больше, чем рынок ферментов для операций по поводу катаракты или про-

тивовыбросовых средств, все же ограничен. И **снижение цены на герметик вряд ли увеличит спрос хоть на одну банку.**

235 - Таким образом, позиция «платной дороги» является во многих отношениях наиболее желательной для компании. Но к ней предъявляются жесткие требования - **продукт должен иметь важное значение для процесса.**

- **риск не применять его** (потерять глаз или нефтяную скважину, испортить содержимое консервной банки и т.п.) **должен быть бесконечно больше, чем цена продукта.**

- Рынок должен быть настолько ограничен, чтобы тот, кто займет его первым, вытеснил всех остальных.

- Это должна быть настоящая «экологическая ниша», которую полностью заполняет один вид, и которая в то же время является небольшой и достаточно **незаметной, чтобы не привлекать конкурентов.**

Такие позиции **найти нелегко.** Обычно они **возникают только в случае несоответствия** (см. Главу 4):

- **ритму или логике процесса**, как в случае с ферментом Алкона,
- между экономическими реалиями - **между стоимостью неисправности и стоимостью адекватной защиты**, как в случае противовыбросового устройства или герметика для банки.

Позиция «платных дорог» также имеет **серьезные ограничения и риски.** Это в основном **статичная позиция:** после того, как экологическая ниша будет занята, **вряд ли произойдет значительный рост.** Компания, занимающая такую позицию, **ничего не может сделать для расширения своего бизнеса или контроля над ним.** Независимо от того, насколько хорош ее продукт или насколько он дешев, **спрос зависит от спроса на процесс или продукт, для которого продукт «платной дорогой» является ингредиентом.**

Возможно, для Alcon это не слишком важно. Вряд ли на катаракту влияет экономический цикл: хоть подъем, хоть депрессия.

Но когда в 1973 г. спрос на бурение нефтяных скважин взлетел до небес, а затем еще раз в 1979 г. компании, производящей противовыбросовые устройства, пришлось вложить огромные деньги в новые заводы. Было очевидно, что:

- бум долго не продлится;
- инвестиции никогда не вернуться.

Но **не инвестировать означало бы безвозвратно потерять рынок сбыта.**

Точно так же она была бессильна, когда несколько лет спустя нефтяной бум резко прекратился и за двенадцать месяцев объем добычи нефти сократился на 80 %, а вместе с ним и заказы на буровое оборудование.

Как только стратегия «платных ворот» достигает своей цели, компания становится «зрелой». Но при этом она может:

- расти так же быстро, как и конечные пользователи продукта;
- быстро упасть;
- устареть почти в мгновение ока, если кто-то найдет другой способ удовлетворения той же конечной потребности.

У Dewey & Almy, например, нет никакой защиты от замены жестяных банок на другие материалы для хранения продуктов (стекло, бумага или пластмасса), или другие методы сохранения пищи (замораживание и облучение).

236 - И компания, реализующая стратегию «платных дорог», **никогда не должна использовать свою монополию.** Она не должна:

- становиться тем, кого немцы называют раубриттером (англичане - «барон-разбойник»), хотя это не совсем одно и то же), который грабил и насиловал несчастных путешественников, когда они проходили через горные и речные ущелья, на вершинах которых располагался его замок;

- злоупотреблять своей монополией в целях эксплуатации, вымогательства или жесткого отношения к своим клиентам.

Если она это сделает, потребители найдут другого поставщика или переключатся на менее эффективные заменители, которые смогут контролировать.

Правильная стратегия - та, которую **Dewey & Almy успешно реализует уже более со-рока лет:**

- предлагает своим пользователям, особенно в странах третьего мира, широкий спектр технических услуг,
- обучает своих сотрудников,
- разрабатывает новые и более совершенные машины для консервирования и запечатывания банок своими герметизирующими составами,
- постоянно обновляет состав герметиков.

Стратегия «платных дорог» может быть неуязвимой, или почти неуязвимой. И управлять ею можно только в узком радиусе. Компания Alcon пыталась преодолеть это ограничение, предлагая всевозможные потребительские товары для глаз: искусственные слезы, жидкости для контактных линз, противоаллергические капли для глаз и так далее. Это был успешный ход, поскольку он сделал компанию привлекательной для одной из ведущих транснациональных корпораций по производству потребительских товаров - швейцарской компании **Nestlé - , которая выкупила Alcon** за более чем значительную сумму.

Насколько мне известно, **Alcon - единственная компания** такого рода, которая смогла утвердиться на рынках, выходящих за пределы ее первоначальной позиции, и с продуктами, которые отличались своими экономическими характеристиками.

Правда, неизвестно, стала ли эта диверсификация на высококонкурентные потребительские рынки, о которых компания знала очень мало, **прибыльной.**

II Специальные навыки

Все знают основные автомобильные марки. Но мало кто знает названия компаний, которые поставляют электрические и осветительные системы для этих автомобилей, хотя таких систем гораздо меньше, чем автомобильных марок:

- в Соединенных Штатах - группа GM Delco;
- в Германии Роберт Бош;
- в Великобритании Лукас;
- и так далее.

Практически никто, кроме компаний автомобильной промышленности, не знает фирмы:

- А.О. Смит из Милуоки, которая на протяжении десятилетий производила рамы, которые использовались в каждом легковом автомобиле США,
- Bendix, которая на протяжении десятилетий производила все комплекты автомобильных тормозов, используемых в автомобильной промышленности США.

237 - К настоящему времени, конечно, все это старые и хорошо зарекомендовавшие себя фирмы, но только потому, что автомобильная отрасль сама по себе является старой. Эти компании заняли контролирующую позицию задолго до Первой мировой войны, когда отрасль только зарождалась. Роберт Бош, например, был современником и другом двух пионеров немецкой автомобильной промышленности, Карла Бенца и Готфрида Даймлера, и основал фирму в 1880-е гг.

Но эти компании не только заняли контролирующее положение в своей нише специальных навыков, они сохранили его. В отличие от компаний, релизующих стратегию «платной дороги», **их ниша - довольно большая, но все же уникальная.** Она была получена благодаря развитию высокого мастерства в очень ранний период времени:

- А.О. Смит разработала то, что сегодня называется «автоматизацией» при производстве автомобильных рам во время и сразу после Первой мировой войны.
- Электрическая система, которую компания Bosch в Германии разработала для служебных автомобилей Mercedes примерно в 1911 г., была настолько продвинутой, что стала широко применяться даже в роскошных автомобилях после Второй мировой войны.

- Компания Delco из Дейтона, штат Огайо, разработала самозапуск, прежде чем стать частью General Motors, то есть до 1914 г.

Специализированные навыки позволили этим компаниям настолько далеко продвигаться в своей отрасли, что **вряд ли кому-либо стоило бросать им вызов**. Они стали «стандартом».

Ниши специализированных навыков никоим образом **не ограничиваются производством**.

За последние десять лет несколько частных **торговых фирм**, большинство из которых находятся в Вене, Австрия, создали аналогичную нишу в том, что раньше называлось «бартером», а теперь называется **«встречной торговлей»**: поставка товаров из развивающихся стран-импортеров, например, табака из Болгарии или ирригационных насосов из Бразилии для оплаты локомотивов, оборудования или фармацевтических препаратов, экспортируемых развитыми странами.

Намного раньше предприимчивый немец настолько закрепился в одной нише специальных навыков, что путеводители для туристов до сих пор называют его именем - «Бедекер».

Как показывают эти примеры, время имеет **решающее значение для создания ниши специальных навыков**. Это нужно делать **в самом начале новой индустрии, нового обычая, нового рынка, новой тенденции**.

Карл Бедекер опубликовал свой первый путеводитель в 1828 г., как только первые пароходы на Рейне организовали туристические поездки для среднего класса. Затем он практически полностью сам себе создал сферу деятельности, пока из-за Первой мировой войны книги из Германии стало невозможно продавать в западных странах.

Встречная торговля в Вене началась примерно с 1960 г., когда такая торговля была еще редким исключением, в основном ограничиваясь небольшими странами советского блока (что объясняет их концентрацию в Австрии – **Не поняла, при чем здесь Австрия – С.К.?**). Через десять лет, когда твердые валюты стали дефицитом в странах третьего мира, Вена отточила свои навыки и стала «специализироваться».

238 - Чтобы занять специальную нишу, всегда требуется **что-то новое, что-то добавочное и что-то действительно инновационное**. До Бедекера были путеводители для путешественников, но они ограничивались культурной сферой - церквями, достопримечательностями и так далее. В практических деталях - гостиницах, тарифах на конный извоз, расстояниях и размере чаевых - путешествующий английский милорд полагался на профессионала, курьера. **Но у среднего класса не было курьера, и это стало для Бедекера возможностью**. Так как он знал, какая информация нужна путешественнику, как ее получить и как представить (формат, который он установил, по-прежнему используется во многих путеводителях), было бы абсурдно дублировать инвестиции Бедекера и создавать конкурирующую организацию.

На ранних стадиях нового крупного предприятия ниша специальных навыков предоставляет исключительные возможности.

Примеров предостаточно. Например, много-много лет в Соединенных Штатах было всего две компании, производившие винты для самолетов. Обе были учреждены до Первой мировой войны.

Ниша специальных навыков **редко встречается случайно**. В каждом отдельном случае она является результатом систематического исследования инновационных возможностей. В каждом отдельном случае предприниматель ищет место, где можно развить специальные навыки и дать новому предприятию уникальную контролируемую позицию:

- Роберт Бош потратил годы на изучение новой автомобильной отрасли, чтобы позиционировать свою новую компанию, где она сразу же смогла бы стать лидером.
- Компания Hamilton Propeller, на протяжении многих лет являвшаяся ведущим производителем пропеллеров в Соединенных Штатах, была результатом систематических поисков ее основателя на заре механических полетов.

- Бедекер предпринимал несколько попыток организовать услуги для туристов, прежде чем остановился на путеводителе, носившем его имя и сделавшем его известным.

1. Таким образом, *первый момент* заключается в том, что **на ранних стадиях** новой отрасли, нового рынка или новой важной тенденции появляется возможность систематически **искать возможности для получения специальных навыков**, а затем обычно есть время **для разработки уникального умения**.

2. **239** - Второй момент заключается в том, что **ниша специальных навыков требует навыков, одновременно уникальных и разных**:

- первыми автомобильными пионерами все без исключения были механики. Они много знали о машинах, металлах и двигателях. Но электричество им было чуждо. Электричество требовало теоретических знаний, которыми они не обладали и не знали, как их получить.

- Во времена Бедекера были и другие издатели, но путеводитель, требующий огромного количества подробной информации на месте сбора, постоянной проверки и штата разъездных аудиторов, не входил в их компетенцию.

- «Встречная торговля» не является ни торговым, ни банковским бизнесом.

Таким образом, маловероятно, что бизнесу, который занимает нишу специализированных навыков, будут угрожать клиенты или поставщики. Ни один из них на самом деле не хочет заниматься чем-то настолько чуждым по навыкам и характеру.

3. В-третьих, бизнес, занимающий нишу специальных навыков, должен постоянно **работать над повышением собственного мастерства**. Он должен оставаться впереди и, по факту, постоянно устаревать. Вначале автомобильные компании жаловались, что их подталкивают Delco в Дейтоне и Bosch в Штутгарте. Они создали системы освещения, которые намного опережали обычные автомобили, опережали то, что производители автомобилей того времени считали нужным, желанным или могли заплатить, и очень часто опережали то, что производители автомобилей умели собирать.

Хотя ниша специальных навыков имеет **уникальные преимущества, она также имеет серьезные ограничения**:

- она вызывает «туннельное» зрение у своих последователей. Чтобы удерживать свое контролирующее положение, они должны научиться смотреть не вправо и не влево, а прямо вперед, на свою узкую область, свою специализированную область. На ранних стадиях электроника для самолетов *не слишком отличалась* от электроники для автомобилей. Тем не менее, производители электроники *для автомобилей* - Delco, Bosch и Lucas - не являются лидерами в области электроники *для самолетов*. Они даже поля не видели и не пытались попасть на него;

- тот, кто занимает нишу специальных навыков, обычно зависит от кого-то другого в плане вывода его продукта или услуги на рынок. Он становится компонентом. **Сила** фирм, занимающихся автомобильной электротехникой, в том, что заказчик не знает об их существовании. Но в этом, конечно, и их **слабость**. Если британская автомобильная промышленность упадет, упадет и Лукас. До энергетического кризиса производство автомобильных рам А.О. Смита процветало. Затем производители автомобилей США начали переходить на автомобили без рам. Они были существенно дороже машин с рамами, но весили меньше и, следовательно, сжигали меньше топлива. А. О. Смит ничего не смог сделать, чтобы переломить неблагоприятную тенденцию.

- **240** - Самая большая опасность состоит в том, что специализация перестает быть таковой и становится универсальной. Ниша, которую сейчас занимает венская «встречная торговля», была занята в 1920-х и 1930-х годах торговцами иностранной валютой, в основном швейцарцами. Банкиры того времени, сформированные до Первой мировой войны, по-прежнему считали, что валюты должны быть стабильными.

А когда валюты стали нестабильными, когда их блокировали, когда появились валюты с разными обменными курсами для разных целей и другие подобные ужасы, банкиры даже не захотели заниматься бизнесом. Они были только счастливы позволить специали-

стам Швейцарии делать то, что они считали грязной работой. Таким образом, довольно небольшое количество валютных трейдеров Швейцарии заняло высокодоходную нишу специальных навыков. После Второй мировой войны, в связи с колоссальным расширением мировой торговли, торговля иностранной валютой стала рутинной. К настоящему времени каждый банк, по крайней мере, в крупных валютных центрах, имеет собственных валютных трейдеров.

Таким образом, ниша специальных навыков, как и все экологические ниши, ограничена - как по объему, так и по времени. Биология учит, что виды, занимающие такую нишу, не могут легко адаптироваться даже к небольшим изменениям внешней среды. И это также верно в отношении разновидностей предпринимательских навыков. Но с учетом этих ограничений ниша специальных навыков является очень выгодной позицией. В быстрорастущих новых технологиях, в отрасли или на рынке это, пожалуй, самая выгодная стратегия.

Очень немногие производители автомобилей, работавших в 1920 году, все еще существуют; но не производители электрических систем и систем освещения. Созданная и надлежащим образом обслуживаемая ниша специальных навыков защищает от конкуренции именно потому, что покупатель автомобилей не знает и не заботится о том, кто производит фары или тормоза. Следовательно, вряд ли покупатель автомобиля будет присматриваться к ним.

После того, как название «Бедекер» стало синонимом туристических путеводителей, опасность того, что кто-то еще попытается вмешаться, исчезает, по крайней мере, до тех пор, пока рынок не изменится резко. В новой технологии, в новой отрасли или на новом рынке стратегия специализированных навыков предлагает оптимальное соотношение между возможностью и риском неудачи.

241 - III Рыночная специализация

Основное различие между нишей специальных навыков и нишей рыночной специализации заключается в том, что первая строится вокруг продукта или услуги, а вторая - вокруг специализированных знаний о рынке. В остальном они похожи.

Две компании среднего размера, одна в северной Англии и другая - в Дании, поставляют подавляющее большинство автоматических печей для выпечки хлеба, печенья и крекеров, покупаемых в некоммунистических странах.

Мне рассказывали, что в таких печах нет ничего сложного или особенно технически сложного. Вокруг буквально десятки компаний, которые могут сделать их так же хорошо, как эти две фирмы в Англии и Дании. Но эти двое знают рынок: они знают каждого крупного пекаря, и каждый крупный пекарь знает их. Рынок просто недостаточно велик или недостаточно привлекателен, чтобы пытаться конкурировать с этими двумя, пока они остаются удовлетворительными.

На протяжении многих десятилетий две компании - два туроператора - Thomas Cook в Европе и American Express в Соединенных Штатах - обладали практически монополией на дорожные чеки.

До периода массовых поездок - после Второй мировой войны - дорожные чеки были «на задворках». Это было очень прибыльным бизнесом, поскольку эмитенты - Cook или American Express - пользовались деньгами и хранили заработанные на них проценты до тех пор, пока покупатель не обналичивал чек, что иногда происходило только через несколько месяцев после его покупки. Но рынок был недостаточно велик, чтобы кого-то соблазнить. Кроме того, для дорожных чеков требовалась всемирная организация, которую Cook и American Express должны были поддерживать в любом случае для обслуживания своих клиентов, и которую никто другой в те дни не имел никаких оснований создавать.

Специализированный рынок можно найти, рассматривая новые разработки с вопросами:

- какие их возможности открывают уникальную нишу и
- что мы должны сделать, чтобы занять ее раньше всех?

Дорожный чек - не большое «изобретение». По сути, это не более чем аккредитив, который существует уже сотни лет. Новым было то, что дорожные чеки предлагались - сначала клиентам Cook и American Express, а затем и широкой публике - стандартными номиналами. И их можно было обналичить везде, где Cook или American Express имели офис или агента. Эта уникальность сделала их привлекательными для туристов, которые не хотели брать с собой большие суммы наличных, и у которых не было устоявшихся связей в банке, чтобы иметь право на аккредитив.

242 - В первых хлебопечках не было ничего особенно продвинутого, и сегодня нет никаких высоких технологий. Две ведущие фирмы осознали, что процесс выпечки печенья и крекеров **перемещается из дома на фабрику**. Затем они изучили, что нужно коммерческим пекарям, чтобы они могли производить продукт, который их собственные клиенты, бакалейные лавки и супермаркеты, в свою очередь, могли продавать, а домохозяйка покупать. В основе хлебопекарных печей лежали **не инженерные разработки, а рыночные исследования**: инженерные решения были доступны каждому.

К нише специализированного рынка предъявляются те же требования, что и к нише специальных навыков:

- систематический анализ новой тенденции, отрасли или рынка;
- особый инновационный вклад, хотя бы «поворот», подобный тому, который превратил традиционный аккредитив в современный дорожный чек;
- постоянная работа над улучшением продукта и особенно услуг, чтобы однажды полученное лидерство сохранялось.

И у него те же ограничения. **Самая большая угроза** положению на рынке специальных товаров - **это успех**, и она возникает, когда рынок специальных товаров становится массовым.

Дорожные чеки теперь стали товаром и очень конкурентоспособным, потому что путешествия стали массовым рынком.

Так, возьмем духи. Французская фирма Coty создала современную парфюмерную промышленность. Она поняла, что Первая мировая война изменила отношение к косметике. Если до войны косметикой пользовались только «продвинутые женщины» - или те, кто осмеливался в этом признаться, - то после - косметика стала общепринятой, и пользование ею было признаком респектабельности. К середине двадцатых годов Coty заняла почти монопольное положение по обе стороны Атлантики. До 1929 г. рынок косметики был «специализированным рынком», рынком выше среднего класса. Но затем, во время Великой депрессии, он превратился в настоящий массовый рынок. Сейчас он разделен на два сегмента:

- роскошный - с высокими ценами, специализированной дистрибуцией и специальной упаковкой;
- массовый - популярный по цене; бренды, продаваемые во всех торговых точках, включая супермаркеты, различные магазины и аптеки.

В течение нескольких непродолжительных лет рынок специализированных товаров, на котором доминировала компания Coty, **исчез**. Но Coty никак не могла решить, стать ли продавцом массовой косметики или предметов роскоши. Она пыталась остаться на рынке, которого больше не существовало, и с тех пор дрейфует.

19 Изменить экономические характеристики продукта, рынка или отрасли

В описанных выше предпринимательских стратегиях целью является внедрение инноваций. Предпринимательская стратегия, обсуждаемая в этой главе, **собственно стратегия является инновацией**. Товар или услуга, которые она сопровождает, вполне могли существовать уже давно - в нашем первом примере - почта, которой почти две тысячи лет. Но **стратегия превращает** этот **старый**, традиционный продукт или услугу в нечто новое. Она меняет их полезность, ценность и экономические характеристики. Хотя **физически изменений нет, экономически есть что-то другое и новое**.

Всем стратегиям, обсуждаемым в этой главе, присуще одна общая черта: они **создают покупателя** - и это **конечная цель бизнеса**, по сути, экономической деятельности. Но делают они это **четырьмя разными способами**:

- I. создание полезности;
- II. ценообразование;
- III. адаптация к социальной и экономической реальности потребителя;
- IV. предоставление потребителю истинной ценности.

244 - Создание полезности для потребителя

Английских школьников всегда учили, что почту «изобрел» Роуленд Хилл в 1836 г. И это, конечно, нонсенс. В Риме еще при Цезаре был отличный сервис: быстрые курьеры регулярно доставляли почту в самые отдаленные уголки империи. Через тысячу лет, в 1521 г., немецкий император Карл V в соответствии с реальным духом Возрождения «вернулся» в классический Рим и передал монополию на перевозку почты в империи княжеским семьям Турн и Таксис. Их щедрые жертвования на избирательную кампанию позволили ему подкупить достаточное количество выборщиков Германии и завоевать императорскую корону, а, как известно коллекционерам марок, семьи Турн и Таксис оказывали почтовые услуги во многих частях Германии вплоть до 1866 г.

К середине семнадцатого века каждая европейская страна, а через сто лет и американские колонии, организовали почтовую службу по образцу Германии.

Известно, что все великие писатели Запада, от Цицерона до мадам де Севинье, лорда Честерфилда и Вольтера, писали и отправляли свои письма задолго до того, как Роланд Хилл «изобрел» почтовую службу.

И все же **Хилл действительно создал** то, что мы теперь называем «**почтой**». Он **не привнес ни одной новой технологии, ни одной новой «вещи», ничего**, что даже предположительно могло быть **запатентовано**. Но до него пересылку почты оплачивал адресат, причем плата рассчитывалась в зависимости от расстояния и веса. Каждое письмо приходилось приносить на почту для взвешивания. Это делало пересылку и дорогой, и медленной.

Хилл предложил в Великобритании - **оплата должна**:

- стать единой независимо от расстояния;
- быть предоплатой;
- происходить путем проставления штампа, который использовался в течение многих лет для уплаты **других налогов и сборов**.

В одночасье **почта стала**:

- **простой и удобной**: теперь письма можно было бросать в ящик;
- до абсурда дешевой: письмо, которое раньше стоило шиллинг или больше - а шиллинг был дневным заработком ремесленника - теперь стоило всего пенни;
- не ограниченной по объему.

Одним словом, родилась «почта».

Хилл создал полезность. Он спрашивал клиентов, что им нужно, чтобы почта стала действительно услугой? Это всегда **первый вопрос в предпринимательской стратегии «изменения полезности, ценностей и экономических характеристик»**. На самом деле **снижение стоимости пересылки письма, даже на 80% и более, было второстепенным. Главный эффект** - сделать использование почты **удобным и доступным для всех**. Письма больше не нужно было ограничивать «посланиями». Портной теперь мог использовать почту для отправки счета. Результатом стало:

- резкое увеличение объема: в первые четыре года он увеличился в два раза и за следующие десять лет еще в четыре раза;
- снижение стоимости: отправка письма по почте долгие годы практически не стоила ничего.

245 - Цена обычно почти не имеет отношения к стратегии создания полезности. Стратегия работает, позволяя клиентам делать то, что служит их целям. Она работает, потому что задается вопросами:

- что на самом деле является «услугой»,
- что действительно является «полезностью» для потребителя?

Каждая невеста в США хочет получить набор «хорошего фарфора». Однако целый набор - слишком дорогой подарок, кроме того, люди, делающие ей свадебный подарок, не знают, какой узор хочет невеста или какие части у нее уже есть. В итоге они дарят что-то. Другими словами, **спрос был, а полезности не было**.

Компания Lenox China, производитель столовой посуды среднего размера,

- увидела в этом **инновационную возможность**.
- адаптировала старую идею «свадебного регистра»²⁹ к «регистрации» фарфора Lenox. Технология была такой:

- будущая невеста выбирает продавца, которому рассказывает, какой узор из фарфора Lenox она хочет, и направляет к нему потенциальных покупателей свадебных подарков;

- продавец спрашивает дарителя: «сколько вы хотите потратить?» и поясняет: «этого достаточно для покупки двух кофейных чашек с блюдцами»; или «у нее уже есть все кофейные чашки; теперь ей нужны десертные тарелки».

Результатом становятся:

- счастливая невеста,
- счастливый даритель свадебного подарка и
- абсолютно счастливая Lenox China Company.

Опять же, здесь **нет высоких технологий, ничего патентоспособного, только ориентация на потребности клиента**. Тем не менее, свадебный регистр, при всей его простоте - а возможно, благодаря ему - сделал Lenox фаворитом среди производителей «хорошего фарфора» и **одной из самых быстрорастущих производственных компаний среднего размера США**.

«Создание полезности» позволяет людям по-своему удовлетворять свои желания и потребности. Портной не мог отправить счет своему клиенту по почте, если почтовому служащему требовалось три часа на оформление, а затем адресат должен был заплатить крупную сумму - возможно, даже такую же, как и сам счет. Роулэнд Хилл ничего не добавил к услуге. Она выполнялась:

- одними и теми же почтовыми служащими
- с использованием одних и тех же почтовых вагонов
- одними и теми же почтальонами.

И все же почтовая услуга Роулэнда Хилла была совершенно **другой «услугой»**. Она выполняла другую функцию.

246 - II Ценообразование

На протяжении многих лет самым известным лицом США в мире было лицо Кинг Кэмп Жиллетт, которое украшало обертку каждого лезвия Gillette, продаваемого в любой точке мира. Миллионы мужчин во всем мире каждое утро использовали бритвенные лезвия Gillette.

Кинг Джиллетт **не изобрел безопасную бритву**; в последние десятилетия девятнадцатого века их было **запатентована десятки**.

До 1860 или 1870 г. лишь очень небольшое количество мужчин (аристократия, некоторые профессионалы и торговцы) **должны были** ухаживать за волосами, и могли позволить себе **парикмахера**.

Но внезапно **должны были** выглядеть «респектабельно» большое количество мужчин, торговцев, лавочников, клерков. Мало кто из них мог обращаться или **чувствовать себя**

²⁹ Свадебный регистр - услуга, предоставляемая веб-сайтом или розничным магазином, которая помогает помолвленным парам сообщать гостям свадьбы о предпочтениях в отношении подарков

комфортно с опасной бритвой, но посещения парикмахера были дорогими и, что еще хуже, отнимали много времени.

Многие изобретатели конструировали безопасную бритву «сделай сам», но никто не мог ее продать. Посещение парикмахера стоило десять центов, а самая дешевая безопасная бритва стоила пять долларов - огромная сумма по тем временам: доллар в день был хорошей зарплатой.

Безопасная бритва Gillette была не лучше многих других, и ее производство было намного дороже. Но Gillette не «продавал» бритву. Он практически отдавал ее за пятьдесят пять центов в розницу или двадцать центов оптом, что не намного больше одной пятой стоимости ее производства. Но Gillette сконструировал ее так, чтобы можно было использовать только его запатентованные лезвия. Затраты на их изготовление составляли менее одного цента за штуку: он продавал их по пять центов. А поскольку лезвие можно было использовать шесть или семь раз, оно обеспечивало бритье менее чем за один цент за единицу бритья или менее одной десятой стоимости посещения парикмахера.

Gillette установил цену на то, что покупает покупатель, а именно на бритье, а не на то, что продает производитель. В конце концов, покупатель, находящийся в плену Gillette, возможно, платил больше, чем он заплатил бы, если бы купил безопасную бритву конкурента за пять долларов, а затем лезвия конкурента по цене одного или двух центов. Клиенты Gillette наверняка знали об этом; клиенты более умны, чем полагают рекламные агентства или Ральф Нейдер³⁰. Но цены Gillette были им понятны. Они платили за то, что купили, то есть за бритье, а не за «вещь». И бритье, которое они получали с помощью бритвы Gillette и лезвия Gillette, было гораздо приятнее, чем любое бритье, которое они могли бы сделать с помощью опасной бритвы, и намного дешевле, чем они могли бы получить в парикмахерской по соседству.

247 - Одна из причин, по которой патент на копирующий аппарат попал к небольшой малоизвестной компании в Рочестере, штат Нью-Йорк (известную как Haloid Company), а не одной из крупных производителей печатных машин, заключалась в том, что ни одна из последних не увидела возможность продажи копирующего аппарата. Их расчеты показывали, что такую машину придется продавать как минимум за \$4000. Никто не собирался платить такую сумму за копирующий аппарат, когда копирующая бумага практически ничего не стоила.

Кроме того, конечно, потратить \$4000 на машину означало запрос на капитал, который должен был пройти длинный путь до совета директоров, сопровождаться расчетами об окупаемости инвестиций, которые казались невозможными для гаджета, помогающего секретарю. Компания Haloid - нынешняя Хегох - проделала большую техническую работу, чтобы разработать окончательную версию машины. Но ее главным вкладом было ценообразование. Он продавал не машину; он продавал то, что производила машина - копии. При цене в пять или десять центов за копию нет необходимости запрашивать капитальные ассигнования. Это «мелочь», которые секретарь может заплатить, не вставая. Настоящей инновацией была цена машины Хегох в пять центов за копию.

Большинство поставщиков, включая государственные учреждения, никогда не рассматривают ценообразование как стратегию. Однако ценообразование позволяет покупателю платить за то, что он покупает - бритье, копию документа, - а не за то, что производит производитель. Платит же в итоге, конечно, ту же сумму. Но то, как он платит, зависит от потребностей и возможностей потребителя. Плата соответствует тому, что фактически покупает потребитель. Потребитель платит за то, что представляет «ценность» для него, а не за «затраты» производителя.

III Адаптация к социальной и экономической реальности потребителя

Мировое лидерство компании General Electric Company (G.E.) США в производстве больших паровых турбин основано на том, что еще перед Первой мировой войной компа-

³⁰ адвокат и политический активист левоцентристского толка США. Выступал в поддержку прав потребителей, феминизма, гуманизма, охраны окружающей среды и демократического правительства

ния задумалась о том, каковы реалии ее клиентов. Паровые турбины, в отличие от паровых двигателей с поршневым приводом, которые она заменяла при выработке электроэнергии, сложны и требуют при проектировании высокой инженерной мысли, а также навыков их изготовления и монтажа.

Отдельная электроэнергетическая компания просто не может себе этого позволить. Она покупает крупную паровую турбину, может быть, один раз в пять или десять лет, когда строит новую электростанцию. Кроме того, необходимо постоянно поддерживать навыки. Следовательно, производитель должен создать и поддерживать мощную консалтинговую организацию.

248 - Но, как отмечает G.E., вскоре выяснилось, что:

- заказчик не может оплачивать консалтинговые услуги. Согласно законодательству США, на такие расходы требуется разрешение государственной комиссии по коммунальному хозяйству. Однако, по мнению комиссий, компании должны иметь возможность выполнять эту работу самостоятельно;

- они не могут добавить к цене паровой турбины стоимость консультационных услуг, в которых нуждаются ее клиенты, так как коммунальные комиссии не дают на это разрешения;

- хотя паровая турбина имеет очень длительный срок службы, довольно часто, может быть, каждые пять-семь лет, требуется новый набор лопастей и они должны поступать от производителя оригинальной турбины.

G.E. создала ведущую в мире инженерно-консалтинговую организацию по электростанциям - хотя она старалась не называть это консалтингом, а «продажей оборудования» - и не брала плату. Ее паровые турбины были не дороже, чем у конкурентов. Организация консультаций действительно увеличивала затраты, но они составляли существенную часть цены, которую G.E. взимала за замену лопастей. В течение десяти лет все другие производители паровых турбин перешли на ту же систему. Но к тому времени G.E. уже была лидером на мировом рынке.

Намного раньше, в 1840-х годах, подобный подход к продукту и процессу, соответствующий реалиям клиента, привел к изобретению **покупки в рассрочку**.

Сайрус Маккормик был одним из многих американцев, построивших уборочную машину, **необходимость у которой была очевидна**. И он обнаружил, как и другие изобретатели подобных машин, что **не может продавать свой продукт**. У фермеров не было покупательной способности. Все знали и соглашались, что машина окупится в течение двух или трех сезонов, но тогда не было банкира, который одолжил бы фермеру США деньги на покупку машины. Маккормик предложил рассрочку, которая должна была выплачиваться из доходов, полученных комбайном за последующие три года. Теперь фермер мог позволить себе купить машину - и он это сделал.

Производители имеют обыкновение говорить о «нерациональном покупателе» (как и экономисты, психологи и моралисты). Но «нерациональных покупателей» не бывает. Как гласит старая поговорка: «Есть только ленивые производители». Предполагается, что покупатель всегда рационален. Однако его или ее реальность обычно сильно отличается от реальности производителя.

Правила и постановления комиссий по коммунальному хозяйству могут показаться бессмысленными и абсолютно произвольными. Тем не менее, для энергокомпаний, которым приходится работать под их управлением, это реальность.

Фермер США, возможно, был более подвержен кредитному риску, чем думали банкиры США в 1840 г. Но то, что банки США того периода не выдавали фермерам денег для покупки оборудования, это факт.

Инновационная стратегия заключается в признании того, что эти реалии не являются посторонними для продукта, а фактически являются продуктом для потребителя. **Все, что покупают клиенты, должно соответствовать их реалиям, иначе оно им не нужно.**

249 - IV Предоставление потребителю истинной ценности

Последняя из инновационных стратегий - предложение того, что является «ценностью» для потребителя, а не того, что является «продуктом» для производителя - на самом деле находится лишь в шаге от стратегии принятия реальности потребителя как части продукта и части того, что покупатель покупает и за что платит.

Компания среднего размера на Среднем Западе США поставляет более половины всех специализированных смазочных материалов, необходимых для очень больших землеройных и тяговых машин:

- бульдозеров и драг, используемых подрядчиками, строящими дороги;
- тяжелого оборудования, используемого для снятия защитного слоя в шахтах;
- тяжелых грузовиков, которые вывозят уголь из угольных шахт;
- и так далее.

Эта компания конкурирует с некоторыми крупнейшими нефтяными компаниями, которые могут мобилизовать целые батальоны специалистов по смазочным материалам. Она **конкурирует тем, что вообще не продает смазочное масло**. Вместо этого она **продает** то, что, по сути, является **страховкой**. «Ценность» для подрядчика не в смазке; а в эксплуатации оборудования.

Каждый **час потерь** подрядчика из-за того, что та или иная тяжелая техника не может работать, обходится ему **бесконечно дороже**, чем **расходы на смазочные материалы за год**. За инциденты, которые могут привести к нарушению сроков, для подрядчиков предусмотрены серьезные штрафы, т.е. они могут получить контракт, только рассчитав крайний срок как можно быстрее и точнее. Производитель смазочных материалов на Среднем Западе предложил подрядчикам:

- анализ потребностей в смазочных материалах для обслуживания их оборудования;
- годовой абонемент на программу обслуживания;
- гарантии того, что из-за проблем со смазкой их оборудование не будет выходить из строя более определенного количества часов в год.

Излишне говорить, что в программе всегда прописывается производитель смазки. Но подрядчики покупают не это. Они покупают **безотказную работу, которая им очень ценна**.

250 - Последний пример - тот, который можно назвать «переходом от продукта к системе», - это пример Herman Miller, производителя мебели из Зеландии, штат Мичиган, США. Компания вначале была известна как производитель одного из первых современных разработок - кресла Eames. Затем, когда все остальные производители начали выпускать такие кресла, Herman Miller занялся изготовлением и продажей офисов в целом и рабочих мест для больниц, причем оба эти направления имели значительный успех. Наконец, когда начал формироваться «офис будущего», Герман Миллер создал Институт управления объектами, который не продает мебель или оборудование, он консультирует компании по планировке офиса и оборудованию, необходимому для организации оптимального рабочего процесса и высокой производительности, обеспечивая высокий моральный дух сотрудников при низких затратах. Герман Миллер определяет **«ценность» для потребителя**. Он говорит ему: «может быть, вы платите за мебель, но **покупаете работу, моральный дух и производительность. А это как раз то, за что следует платить**».

Эти примеры, скорее всего, выглядят очевидными. Мог ли кто-нибудь, применив немного интеллекта, придумать эти или подобные стратегии? Считается, что отец систематической экономики Давид Рикардо однажды сказал: «Прибыль приносит не отличная сообразительность, а особая тупость». Стратегии **работают** не потому, что они разумны, а **потому, что большинство** поставщиков товаров и услуг, предприятий и учреждений общественного обслуживания **не думают**. Они работают именно потому, что **«очевидны»**.

Почему же они так **редко срываются**? Как показывают приведенные примеры, любой, кто задает вопрос, **что на самом деле покупает покупатель, выигрывает** гонку. Фактически, это даже не гонка, так как другие не бегут. Тогда, чем это объяснить?

Одна из причин - экономисты и их концепция «ценности». В каждой книге по экономике указывается, что **клиенты покупают не «продукт», а то, что он делает для них**. А за-

тем каждая книга по экономике сразу же отказывается от рассмотрения всего, кроме «цены» на продукт, «цены», определяемой как то, что покупатель платит, чтобы получить владение или право собственности на вещь или услугу. То, что продукт делает для покупателя, **больше никогда не упоминается**. К сожалению, поставщики продуктов или услуг склонны следовать за экономистами.

Имеет смысл сказать, что:

- «продукт А стоит Х долларов»;
- «мы должны получить Y долларов за продукт, чтобы покрыть наши собственные затраты на производство, стоимость капитала и, таким образом, получить адекватную прибыль».

Но нет никакого смысла делать вывод: «... и, следовательно, покупатель должен заплатить единовременно Y долларов наличными за каждую часть продукта А, которую он покупает».

Скорее, аргумент должен выглядеть следующим образом: «То, что покупатель платит за каждую единицу продукта, должно принести нам Y долларов. Но то, как покупатель платит, зависит от того, что для него **наиболее разумно**. Это зависит от того, что:

- продукт делает для покупателя;
- соответствует его реальности;
- покупатель считает «ценностью».

251 - Цена сама по себе не является ни «ценой» и не «стоимостью». Именно это понимание дало King Gillette фактическую монополию на рынке бритвы на почти сорок лет; она также позволила крошечной компании Haloid за десять лет превратиться в компанию Xerox с доходом в несколько миллиардов долларов и обеспечила General Electric мировое лидерство в области паровых турбин. В каждом отдельном случае эти компании становились чрезвычайно прибыльными. Но они заработали свою прибыльность. Им платили за то, что они удовлетворяли своих клиентов, за то, что давали своим клиентам то, что они хотели купить, другими словами, за то, что **они давали своим клиентам ценность их денег**.

«Но это не что иное, как элементарный маркетинг», - возразит большинство читателей, и они будут правы. Это не что иное, как элементарный маркетинг. Чтобы начать с пользы клиента, с того, что он покупает, с его реалий и его ценностей - вот что такое маркетинг. Но почему после сорока лет проповедей по маркетингу, обучения маркетингу, преподавания маркетинга, так мало производителей готовы ему следовать, я не могу объяснить.

Факт остается фактом: пока что любой, кто желает использовать маркетинг в качестве основы стратегии, скорее всего, быстро и почти без риска приобретет лидерство в отрасли или на рынке.

1. Предпринимательские стратегии;
2. целенаправленные инновации;
3. предпринимательский менеджмент

- составляют **инновации и предпринимательство**.

Доступные стратегии достаточно ясны, и их **всего несколько**. Но **гораздо труднее конкретизировать предпринимательские стратегии, чем целенаправленные инновации и предпринимательский менеджмент**. Мы знаем, в каких областях можно найти инновационные возможности и как их анализировать. Существуют правильные политики и практики, а также неправильные политики и практики, которые делают существующий бизнес или общественное учреждение способным к предпринимательству; правильные и неправильные поступки нового предприятия.

Но предпринимательская стратегия, которая соответствует определенной инновации, - это высоко-рискованное решение. Некоторые предпринимательские стратегии лучше подходят для конкретной ситуации, например, стратегия, которую я назвал предпринимательским дзюдо, - это стратегия выбора, при которой ведущие компании отрасли год за годом упорствуют в одних и тех же привычках высокомерия и ложного превосходства. Можно

описать типичные преимущества и типичные ограничения определенных предпринимательских стратегий.

252 - Прежде всего, мы знаем, что у предпринимательской стратегии больше шансов на успех, чем больше она начинается с потребителей – полезности для них, их ценностей, их реалий. **Инновация - это изменение рынка или общества.** Она обеспечивает больший доход для потребителя, большую способность создавать благосостояние для общества, более высокую ценность или большее удовлетворение. Тест для инновации - это всегда то, что она делает для потребителя. Следовательно, предпринимательство всегда должно быть ориентировано на рынок, быть действительно рыночным.

Тем не менее, предпринимательская стратегия остается **областью принятия решений** в сфере предпринимательства и, следовательно, областью принятия **рисков**. Она ни в коем случае **не догадка или азартная игра**. Но и **не совсем наука**. Скорее, **это суждение**.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Предпринимательское сообщество

I «Каждому поколению нужна своя революция», - заключал Томас Джефферсон в конце своей долгой жизни. Его современник, Гете, великий немецкий поэт, хотя и был ярким консерватором, выражал те же чувства, когда в старости пел:

Разум становится чепухой
Благо – чумой.

И Джефферсон, и Гете выражали разочарование своего поколения наследием Просвещения и Французской революции. Но они могли бы так же отнестись к нашему нынешнему наследию. Через 150 лет великого и блестящего обещания государство всеобщего благосостояния, начатое в императорской Германии для по-настоящему неимущих и инвалидов, стало «всеобщим правом» и растущим **бременем на тех, кто что-то производит**.

Институты, системы, политики в конечном итоге изживают себя, как и продукты, процессы и услуги. Это происходит с ними и когда цель достигнута, и когда не удается ее достичь. Механизмы все еще могут работать, но предположения, на которых они были построены, не соответствуют реальности, как, например, принятые демографические допущения, на основе которых во всех развитых странах за последние сто лет были разработаны планы развития здравоохранения и пенсионного обеспечения. Вот уж когда действительно «разум становится чепухой» и приносит страдания.

254 - Однако «революции», как известно со времен Джефферсона, не являются лекарством. Их нельзя предсказать, направлять или контролировать. Они приводят к власти не тех людей. Хуже всего то, что их результаты - как и следует ожидать - прямо противоположны их обещаниям. Всего через несколько лет после смерти Джефферсона в 1826 г., крупный специалист в области государственного управления и политики Алексис де Токвиль отметил, что революции не разрушают тюрьмы старого режима, а укрепляют их.

Токвиль доказал, что самым прочным наследием *Французской революции* было ужесточение оков дореволюционной Франции:

- подчинение всей страны неконтролируемой бюрократии; и
- централизация всей политической, интеллектуальной, художественной и политической и хозяйственной жизни в Париже.

Основными последствиями *русской революции* были черты царского режима, против которого русские либералы и революционеры протестовали громче всех и с наибольшим основанием:

- новое крепостное право для земледельцев,
- всемогущая тайная полиция и
- жесткая, коррумпированная, удушающая бюрократия.

То же самое следует сказать о мрачной «*Великой культурной революции*» Мао.

Теперь мы точно знаем, что «революция» - это всепроникающее заблуждение девятнадцатого века, и на сегодня, пожалуй, самый дискредитированный из его мифов.

Теперь мы точно знаем, что «революция» - это не достижение, и не новая заря. Это результат старческого распада, банкротства идей и институтов, неудачного самообновления.

И все же мы также знаем, что теория, ценности и все артефакты человеческого разума и человеческих рук действительно стареют и ужеточаются, становятся «недугами».

Таким образом, инновации и предпринимательство необходимы как обществу, так и экономике, государственным учреждениям и бизнесу. Именно потому, что инновации и предпринимательство - это не «корни и ветви», а:

- «шаг за шагом»: продукт здесь, политика там, государственная услуга еще где-то;
- потому что они не запланированы, а сосредоточены на конкретной возможности и конкретной потребности;
- потому что они - прогноз и исчезнут, если не дадут ожидаемых и необходимых результатов;
- потому что, другими словами, они, скорее, прагматичны, чем догматичны, и, скорее, скромны, чем грандиозны
- потому что они обещают поддерживать любое общество, экономику, промышленность, общественные услуги или бизнес гибким и самовозобновляющимся.

Они достигают то, чего Джефферсон в каждом поколении надеялся достичь посредством революции, но достигают этого без кровопролития, гражданской войны или концентрационных лагерей, без экономической катастрофы, но с определенной целью, под руководством и под контролем.

Что нам нужно, так это предпринимательское общество, в котором инновации и предпринимательство нормальны, устойчивы и непрерывны. Подобно тому, как менеджмент стал особой и объединяющей технологией для всех современных институтов, нашего общества организаций, так и **инновации и предпринимательство должны стать неотъемлемой частью деятельности по поддержанию жизни в наших организациях, нашей экономике и нашем обществе.**

Это требует от руководителей всех учреждений, чтобы они сделали **инновации и предпринимательство нормой постоянной повседневной деятельности, практикой в своей собственной работе и в работе своей организации.**

Предложение концепции и инструментов для решения этой задачи - цель этой книги.

II Что не работает

Первоочередной задачей при обсуждении государственной политики и государственных мер, необходимых в предпринимательском обществе, является определение того, **что не будет работать**, особенно потому, что **политика, которая не будет работать, сегодня так популярна.**

«Планирование» в общепринятом понимании этого термина фактически **несовместимо с предпринимательским обществом и экономикой. Инновации действительно должны быть целенаправленными, и предпринимательство должно управляться.**

Но **инновации, почти по определению, должны быть децентрализованными, специальными, автономными, конкретными и микроэкономическими.**

Лучше начинать с малого, пробного и гибкого. В самом деле, возможности для инноваций можно найти только приматриваясь и приближаясь к событию. Их невозможно найти в массивных агрегатах, с которыми планировщик имеет дело по необходимости, а в отклонениях от них - в неожиданности, в несоответствии, в разнице между тем, что «стакан наполовину полон» и «стакан наполовину пуст», «в слабом звене» процесса. К тому времени, когда отклонение станет «статистически значимым» и, следовательно, видимым для планировщика, будет уже слишком поздно. **Инновационные возможности приходят не с бурей, а с шорохом ветра.**

Сегодня, особенно в Европе, популярно верить в то, что страна сама по себе может иметь «высокотехнологичное предпринимательство». Франция, Западная Германия и даже Англия основывают свою национальную политику на этой предпосылке. Но это заблуждение.

В самом деле, политика, продвигающая высокие технологии и одни только высокие технологии, а в остальном такая же враждебная к предпринимательству, как во Франции, Западной Германии и даже Англии, не приведет к внедрению высоких технологий. Все, что она может предложить, - это:

- еще один дорогой провал,
- еще один сверхзвуковой Конкорд;
- немного гнева, океаны красных чернил³¹,

но ни рабочих мест, ни технологического лидерства.

256 - Высокие технологии в первую очередь - и это, конечно, одно из основных положений этой книги - это лишь одна из областей инноваций и предпринимательства. Основная масса инноваций приходится на другие области.

Верно и то, что политика в области высоких технологий сталкивается с политическими препятствиями, которые она быстро преодолевает. Что касается создания рабочих мест, высокие технологии - это производитель завтрашнего дня, а не сегодняшнего. Как мы видели вначале (во введении), «высокие технологии» в Соединенных Штатах создали не больше рабочих мест в период 1970–1985 гг., чем потеряли отрасли «дымовая труба»: около пяти-шести миллионов. Все дополнительные рабочие места в экономике США в течение этого периода - 35 миллионов - были созданы новыми предприятиями, которые не были «высокотехнологичными», а «средне-, низко- или «нетехнологичными».

Однако в недалеком будущем европейские страны будут испытывать растущее давление в смысле создания дополнительных рабочих мест для растущей рабочей силы. И если тогда в центре внимания инноваций и предпринимательства будут высокие технологии, отказ от политики применения высоких технологий, как приносящей в жертву потребности сегодняшнего дня - поддержки слабых промышленных гигантов - станет неизбежным. Во Франции в 1984 г. коммунисты вышли из кабинета президента Миттерана именно по этой причине, и даже левое крыло собственной Социалистической партии Миттерана также становилось все более недовольным и обеспокоенным.

Прежде всего, иметь только «высокотехнологичное» предпринимательство без его включения в широкую предпринимательскую экономику, состоящую из средне-, низко- или нетехнологичных, все равно, что иметь вершину без горы. Даже высокотехнологичные люди в такой ситуации не пойдут на работу в новые рискованные высокотехнологичные предприятия. Они предпочтут гарантированную работу в крупной, устоявшейся, «безопасной» компании или в государственном учреждении.

Кроме того, высокотехнологичным предприятиям нужно очень много людей, которые не являются высокотехнологичными: бухгалтеры, продавцы, менеджеры и так далее. В экономике, которая отвергает предпринимательство и инновации, за исключением этой крошечной феерии - «гламурного высокотехнологичного предприятия» - эти люди предпочтут искать работу и возможности карьерного роста там, куда общество и экономика (т.е. их одноклассники, родители и учителя) побуждают их смотреть: на крупное, «безопасное», устоявшееся учреждение. Ни дистрибьюторы не захотят покупать продукцию, ни инвесторы не захотят инвестировать в новое высокотехнологичное предприятие.

257 - Для формирования капитала, необходимого для высоких технологий, также необходимы другие инновационные предприятия. Инновации, основанные на знаниях, и, в частности, инновации в сфере высоких технологий, имеют наибольший период окупаемости. Мировая компьютерная индустрия так и не окупилась до конца семидесятых, даже после тридцати лет потерь.

- Несомненно, IBM довольно рано заработала очень хорошие деньги. Более мелкие производители компьютеров в США - «Семь гномов» - в конце шестидесятых один за другим уходили в тень. Но их прибыль компенсировалась огромными потерями всех

³¹ Потери бизнеса, дефицит, финансовые потери

остальных, особенно старых крупных компаний, потерпевших полный крах в компьютерной сфере:

- General Electric, Westinghouse, ИТТ и RCA в США;
- General Electric Company (Великобритания), Ferranti и Plessey в Великобритании;
- Томсон-Хьюстон во Франции;
- Siemens и Telefunken в Германии;
- Philips в Голландии; и многие другие.
- История повторилась в мини- и персональных компьютерах.
- То же самое происходило и с биотехнологиями.
- Так было и в электротехнической промышленности 1880-х годов или
- Так было и в автомобильной промышленности 1900 или 1910 годов.

И в течение этого длительного периода предприятия, не связанные с высокими технологиями, должны получать прибыль, чтобы компенсировать потери высокотехнологичных предприятий и сформировать необходимый капитал.

Французы, конечно, правы: в наши дни экономические и политические силы требуют высоких технологий в сфере информационных технологий, биологии или автоматизации. У французов наверняка есть научный и технический потенциал. И все же маловероятно (я не хочу сказать, что невозможно) какой-либо стране быть инновационной и предпринимательской в сфере высоких технологий без предпринимательской экономики. Высокие технологии - это действительно передовой край, но без ножа³² не может быть ничего. Не может быть жизнеспособного сектора высоких технологий как такового, как не может быть здорового мозга в мертвом теле. Должна быть экономика, полная новаторов и предпринимателей, с предпринимательским видением и предпринимательскими ценностями, с доступом к венчурному капиталу и наполненная предпринимательской энергией.

258 - III Необходимые социальные инновации

Есть две области, в которых предпринимательское общество требует существенных социальных инноваций:

1. Политика по отношению к лишним работникам. Их не много. Но рабочие «дымовых труб» сосредоточены на очень немногих территориях; например, три четверти всех автомобильных рабочих США живут в двадцати округах. Поэтому они очень заметны и высокоорганизованы. Что еще более важно, они плохо подготовлены, чтобы обеспечить самозанятость, перенаправить себя и переехать в другое место. У них нет ни образования, ни навыков, ни социальных компетенций - и, прежде всего, нет уверенности в себе. За всю жизнь они ни разу не устраивались на работу - когда они были готовы к работе:

- родственник, уже работавший на автомобильном заводе, представлял их начальнику;
- приходской священник рекомендовал их одному из своих прихожан, уже работавшему на мельнице.

И рабочие «дымовых труб» в Великобритании - или валлийские угольщики - не исключение, как и рабочие в немецком Руре, Лотарингии или бельгийском Боринаже.

Эти рабочие - единственная группа в развитых обществах, которая не испытала в этом столетии колоссального роста образования и кругозора. Что касается компетентности, опыта, навыков и образования, то они в значительной степени соответствуют уровню неквалифицированного рабочего 1900 г. Единственное, что случилось с ними, - это взрывной рост их доходов (в итоге они являются самой высокооплачиваемой группой в индустриальном обществе, если сложить заработную плату и пособия), а также в политической власти. Следовательно, у них нет достаточных возможностей, индивидуальных или групповых, чтобы помочь себе, но более чем достаточно силы, чтобы противодействовать,

³² Нет ножа, нет жизни

налагать вето, **препятствовать**. Если общество не позаботится об их трудоустройстве - хотя бы на низкооплачиваемую работу - они должны стать **абсолютно негативной силой**.

Проблема разрешима, если экономика станет предпринимательской. Тогда новые предприятия предпринимательской экономики **создадут новые рабочие места**, как это происходило в США в последние десять лет (что объясняет, почему до сих пор в США массовая безработица в старых «отраслях дымовой трубы» вызвала так мало политических проблем и даже не вызвала массированных протекционистских настроений). Но даже если предпринимательская экономика создаст новые рабочие места, необходимы организованные **усилия по обучению и размещению** избыточных бывших рабочих «отраслей дымовых труб» - **сами они сделать это не смогут**. В противном случае избыточные рабочие «отраслей дымовой трубы» **будут все больше противиться всему новому, в том числе даже средствам собственного спасения**.

«Мини-завод» должен предложить работу уволенным сталелитейщикам.

Автоматизированный автомобильный завод - наиболее подходящее место работы для рабочих, уволенных с автомобильных заводов.

И все же нынешние рабочие ведут ожесточенную борьбу, как с «мини-заводом», так и с автоматизацией на автомобильном заводе, хотя они знают, что их собственная занятость долго не продлится. Если мы сделать инновации **возможностью** для избыточных рабочих в отраслях с «дымовой трубой», их чувства бессилия, страха, чувство загнанности заставят их сопротивляться всем инновациям, что уже имеет место в Великобритании (или в США - почта).

Это делалось и раньше:

- Мицуи Дзайбацу в Японии 1906 г. в период жесткой депрессии после русско-японской войны,
- целенаправленная политика Швеции после Второй мировой войны превратила страну фермеров и лесных рабочих, ведущих натуральное хозяйство, в промышленно развитую и очень зажиточную нацию.

И количество таких рабочих, как уже было сказано, не очень велико - тем более, что не нужно слишком сильно беспокоиться:

- *об одной трети группы* - от пятидесяти пяти лет и старше, имеющей соответствующие условия досрочного выхода на пенсию,
- *о другой трети* - моложе тридцати лет, способных перемещаться и трудоустроиваться самостоятельно.

Но политика обучения и размещения *оставшейся трети* - небольшого, но плотного ядра - лишних рабочих «дымовых труб» - пока не разработана.

2. Другая необходимая социальная инновация является более радикальной, более трудной и беспрецедентной: организовать систематический отказ от устаревшей социальной политики и устаревших государственных учреждений. Это не было проблемой в последнюю эпоху великого предпринимательства: сто лет назад такой политики и таких институтов было немного. Теперь:

- какие-то - в избытке;
- каких-то мало, если они вообще есть;
- какие-то существуют не дольше, чем небольшой промежуток времени.

Одно из фундаментальных изменений в мировоззрении и восприятии последних двадцати лет - поистине монументальный поворот - заключается в **осознании того, что государственная политика и учреждения имеют скорее человеческое, чем божественное происхождение**, и что, следовательно, можно быть уверенным в том, что они довольно **быстро устаревают**. Тем не менее, политика по-прежнему основана на многовековом предположении, что все, что делает правительство, основано **на природе** человеческого общества и, следовательно, это **«навсегда»**. В результате до сих пор нет политического механизма избавления в правительстве от старого, отжившего и непродуктивного.

Вернее то, что у нас есть, еще не работает. В Соединенных Штатах в последнее время появилось множество «законов о прекращении действия», которые предписывают, что действие государственного органа или гражданского права прекращается по прошествии определенного периода времени, если не будет принято иное.

Однако эти законы не сработали - отчасти потому, что:

- нет объективных критериев того, когда какое-либо агентство или закон перестают работать;
- до сих пор нет организованного процесса отказа;
- мы еще не научились разрабатывать новые или альтернативные методы для достижения того, что изначально предполагалось достичь неэффективным законом или учреждением – и это главное.

260 – Разработка, как принципов, так и процесса придания значимости и эффективности «законам о прекращении действия» - **одна из важных социальных инноваций**, стоящих перед нами, и то, что необходимо сделать как можно скорее. Наши общества к этому готовы.

IV Новые задачи

Однако эти две необходимые социальные политики являются лишь примерами. В их основе лежит необходимость радикальной переориентации политики и подходов, и, прежде всего, приоритетов. Необходимо поощрять привычку к гибкости, непрерывному обучению и принятию изменений как нормального явления и возможности - как для учреждений, так и для физических лиц.

Налоговая политика - одна из сфер, важных, как с точки зрения ее воздействия на поведение, так и с точки зрения символа ценностей и приоритетов общества. В развитых странах в настоящее время налоговая система серьезно наказывает за «вчерашнее». В Соединенных Штатах, например, **сборщик налогов считает доходом** деньги, полученные от продажи или ликвидации бизнеса или производственной линии.

На самом деле это, конечно, доход на капитал. Но при нынешней налоговой системе компания платит с него корпоративный налог. Если компания распределяет эти деньги среди своих акционеров, они платят с них полный подоходный налог, как если бы это было обычными «дивидендами», то есть распределением «прибыли». В результате предприятия предпочитают **не отказываться от старого, устаревшего и непродуктивного**; они, скорее, будут держаться за него и продолжать вкладывать деньги. Что еще хуже, они поручают своим самым способным людям «защищать» в результате массового нерационального использования износ самого дефицитного и наиболее ценного ресурса - человеческого, который необходим для завтрашнего дня, если компания хочет иметь завтрашний день.

И когда компания затем, наконец, ликвидирует или продает старый, устаревший, более не производительный бизнес или линейку продуктов, она не распределяет доход между акционерами и, следовательно, не возвращает их на рынок капитала, где они становятся доступными для инвестиций в инновационные предпринимательские возможности. Скорее, компания сохранит эти средства и инвестирует их в свой старый, традиционный, приходящий в упадок бизнес или продукты, то есть в те части своей деятельности, в которые она не может легко привлечь деньги на рынке капитала, что снова приводит к массовому **нерациональному использованию ограниченных ресурсов**.

261 - В предпринимательском обществе нужна налоговая система, которая поощряет перемещение капитала из вчерашнего дня в завтрашний, а не та, которая, как наша, тормозит и наказывает его собственников.

Налоговая система должна предоставлять возможность решать через нее **самую насущную финансовую проблему нового и растущего бизнеса: недостаток наличности**. Одним из способов может быть **принятие экономической реальности**: в течение первых пяти или шести лет жизни нового и особенно растущего бизнеса **«прибыль» - это фикция бухгалтерского учета**. В течение этих лет затраты на поддержание бизнеса нового предприятия всегда - и почти по определению - выше, чем прибыль от предыдущих операций

(т.е., превышения текущего дохода над предыдущими затратами). По сути, это означает, что новое и растущее предприятие всегда должно инвестировать каждую копейку операционной прибыли, чтобы остаться в живых; обычно, особенно если оно быстро растет, оно должно инвестировать намного больше, чем может надеяться произвести в виде «текущего профицита» (то есть «прибыли») на своих текущих счетах.

Поэтому в первые несколько лет жизни новое и растущее предприятие - независимо от того, существует оно само или является частью существующего предприятия - **должно быть освобождено от налога на доход** по той же причине, по которой никто не ждет, что маленький и быстро растущий ребенок будет формировать «излишки», которые поддерживают взрослых. А налоги - это средство, с помощью которого производитель поддерживает кого-то другого, а именно производителя. Кстати, **освобождение нового предприятия от налогообложения до тех пор, пока оно не «вырастет»**, почти наверняка в конечном итоге приведет к **значительно более высокому налоговому доходу**.

Если это, однако, сочтут слишком «радикальным», новое предприятие должно, по крайней мере, иметь возможность отложить уплату налогов с **так называемой прибыли** младенческих лет. Оно должно иметь возможность оставлять наличные денежные средства в компании до тех пор, пока не пройдет период острой значимости денежных потоков, и не подвергаться за это штрафным санкциям или выплаты процентов.

В совокупности предпринимательское общество и экономика требуют **налоговой политики, поощряющей формирование капитала**.

262 - Несомненно, один из «секретов» японцев - это их **официально поощряемое «уклонение от уплаты налогов» при формировании капитала**. Взрослому японцу по закону разрешается иметь *один* сберегательный счет среднего размера, **проценты по которому не облагаются налогом**. На самом деле в Японии таких счетов **в пять раз больше, чем людей в стране, включая детей и несовершеннолетних**. Это, конечно, «скандал», из-за которого регулярно ругаются газеты и политики. Но японцы очень осторожны и пока ничего не делают, чтобы «остановить злоупотребления». В результате **у них самый высокий в мире уровень накопления капитала**.

Этот способ избежать **дилеммы современного общества**: конфликта между высокой ставкой при необходимом накоплении капитала и популярным осуждением процентов и дивидендов как «нетрудового, капиталистического дохода», если даже греха и зла, можно считать **слишком извилистым**. Но, так или иначе, любая **страна, которая хочет оставаться конкурентоспособной в эпоху предпринимательства**, должна будет разработать **налоговую политику**, которая будет делать то, что делают японцы с помощью полуофициального лицемерия: **поощрять накопление капитала**.

Не менее, чем налоговая и фискальная важна политика, которая **поощряет предпринимательство** - или, по крайней мере, не наказывает его, - это **защита нового предприятия от растущего бремени государственного регулирования, ограничений, отчетов и бумажной работы**. Мой собственный рецепт, хотя у меня нет иллюзий, что он когда-либо будет принят, заключается бы в том, чтобы разрешить новому предприятию, независимо от того, является ли оно самостоятельным или частью действующего, **взимать с правительства расходы на регулирование, отчеты и оформление документов, превышающие определенную долю (скажем, 5 процентов) валовой выручки нового предприятия**. Это было бы особенно полезно для новых предприятий в секторе государственных услуг, например, для автономной амбулаторной хирургической клиники. В развитых странах государственные учреждения еще больше обременены государственной бюрократией и больше загружены работой для правительства, чем для предприятия. И еще они, как правило, менее способны нести бремя, не важно, денег или персонала.

Такая политика, кстати, была бы лучшим - возможно, единственным - лекарством от этой **опасной и коварной болезни развитых стран: неуклонного роста невидимых государственных расходов**. Она - **реальная стоимость денег и, тем более, способных людей, их**

времени и их усилий. Стоимость невидима, однако, поскольку она не отображается в государственных бюджетах, а скрыта в:

- отчетах врача, медсестры и т.д., которые половину своего времени тратят на заполнение государственных форм и отчетов,
- бюджете университета, где шестнадцать высокопоставленных администраторов следят за «соблюдением» государственных предписаний и постановлений или
- отчетах о прибылях и убытках малого бизнеса, **девятнадцать из 275** сотрудников которого, хотя компания оплачивает их, фактически:
 - работают сборщиками налогов для правительства, рассчитывая налоги и взносы на социальное обеспечение из заработной платы своих коллег по работе;
 - собирают налоговые идентификационные номера поставщиков и клиентов;
 - предоставляют их правительству, или, как в Европе,
 - собирают налог на добавленную стоимость (НДС).

263 - И эти невидимые государственные накладные расходы совершенно непродуктивны. Считает ли кто-нибудь, например, что бухгалтеры по налоговым вопросам вносят вклад в национальное богатство или производительность и в целом повышают благосостояние общества, будь то материальное, физическое или духовное? И все же в каждой развитой стране **правительство санкционирует** постоянно растущее **нерациональное использование** нашего ограниченного ресурса - способных, прилежных, обученных людей - на такое, по сути, бесполезное дело.

Возможно, было бы напрасно надеяться на то, что можно остановить - не говоря уже о том, чтобы убрать совсем - **раковую опухоль невидимых государственных расходов**. Но, по крайней мере, необходимо **суметь защитить от этого новое предприятие**.

Необходимо научиться задаваться вопросами в отношении любой предлагаемой новой государственной политики или меры:

- содействует ли она способности общества к инновациям?
- содействует ли она социальной и экономической гибкости?
- препятствует ли она инновациям и предпринимательству и наказывает ли их?

Безусловно, оценка влияния политики на способность общества к инновациям не может и не должно быть определяющей, не говоря уже о том, что она - единственный критерий. Но это необходимо принимать во внимание до того, как новая политика или новая мера будет принята, а сегодня это не принимается во внимание политиками ни в одной стране (кроме, возможно, Японии).

V Человек В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОМ обществе

В предпринимательском обществе люди сталкиваются с огромной проблемой, проблемой, которую им нужно использовать как возможность: необходимость непрерывного обучения и переобучения.

В традиционном обществе можно было предположить - и предполагалось, - что обучение заканчивается в подростковом возрасте или, самое позднее, во взрослом возрасте. То, чего человек не узнал к двадцати одному году или около того, он не узнавал никогда. Но верно и то, что знания, полученные человеком к двадцати одному году или около того, можно было применять без изменений всю оставшуюся жизнь.

На этом предположении было основано и основываются до сих пор традиционное обучение, ремесла, профессии, а также системы образования и школы. Конечно, всегда были **исключения**, т.е. были группы, которые **практиковали непрерывное и переобучение**:

- великие художники,
- великие ученые,
- монахи дзэн,
- мистики,
- иезуиты.

Но этих исключений было так мало, что на них можно было спокойно не обращать внимания.

264 – Однако, в предпринимательском обществе эти «исключения» становятся иконой. **Правильное предположение в предпринимательском обществе** состоит в том, что:

- люди должны будут **учиться новому** после того, как станут взрослыми, а, может быть, и чаще одного раза.
- знания людей, полученное к 21 году, через **пять-десять лет начнет устаревать** и должно быть заменено - или, по крайней мере, обновлено - новым обучением, новыми навыками, новыми знаниями.

Одним из следствий этого является то, что люди все больше будут брать на себя ответственность за:

- собственное непрерывное обучение и переобучение,
- свое саморазвитие,
- свою карьеру.

Они больше не смогут предполагать, что то, чему они научились в детстве и юношестве, будет «основой» на всю оставшуюся жизнь. Это будет лишь «стартовой площадкой» - местом, откуда можно взлететь, а не местом, на котором можно жить и наслаждаться. Они больше не смогут предполагать, что «начиная карьеру», они затем будут продвигаться по заранее определенному, хорошо обозначенному и абсолютно ясному «карьерному пути» к известному пункту назначения - тем, что военные США называют «продвижением по службе». Сегодня необходимо исходить из предположения, что в течение своей трудовой деятельности придется самостоятельно искать, определять и развивать несколько вариантов «карьеры».

И чем более образованны люди, тем более предприимчивыми становятся их карьеры и тем больше требований к их обучению.

Плотник все еще может предполагать, что навыки, которые он приобрел как ученик и подмастерье, пригодятся ему и через сорок лет.

Врачам, инженерам, металлургам, химикам, бухгалтерам, юристам, учителям, менеджерам лучше предположить, что:

- навыки, знания и инструменты, которые им придется осваивать и применять **через пятнадцать лет**, будут другими и новыми.
- через пятнадцать лет они будут заниматься новыми и совершенно разными вещами, будут иметь новые и другие цели и, во многих случаях, их «карьера» будет другой;
- только они сами могут взять на себя ответственность за необходимое обучение и переобучение, а также саморежиссуру. При этом, традиции, условности и «корпоративная политика» будут, скорее, мешать, чем помогать.

Это также означает, что предпринимательское общество бросает вызов привычкам и представлениям об обучении и повышении квалификации. **Образовательные системы** во всех странах мира в основном являются продолжением того, что **Европа разработала в семнадцатом веке**. Хотя были внесены существенные дополнения и модификации, основная архитектура, по которому построены наши школы и университеты, насчитывает триста и более лет.

Сейчас требуются новые, в некоторых случаях радикально новые подходы, причем на всех уровнях. Использование компьютеров в дошкольных учреждениях может оказаться переходящей модой. Но четырехлетние дети, знакомые с телевидением, ожидают, требуют и реагируют на педагогические методы совсем иначе, чем четырехлетние дети пятьдесят лет назад. Молодые люди, стремящиеся к «профессиональной карьере», то есть четыре пятых сегодняшних студентов колледжей, действительно нуждаются в «либерализации образования».

Но это явно означает нечто совершенно иное, чем версия учебной программы семнадцатого века в девятнадцатом веке, которая считалась «либеральным образованием» в англоязычном мире или «общим образованием» в Германии. Если не решить эту задачу, есть

риск полностью потерять фундаментальную концепцию «либерального образования» и перейти к чисто профессиональному, чисто специализированному образованию, что поставит под угрозу образовательный фундамент сообщества и, в конце концов, само сообщество. Но педагогам также придется признать, что обучение в школе предназначено не только для молодежи, и что самая большая проблема - но также и величайшая возможность для школы - это постоянное переобучение взрослых, уже получивших высшее образование.

У нас пока нет педагогической теории для решения этих задач. Пока у нас нет никого, кто делал бы то, что в семнадцатом веке делал великий чешский реформатор образования Иоганн Коменский или что делали педагоги - иезуиты, создавая то, что по сей день является «современной» школой и «современным» университетом.

Но, по крайней мере, в США практика намного опережает теорию. Для меня наиболее позитивным и наиболее обнадеживающим событием в Соединенных Штатах за последние двадцать лет является проведение образовательных экспериментов - счастливый побочный продукт отсутствия «Министерства образования» - в отношении продолжающегося обучения и переобучения взрослых, особенно высококвалифицированных специалистов. Без «генерального плана», без «философии образования» и, по факту, без значительной поддержки со стороны образовательных учреждений непрерывное образование и профессиональное развитие уже высокообразованных и успешных взрослых стало настоящей «отраслью роста» в Соединенных Штатах за последние двадцать лет.

Возникновение предпринимательского общества может стать поворотным моментом в истории.

266 - Сто лет назад биржевой крах 1873 г. положил конец веку свободы действий (Laissez-Faire), который начался с публикации в 1776 г. книги Адама Смита «Богатство народов».

После биржевого краха 1873 г. **родилось** современное государство всеобщего благосостояния.

Через сто лет оно исчерпало себя, теперь это знают почти все. Оно может выжить, несмотря на демографические проблемы старения населения и снижения рождаемости. Но только в том случае, если предпринимательской экономике удастся значительно повысить производительность. Можно даже сделать несколько незначительных дополнений к зданию социального обеспечения, предоставить жилье здесь или создать новое пособие там. Но **государство всеобщего благосостояния, как теперь знают даже старые либералы, - это прошлое, а не будущее.**

Станет ли его преемником предпринимательское общество?

Предисловие vii

Введение: Предпринимательская экономика 1

I. - ПРАКТИКА ИННОВАЦИЙ 11

1. - Систематическое предпринимательство 11

2.- Целенаправленные инновации и семь источников инновационных возможностей 17

3.- 2.1. №1 Неожиданность

2.1.1 Неожиданный успех 21

2.1.2 Неожиданная неудача 27

2.1.3 Неожиданное внешнее событие 31

4. - 2.2. №2 Несоответствия 34

2.2.1 Несоответствие экономическим реалиям отрасли 34

2.2.2. Несоответствие между восприятием действительности и предположениями о ней 37

2.2.3 Несоответствие между фактическими и воспринимаемыми ценностями потребителя и его ожиданиями 38

2.2.4. Несоответствие внутреннее: ритму или логике процесса 40

5. - 3 №3 Инновации, основанные на потребностях 41

6. - 2.4. №4 Отраслевые и рыночные структуры	46
2.4.1. История автомобильной отрасли	46
2.4.2. Когда меняется структура отрасли	51
7. - 2.5. №5 Демографические данные	54.
8. - 2.6 №6 Изменения в восприятии	61
9. - 2.7. №7 Новые знания	66
2.7.1. Характеристики инноваций, основанных на знаниях	67
2.7.2. Требования к инновациям, основанным на знаниях	72
2.7.3. Уникальные риски	75
2.7.4. Игра (авантюра) с восприятием	80
10 - 3. Блестящая идея	82
11 - 4. Принципы инноваций	84
4.1. То, что делать надо!	85
4.2. То, чего делать нельзя!	86
4.3. Три условия	87
4.4. Консервативный инноватор	88
II. ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	88
12. – 1. Предпринимательский менеджмент	88
13. – 2. Предпринимательство в бизнесе	91
14. – 3. Предпринимательство в сфере услуг	112
15. – 4. Новое предприятие	118
III. СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	132
16. - «Самый быстрый с Мостест»	132
17. - «Бей их там, где их нет»	139
18. - Экологические ниши	147
19. - Изменение ценностей и характеристик	154
Заключение: предпринимательское общество	160