

Глава 2

Новые реалии и стратегия организации

- Почему стратегия?
- Резкое снижение рождаемости
- Распределение дохода
- Современные растущие отрасли
- Новое определение эффективности
- Глобальная конкуренция
- Растущее несоответствие между
экономическими и политическими реалиями

Почему стратегия?

Каждая организация действует на основании своей теории бизнеса* — другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят.

Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности — обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде, ибо стратегия позволяет организации осознанно искать и использовать себе во благо любые благоприятные стечения обстоятельств.

Кроме того, стратегия — это лучший способ проверки теории бизнеса. Если стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, это первый серьезный признак того, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса. То же самое относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке. Ибо только стратегия позволяет судить о том, в чем для организации заключается «благоприятная возможность». Если нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы.

Но на чем может основываться стратегия в период быстрых изменений и полной неопределенности, а именно в таких условиях оказался мир на пороге XXI столетия? Есть ли какие-то представления, на которых может строиться стратегия организации вообще и коммерческого предприятия в частности? Есть ли какая-то опора?

Действительно, есть пять явлений, которые можно считать полностью *соответствующими действительности*. Однако они категорически не вписываются в рамки стратегий почти всех современных организаций. Прежде всего, по своей сути, они не имеют отношения к экономике, а относятся скорее к социальной и политической сфере.

Вот эти новые реалии.

1. Резкое снижение рождаемости в развитых странах.
2. Изменения в распределении располагаемого дохода.

* Подробнее см. Друкер П. О профессиональном менеджменте. — М. : Вильямс, 2006. *Прим. ред.*

3. Изменение определения эффективности.
4. Глобализация конкуренции.
5. Растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью.

I. Резкое снижение рождаемости

Самая характерная черта нашего времени — хотя бы в силу абсолютной беспрецедентности в мировой истории — это резкое снижение рождаемости в развитых странах. В Западной и Центральной Европе и в Японии коэффициент рождаемости давно уже упал ниже предела, необходимого для простого воспроизводства населения, точнее ниже 2,1 рождения на одну женщину детородного возраста. В некоторых богатейших регионах Италии, например в Болонье, коэффициент рождаемости в 1999 году снизился до 0,8; в Японии он составил 1,3. Можно сказать, что Япония и вся Южная Европа (Португалия, Испания, Южная Франция, Италия, Греция) движутся напрямик к общенациональному самоубийству, которое должно наступить примерно в конце XXI века. К тому времени население, скажем, Италии, которое составляет сегодня 60 миллионов человек, может сократиться до 20–22 миллионов; население Японии, составляющее сегодня 125 миллионов, — до 50–55 миллионов. Да и в Западной и Северной Европе коэффициент рождаемости составляет сегодня 1,5 и меньше.

В США коэффициент рождаемости тоже не превышает показатель 2; более того, он устойчиво снижается. Добавьте еще то, что сегодняшний не слишком низкий коэффициент достигается за счет большого числа недавних иммигрантов, которые пока, будучи американцами в первом поколении, по инерции поддерживают высокий уровень рождаемости, свойственный их родным странам, например Мексике.

В Японии и в Южной Европе численность населения достигла своего максимума, как и в Германии. В США она еще будет расти в ближайшие 20–25 лет, правда, после 2015 года большинство населения уже составят люди в возрасте 55 лет и старше.

Но важна даже не численность населения сама по себе, а соотношение людей разных возрастов в рамках популяции. К 2080 году среди примерно 20 миллионов итальянцев будет очень мало людей в возрасте до 15 лет, зато очень много — как минимум одна треть — тех, кому

за 70. В Японии соотношение между молодежью и людьми традиционного пенсионного возраста будет примерно таким же, если не хуже. В США количество молодежи уже сегодня увеличивается медленнее, чем количество пожилых людей, переваливших за пенсионный возраст. И все же примерно до 2015 года численные показатели количества молодых людей в США будут увеличиваться. Правда, в последующие годы они станут снижаться, причем очень быстро.

Уровень рождаемости может измениться, и довольно стремительно — это доказывает опыт США после Второй мировой войны. Но даже если уровень рождаемости в развитых странах резко повысится, пройдет не меньше двадцати лет, пока новорожденные не достигнут трудоспособного возраста. Нет ничего — за исключением беспрецедентно массовой иммиграции, — что могло бы предотвратить сильнейшую нехватку рабочей силы традиционного трудоспособного возраста (точнее возраста ниже 60–65 лет) в развитых странах. В США эта нехватка станет остро ощущаться приблизительно после 2015 года, а в большинстве развитых стран — и того раньше.

История не знает подобных прецедентов. В некоторых регионах Римской империи между 200 и 250 годами от Рождества Христова наблюдалось снижение рождаемости, но точных цифр у нас, разумеется, нет. Кроме того, в истории не было случая, чтобы количество пожилых людей, достигших традиционного пенсионного возраста, превышало численность молодых людей, а как раз такую картину наблюдаем мы сегодня в некоторых странах Европы; именно к этому неизбежно придут все развитые страны еще до середины XXI века.

На протяжении как минимум двух столетий все институты современного общества, и в особенности все коммерческие учреждения, исходили в своей деятельности из представления о том, что численность населения стабильно растет. На Западе рост населения начался в XV столетии. А с XVIII века население стало расти очень быстро — вплоть до периода, последовавшего за окончанием Второй мировой войны. Рост численности населения в Японии начался примерно в XVII столетии, после окончания периода гражданских войн. В начале XIX века он ускорился, и повышение уровня рождаемости продолжалось также до окончания Второй мировой войны. Но сегодня стратегии всех общественных институтов в развитых странах должны основываться на совершенно ином представлении: численность населения, и в особенности молодого, *снижается*.

В старении населения — демографическом феномене, которому столько внимания уделяют сегодня экономисты, политики и общественность развитых стран, — нет ничего нового. В развитых странах, начиная с XVIII и в особенности с XIX века, наблюдается устойчивый рост продолжительности жизни. Темпы роста продолжительности жизни на протяжении последних пятидесяти лет ненамного превышают темпы роста, зафиксированные на протяжении предыдущих ста пятидесяти лет. И поэтому мы знаем, как справиться с этой проблемой. Безусловно, решение это трудное, болезненное, спорное и чрезвычайно непопулярное. Заключается оно в том, чтобы в ближайшие 20–30 лет увеличить пенсионный возраст примерно до 79 лет в большинстве развитых стран. Именно возраст 79 лет с точки зрения продолжительности жизни и состояния здоровья соответствует сегодня возрасту 65 лет, который в 1936 году был признан пенсионным, когда США, последней из стран западного мира, приняла общенациональный план пенсионного обеспечения (в рамках программы социального обеспечения).

Аналогичным образом, нет ничего особенно нового в росте населения в странах так называемого третьего мира. Этот процесс соответствует росту населения в развитых странах, который наблюдался сто лет назад; рост населения в странах третьего мира ненамного превышает тогдашний рост населения в современных развитых странах. К тому же увеличение численности населения в странах третьего мира замедляется столь быстро, что можно со всей определенностью предсказать: население третьего мира, за исключением, пожалуй, Индии, стабилизируется прежде, чем достигнет критической цифры. Известно, что продовольствия и сырья вполне достаточно, и кризиса в этой области не будет. Другое дело, что сегодня существуют огромные проблемы, связанные с загрязнением воды и воздуха; человеческая деятельность должна быть отрегулирована таким образом, чтобы не ухудшать состояние окружающей среды. Но это не такая новая проблема, какой ее считает общественность. В некоторых регионах Западной Европы (например, в Рурской области в Германии) экологическая проблема возникла еще в начале XX века и тогда же была решена, причем весьма удовлетворительно.

Единственное, что действительно беспрецедентно, так это, повторим, резкое падение рождаемости в развитых странах.

Некоторые из последствий этого процесса очевидны.

1. В ближайшие 20–30 лет демографическая ситуация в развитых странах будет определять политическую. И политика будет очень нестабильной. Ни одна из стран не готова к проблемам, к которым приведет снижение численности населения. Об этом можно судить по тому, что ни в одной стране мира нет политических партий или движений, которые целью своей деятельности поставили бы решение проблем, связанных с демографическим кризисом. Действительно, повышение пенсионного возраста — это «правый» лозунг или «левый»? Поощрение пожилых людей в их стремлении продолжать работу после достижения пенсионного возраста, освобождая от налогов весь получаемый ими доход, — это прогрессивная политика или реакционная, либеральная или консервативная? Не менее сложным — возможно, даже более сложным, — будет политический аспект иммиграции. Снижение численности населения в развитых и богатых странах сопровождается ростом населения в соседних бедных странах третьего мира. Для США в роли стран третьего мира выступают страны Центральной Америки и Карибского бассейна, для Южной Европы «третий мир» — это Северная Африка, для Германии — Россия, для Японии — Филиппины, Индонезия и материковые государства Юго-Восточной Азии. Пытаться преодолеть иммиграцию оттуда — все равно что пытаться преодолеть земное притяжение. Нет более острого политического вопроса, нежели масштабная иммиграция, особенно из стран с иной культурой и религией. Наибольшей остроты проблема иммиграции достигнет, пожалуй, в Японии, частью по причине самого низкого пенсионного возраста, частью из-за негибкости рынка труда, частью из-за того, что Япония никогда прежде — по крайней мере на протяжении исторического периода, оставившего после себя письменные свидетельства, — не допускала иммиграции ни в каком виде. И наоборот, наименее острой проблема иммиграции будет в США, потому что, во-первых, США — это страна иммигрантов, а во-вторых, рынок труда здесь отличается очень высокой гибкостью. Но даже в США новые демографические тенденции могут создать непредвиденные политические эмоции и вызвать абсолютно новые и непредсказуемые политические перемены.

2. На протяжении ближайших 20–30 лет ни одна из развитых стран — по причинам, изложенным выше, — не будет иметь сильного правительства и стабильной политики. Скорее всего, нормой станет политическая нестабильность.
3. Понятие «пенсия» приобретет два разных смысла. Вполне вероятно, что тенденция «раннего выхода на пенсию» сохранится. Но выход на пенсию не будет означать, что пенсионер прекращает трудиться. Это будет означать, что пенсионер больше не обязан работать полный рабочий день и целый рабочий год, как обычный служащий; пенсионер получит право работать лишь несколько месяцев в году. Трудовые отношения — традиционно наиболее косные и формализованные — скорее всего, приобретут новые формы и станут более гибкими, по крайней мере по отношению к пожилым работникам. (Это обсуждается также в главах 1 и 6.) Изменение трудовых отношений станет особенно актуальным после того, как большинство пожилых сотрудников составят не работники физического труда, а люди, которые никогда не зарабатывали на жизнь физическим трудом, и особенно высокообразованные работники умственного труда. В США этот процесс начнется после 2010 года, когда дети, родившиеся в период беби-бума (начавшегося в 1948 году), достигнут традиционного пенсионного возраста. Дело в том, что беби-бумеры — первая в истории группа населения, представители которой в основной своей массе выбрали не физический, а интеллектуальный труд. По этой же причине они стали первой в истории группой населения, которая за 30–40 лет полноценного труда не утратила здоровья на тяжелой физической работе; в большинстве своем они вполне могут трудиться и дальше — их физическое и умственное состояние позволяет это. Поэтому кардинальные нововведения в организации работы и вопросах занятости особенно необходимы в Европе и Японии. В США пока еще достаточно молодежи, так что радикальные изменения можно отложить до 20-х годов XXI века. И все же с большой вероятностью можно предсказать, что новые трудовые отношения появятся сначала именно в США, причем по уже упоминавшимся причинам: наиболее гибкий и наименее ограниченный рынок труда в сочетании с устойчивой традицией эксперимента как у работодателей,

так и у работников. Поэтому организации США, использующие наемный труд, — и отнюдь не одни только коммерческие предприятия — должны как можно скорее приступить к внедрению новых трудовых отношений, при которых активная роль отводится пожилым работникам, и в особенности пожилым работникам умственного труда. Организация, которая первой преуспеет в привлечении и удержании специалистов, перешагнувших традиционный пенсионный возраст, и сумеет добиться от них максимальной производительности, получит невероятное конкурентное преимущество. Так или иначе, сегодня стратегия любой организации должна базироваться на целом ряде новых представлений: в частности, через 20–30 лет большой и к тому же постоянно увеличивающийся объем работ, включая исполнение жизненно важных для организации функций, будет выполняться сотрудниками, возраст которых превысит традиционный пенсионный; что эти люди не будут ни начальниками, ни подчиненными — просто не будут иметь никакого ранга. Эти сотрудники, прежде всего, вообще не будут «работниками» в привычном смысле этого слова и не будут заняты полный рабочий день, как обычные служащие, которые ежедневно ходят на работу.

4. Конечный вывод состоит в том, что во всех развитых странах необходимо как можно скорее повысить производительность труда работников, занятых как полный рабочий день, так и частично, и в особенности производительность работников умственного труда (более подробно об этом — в главе 5). В противном случае страна — и все ее организации — утратит свой потенциал и станет беднеть.

Какие же выводы из всего вышесказанного могут сделать для себя отдельные компании в развитых странах?

Для начала попробуем ответить на такой вопрос: будет ли устойчивый рост числа пожилых людей и дальше создавать новые маркетинговые возможности и как долго? Во всех развитых странах пожилые люди представляют собой наиболее процветающую часть общества, причем их доход после выхода на пенсию почти всегда значительно выше, чем в предпенсионный период. Число пожилых людей будет расти. А их доход? Останется он столь же высоким или снизится?

И будут ли пенсионеры тратить деньги так же охотно, как сегодня? И наконец, самый важный вопрос: будут ли они дальше хотеть оставаться «молодыми» и соответствующим образом распределять свои расходы? Ответы на эти вопросы в значительной степени формируют *потребительский рынок* развитых стран и вместе с ним — всю экономику.

Что означает для экономики в целом и отдельно взятых компаний сокращение численности молодых людей и особенно молодежи в возрасте до 18 лет, то есть детей, подростков и юношества? Представляет ли собой этот процесс исключительно угрозу? Или он может в равной степени создать новые возможности для определенных отраслей?

Уменьшение количества детей в семьях можно рассматривать как исключительно благоприятную возможность для высшей школы — практически во всех странах. Правда, до настоящего времени Япония остается единственной страной, где понимают, что важнейшим элементом, обеспечивающим рост производительности труда в масштабах всей страны, является образование, начинающееся с самого юного возраста. Поэтому в этой стране учитель начальной школы играет действительно важную роль в становлении образовательного процесса, а государство обеспечивает ему соответствующие подготовку, отношение со стороны общества и оплату труда.

Для компаний, которые специализируются на производстве товаров для маленьких детей, резкое падение рождаемости тоже открывает новые маркетинговые возможности. Понятно, что чем меньше детей в семье, тем дороже — в любом смысле — каждый ребенок и тем больше денег тратят на него родители.

Это можно наблюдать на примере страны, которая рассматривает снижение рождаемости в качестве государственной задачи первостепенной важности. Речь идет о Китае. Китайская политика, ограничивающая число детей в семье одним ребенком, уже дала свои результаты в крупных городах, где большинство семей имеют по одному ребенку. Несмотря на бедность, эти семьи тратят на единственного чадо гораздо больше средств, чем тратили бы на троих-четверых. Сходную ситуацию можно наблюдать в Германии, да и в Италии. Даже в США в семьях среднего класса, где традиционно высокая рождаемость уже значительно снизилась, на одного-двоих детей тратится гораздо больше денег.

Компания Mattel, выпускающая дорогие куклы Барби, вовремя поняла это, и именно этим объясняется ее успех на рынке.

Снижение рождаемости несет с собой также гигантские политические и социальные последствия, о которых мы пока не имеем никакого представления. Но этот процесс неизбежно скажется на экономике и бизнесе — некоторые аспекты влияния сегодня уже изучаются, и некоторые из этих результатов исследований даже применяются на практике. Кроме того, любой вид подготовки сегодняшних ресурсов к возможностям, которые могут открыться в будущем, — а именно это, позволю себе напомнить, и называется стратегией — должен начинаться с демографии, а точнее с рассмотрения проблемы падения рождаемости в развитых странах. Из всех современных процессов этот наиболее заметен, непредсказуем и абсолютно беспрецедентен.

II. Распределение дохода

Распределение располагаемого дохода меняется так же кардинально, как и структура населения, но мало кто на это обращает внимание. А между тем изменение в распределении располагаемого дохода, вероятно, — и даже, пожалуй, наверняка — будет играть в первом десятилетии XXI века не менее важную роль, чем изменения в демографической ситуации. Коммерческие структуры и промышленность много внимания уделяют сегодня своему положению на рынке. Они постоянно отслеживают объемы продаж своих товаров и всегда могут сказать, растет сбыт или сокращается. Любой руководитель точно знает, находится его компания на подъеме или на спаде. Но практически ни одной из компаний не известен по-настоящему важный показатель, а именно: какую долю своего располагаемого дохода покупатели (будь то другие компании, государственные учреждения или конечный потребитель) тратят на ее продукты. И уж тем более ни одна из компаний не знает, растет эта доля или уменьшается. Доля располагаемого дохода — это фундамент всей экономической информации. Во-первых, из всей информации, необходимой бизнесу (подробности — в главе 4), именно эту проще всего получить. Во-вторых, эта информация — самая надежная база для разработки стратегии. Ибо, как правило, тенденции в распределении располагаемого дохода по определенным категориям

продуктов, однажды установившись, сохраняются в течение длительного времени. Они могут оставаться неизменными на протяжении нескольких экономических циклов.

Поэтому организация просто обязана знать о тенденциях в распределении располагаемого дохода. Это, пожалуй, самая важная тенденция из всех, которые необходимо учитывать в деятельности организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Не менее существенны изменения внутри тенденции, например *переход* потребителей от одного вида продукта к другому в рамках одной товарной категории.

В первые десятилетия XXI века будут наблюдаться два явления: изменение в тенденции распределения располагаемого дохода и изменения в рамках этой тенденции. Но ни руководители компаний, ни экономисты не уделяют должного внимания распределению располагаемого дохода потребителей. Более того, мало кто вообще подозревает о наличии подобной информации.

Почти все экономисты и огромное большинство руководителей компаний считают, например, что стремительный экономический рост, наблюдавшийся в XX веке, был вызван экономическими факторами. А это не так. Наоборот, в развитых странах доля располагаемого дохода, направляемого на удовлетворение потребностей в *экономической сфере*, на протяжении всего столетия *снижалась*.

В XX веке устойчивый рост наблюдался в четырех секторах:

- правительственные расходы;
- здравоохранение;
- образование;
- сфера развлечений.

В последней сфере наблюдалось такое стремительное увеличение производительности и объемов выпускаемых продуктов, что оно вполне сопоставимо с тремя прочими вместе взятыми.

В 1900 году подавляющее большинство трудящихся в развитых странах работали больше 60 часов в неделю 51 неделю в год (с одним восьмидневным отпуском в год) при шестидневной рабочей неделе. К концу века большинство трудящихся работало меньше 40 часов в неделю (в Германии — 3435 часов), не больше 47 недель в год (в США) при пятидневной рабочей неделе (с отпуском в 12 дней). Количество рабочего времени

сократилось с трех тысяч часов в год до менее чем 1500 часов (в Германии) и до 1850 часов в год в самой «трудолюбивой» из развитых стран — США.

Из всех четырех секторов роста XX века наибольшее влияние на распределение располагаемого дохода оказало правительство. Не потому, что это главный покупатель или потребитель продуктов, скорее наоборот, за исключением военного времени, даже самое большое правительство в развитых странах представляет собой довольно скромного потребителя. Но главную *экономическую* функцию правительства развитой страны составляет перераспределение 30–50 процентов национального дохода страны. Следовательно, ничто иное не оказывает такого серьезного влияния на распределение долей национального дохода, как изменения в государственной политике.

Три остальных сектора роста — здравоохранение, образование, сфера развлечений — сами являются крупнейшими потребителями продуктов, другими словами, материальных благ. Но ни один из них не обеспечивает материального (в смысле «экономического») удовлетворения.

Все эти четыре сектора не подчиняются правилам «свободного рынка» и экономическим законам спроса и предложения, не отличаются высокой ценовой чувствительностью, не подходят под стандартные экономические модели, а их поведение не соответствует экономическим теориям.

Тем не менее они составляют больше половины экономики развитых стран, даже самых «капиталистических». Поэтому при разработке стратегии необходимо в первую очередь учитывать изменение тенденций в этих четырех секторах, потому что все четыре сектора почти наверняка претерпят серьезные изменения в ближайшие же десятилетия.

Можно ожидать, что традиционная функция правительства — сбор и перераспределение национального дохода — начнет ослабевать (хотя имеющиеся на данный момент факты не подтверждают этих ожиданий, по крайней мере в США и Великобритании). Правда, во всех развитых странах правительства, несмотря на всю «приватизацию», быстро осваивают новый и очень мощный инструмент влияния (чтобы не сказать контроля) на распределение располагаемого дохода. Я говорю о новых регулятивных нормах, с помощью которых

контролируются и выделяются экономические ресурсы для новых целей, например на охрану окружающей среды. Поэтому при формулировании политики организация должна рассматривать действия правительства как первый фактор влияния на свою стратегию и стратегию всей индустрии.

Сфера развлечений относится скорее к «зрелым» отраслям, и можно ожидать сокращения производства товаров в этой области. В развитых странах процесс сокращения рабочей недели, похоже, исчерпал себя. Более того, налицо все признаки того, что количество рабочих часов в неделю скоро снова станет расти, особенно в США и Великобритании. Рынок сферы развлечений вслед за рынком вооружения, самым быстрорастущим в XX веке, уже демонстрирует признаки сокращения: стремительно растет конкуренция за время потребителя, которым на рынке досуга выражается «покупательская способность»; резко снизился размер прибыли; практически исчезла дифференциация товаров (например, потребителю сегодня все равно, где смотреть фильм — в кинотеатре или у себя дома по видеомagneтoфoну).

И здравоохранение, и образование будут оставаться крупнейшими «секторами роста» — демографическая ситуация служит гарантией этого. Но внутри обоих этих секторов произойдут существенные изменения. Например, в образовании, как уже говорилось, вместо обучения молодежи все шире будет распространяться непрерывное обучение специалистов, уже получивших высшее образование. Что же касается здравоохранения, то здесь (во всех развитых странах) ожидающие нас перемены, возможно, будут даже более радикальными, чем мы можем себе представить, и произойдут гораздо раньше.

Как все эти процессы в секторах роста XX столетия повлияют на формулирование стратегий XXI века, на основании которых будут работать вся индустрия и отдельные организации, будь то коммерческое предприятие, университет, больница или церковь?

Ответ на этот вопрос требует в первую очередь определения стадии, на которой находится данная отрасль — является ли она «растущей», «зрелой» или «угасающей». Растущая отрасль — та, в которой спрос на продукты растет быстрее, чем национальный доход и (или) численность населения. Отрасль, где спрос на ее продукты растет с той же скоростью, что и национальный доход и (или) численность населения, считается «зрелой». Наконец, отрасль, в которой спрос на продукты

растет медленнее, чем национальный доход и (или) численность населения, является «угасающей», даже если абсолютные показатели ее продаж стабильно увеличиваются.

Мировое производство легковых автомобилей, например, в течение последних 30–40 лет находится в состоянии угасания. Растущей эта отрасль была до 1960 года — даже, пожалуй, до 1970-го. Сегодня Европа и Япония стали полностью моторизованными. Общий объем продаж легковых автомобилей во всем мире продолжает увеличиваться, пусть и медленно. Но рост этот намного отстает от роста как национального дохода, так и численности населения.

Аналогичным образом, со времен Первой мировой войны — возможно, даже с 1900 года — доля располагаемого дохода в развитых странах (а вместе с тем и во всей мировой экономике), расходуемая на разного рода потребительские товары, медленно снижалась со скоростью в полпроцента ежегодно, за исключением военных лет. Это происходило и с продовольственными товарами, и с сырьем для промышленных предприятий. Это означает, что с 1900 года цены на все потребительские товары имеют устойчивую тенденцию снижаться каждый год.

И эта тенденция сохраняется. Впрочем, зрелые и угасающие отрасли могут возродиться и снова стать растущими.

Это может случиться с отраслями, которые производят средства транспортировки, например локомотивы или оборудование для строительства железных дорог. В развитых странах существующая транспортная инфраструктура уже не в состоянии удовлетворить имеющийся спрос. В развивающихся странах и странах третьего мира состояние транспортных магистралей на десятки лет отстает от сегодняшних требований экономики и не соответствует количеству населения. Самый яркий пример в этой области — Китай. Может ли такое положение дел породить новый транспортный бум, аналогичный тому, который дал толчок экономическому росту в середине XIX века? Пока говорить об этом рано, однако тенденция налицо.

Ибо, повторяюсь, мало найдется таких же важных для выработки стратегии явлений, представляющих как угрозу, так и возможности, каким выступает изменение тенденции в распределении располагаемого дохода. Для некоторых отраслей оно будет означать настоящий переворот.

Современные растущие отрасли

Какие же из современных отраслей можно назвать *растущими* и что мы о них знаем?

Самой быстрорастущей во всем мире и наиболее процветающей отраслью с последней трети XX века является индустрия информации. То же самое можно сказать и об индустрии финансовых услуг — правда, речь идет о принципиально новых финансовых услугах. Я имею в виду предоставление состоятельному и стареющему сектору населения развитых стран индивидуальных финансовых услуг, которые помогают гарантировать высокий и стабильный доход после выхода на пенсию. Причиной возникновения этих финансовых услуг послужили изменения в демографической ситуации, о которых шла речь выше в этой главе.

В развитых странах представители разбогатевшего среднего класса, в особенности те из них, которым не пришлось зарабатывать на жизнь физическим трудом и которые работают в сфере услуг или заняты интеллектуальным трудом, по достижении возраста 45–50 лет осознают, что существующий уровень пенсионного обеспечения вряд ли устроит их, когда настанет пора расстаться с работой. В этом возрасте будущие пенсионеры начинают искать возможности инвестировать свои средства таким образом, чтобы обеспечить себе финансовое благополучие на 30 лет вперед.

Новая растущая отрасль, индустрия финансовых услуг, существенно отличается от традиционной финансовой индустрии, выступающей в роли «корпоративного банкира», каковыми являются, например, J.P.Morgan, Citibank или Goldman Sachs. Новые инвесторы (будущие пенсионеры) больше всего озабочены не тем, чтобы «делать деньги» или совершать «выгодные сделки». Их главная задача — сохранить те небольшие сбережения, которыми они располагают, чтобы получить

гарантированный доход после выхода на пенсию. Новые финансовые институты, которые это поняли, — фонды взаимного страхования, пенсионные фонды и несколько (большей частью новых) брокерских компаний — постоянно улучшают свое положение. Сначала они появились в США, затем в Великобритании, а в последнее время распространились и в континентальной Европе и Японии.

Однако большинство традиционных финансовых гигантов не понимают, что изменилось само понятие финансовых услуг. По их представлению, в развитых странах на финансовые услуги теперь уходит большая — несравненно большая — доля располагаемого дохода. Поэтому они спешат расширить свой набор традиционных «корпоративных» услуг. При этом доля их обычных финансовых услуг — корпоративные ссуды или публичное предложение корпоративных ценных бумаг — не растет, а уменьшается, причем очень быстро. Дело в том, что эти услуги предлагаются в первую очередь на рынке крупных компаний. Но на протяжении последних двадцати лет сектором роста во всех развитых странах, даже в Японии, стал бизнес средних размеров, а доля компаний-гигантов постоянно уменьшается. Компании же среднего размера, как правило, не входят в число потребителей традиционных «корпоративных» финансовых услуг.

Не удивительно, что традиционные финансовые гиганты чрезвычайно активно открывают сегодня свои филиалы во всех странах мира. По мере того как их традиционный корпоративный бизнес становится все менее прибыльным (отчасти из-за того, что сфера его применения постоянно уменьшается, отчасти по причине ужесточения конкуренции за куски уменьшающегося «пирога», в результате чего размер прибыли снижается до крайнего предела) корпоративные банки-гиганты — американские, британские, японские, немецкие, французские, швейцарские — прибегают к «торговле за свой счет», то есть к откровенной спекуляции, чтобы поддерживать свои чрезмерные накладные расходы. Однако, как известно из истории финансовых учреждений (начиная с деятельности семейства Медичи в Европе в XV веке), это всегда заканчивается одним и тем же — катастрофическими потерями. И именно эти потери,

обусловленные неправильным представлением об индустрии финансовых услуг как о растущей отрасли, в значительной степени спровоцировали финансовый кризис, который начался в середине 1990-х годов в Азии и угрожает захватить всю мировую экономику.

Несмотря на кризис, тенденция развития нового вида «розничных финансовых услуг» и увеличения числа новых инвесторов (будущих пенсионеров) будет, по-видимому, усиливаться и дальше. Во всяком случае эта тенденция будет усиливаться до тех пор, пока развитые страны не адаптируют свои системы пенсионного обеспечения к новым демографическим реалиям, о которых я подробно говорил в начале главы.

А вот еще один пример — и еще один урок.

Всем известно, что крупнейшей из растущих отраслей является та, которую мы называем информационной; правильнее ее было бы называть «окном в мир». Во всех развитых странах — и даже в совершенно неразвитых странах третьего мира — темпы роста этой отрасли гораздо выше, чем темпы роста национального дохода или численности населения. Когда мы говорим «информация», на ум приходят такие слова, как «электроника» и «компьютер». А между тем количество обычных печатных книг, издаваемых и продаваемых во всех развитых странах, на протяжении последних 30–40 лет увеличивается так же быстро, как и объемы продаж новой электронной техники (более подробно об этом речь пойдет в главе 4). Возможно, ведущие издательские компании мира растут не так быстро, как лидеры в производстве электроники вроде Intel или Microsoft в США или SAP в Германии, но все же быстрее, чем вся электронно-информационная отрасль в целом, и, безусловно, приносят более высокую прибыль. Обратите внимание: США стали самым крупным и быстроразвивающимся рынком печатных продуктов (книг), но ни один из американских книгоиздателей этого не заметил. В результате многие американские книгоиздательские компании перешли в руки неамериканцев (в числе крупнейших можно назвать Bertelsmann, Holtzbrinck и Murdoch). Эти компании уже доминируют на книжном рынке во всем мире

и завоевывают рынки Японии и Европы столь же быстро, как и рынок США (даже в Китае, например, появились клубы книг издательства Bertelsmann).

Менеджмент индустрии, как в коммерческой, так и в некоммерческой сферах, должен быть различным в зависимости от стадии, на которой находится данная отрасль, то есть от того, является ли она растущей, зрелой или угасающей. Менеджмент растущей индустрии, которая может рассчитывать на спрос на свои товары или услуги и развивается быстрее, чем экономика или численность населения, должен быть ориентирован на будущее. Руководству следует вести активную инновационную деятельность и смело идти на риск. Менеджмент зрелой индустрии должен быть нацелен на завоевание ведущих позиций в нескольких (возможно, двух-трех) ключевых сферах и в особенности в сферах, где спрос можно удовлетворить по значительно более низкой цене за счет внедрения передовых технологий или достижения более высокого качества. Руководству надлежит быть максимально гибким и мобильным (под мобильностью в данном случае понимается способность к быстрому изменению). Зрелые индустрии переходят сегодня с одних способов удовлетворения потребностей на другие. Поэтому менеджмент в зрелой индустрии должен осуществляться с помощью союзов, разных видов партнерства и совместных предприятий, позволяющих быстро адаптироваться к изменению форм удовлетворения потребностей.

Один из примеров зрелой индустрии — фармацевтическая промышленность. Начиная с момента изобретения лекарственных сульфамидных препаратов и антибиотиков перед началом Второй мировой войны и до недавних времен это была крупнейшая из растущих индустрий. В 1990-х годах она перешла в стадию зрелости. Это означает, что в скором будущем произойдет, вероятно, быстрый и кардинальный переход к новым способам удовлетворения старых потребностей, например от химических препаратов к медицинским технологиям, использующим достижения генетики, молекулярной биологии и медицинской электроники, или даже к методам альтернативной медицины.

В угасающей индустрии менеджмент должен осуществляться, прежде всего, на основании постоянного, систематического и целенаправленного *снижения издержек производства* при непрерывном улучшении *качества товаров и обслуживания*. Другими словами, менеджмент нужно ориентировать на укрепление положения компании в отрасли, а не на рост объемов производства, которого можно достигнуть разве что за счет снижения объемов производства конкурирующими компаниями. Ибо чем ближе угасающая индустрия к своему закату, тем труднее достичь сколько-нибудь значительной дифференциации товаров. Продукты в угасающей индустрии имеют тенденцию превращаться в «товары широкого потребления», как это происходит на наших глазах с легковыми автомобилями (за исключением — пока что — нескольких моделей повышенной комфортности).

В заключение надо сказать, что учреждения, коммерческие и не-коммерческие, должны научиться базировать свою стратегию на знании тенденций распределения располагаемого дохода, они должны научиться приспосабливаться к этим тенденциям; в первую очередь это касается любых изменений в распределении доходов. Здесь необходима количественная информация и качественный анализ.

III. Новое определение эффективности

Джеймс Харрингтон (1611–1677), отец английской политической философии, из которой вышли Джон Локк (1632–1704), Дэвид Юм (1711–1776) и Эдмунд Бёрк (1729–1797), а также авторы сборника статей «Федералист», в своей книге «Республика Океания» утверждал, что «власть следует за собственностью». Он доказывал, что стремление английских сквайров получить часть собственности, которой прежде владела исключительно аристократия, послужило причиной Английской революции в 40-х годах XV века, свержения абсолютистского правительства и замены его парламентской системой новых собственников — мелкопоместных дворян. На протяжении последних пятидесяти лет из-за изменений в демографической ситуации во всех развитых странах происходило перераспределение собственности. Теперь мы наблюдаем результат этого процесса в виде перераспределения власти. Два явления — возникновение многочисленного (и, безусловно, богатого) класса работников интеллектуального труда

и увеличение продолжительности жизни — привели к возникновению таких институтов, как пенсионные фонды и фонды взаимного страхования. Сегодня именно они стали в современном развитом обществе законными «владельцами» ключевого вида собственности — корпораций, находящихся в общественном владении. Этот процесс начался в США (впервые он был описан в моей книге «The Unseen Revolution» («Незамеченная революция»), вышедшей в 1975 году и переизданной в 1993 году под названием «The Pension Fund Revolution» («Революция в пенсионных фондах»)). В результате получилось так, что в США учреждения, представляющие будущих пенсионеров, владеют сегодня 40 процентами всех американских зарегистрированных корпораций и более чем 60 процентами крупных корпораций. Примерно такая же картина наблюдается в Великобритании. Будущие пенсионеры постепенно «прибирают к рукам» корпорации и во всех остальных развитых странах — в Германии, Франции, Японии и т. д. При таком изменении владения собственностью неизбежны и изменения во власти.

Именно эта концепция лежит в основе ведущихся ныне в США дебатов об управлении корпорациями, которые сводятся в основном к спору о том, в чьих интересах должна осуществляться деятельность компаний. Эта концепция объясняет резкий сдвиг к доминированию «интересов вкладчиков». Аналогичные дискуссии начинаются и во всех других развитых странах.

До сих пор нет ни одной страны, которая исходила бы из представления о том, что бизнес, в особенности крупный, должен работать главным образом — и даже исключительно — на индивидуальных вкладчиков. В США с 1920 года доминировала, хотя и неявно, теория, которая утверждала, что предпринимательская деятельность должна осуществляться исходя из баланса интересов — потребителей, работников, вкладчиков и др., что на деле означало: бизнес работает «сам на себя». В Великобритании наблюдалось примерно такое же положение. В Японии, Германии и странах Скандинавии деятельность крупных предприятий рассматривалась — и рассматривается сегодня — как направленная в первую очередь на создание и поддержание социальной гармонии. На деле это означает, что предприятия должны работать в интересах работников физического труда.

Эти традиционные взгляды сегодня полностью устарели. Но и зарождающаяся американская теория о том, что бизнес должен работать исключительно в сиюминутных интересах вкладчиков, тоже не слишком убедительна и, безусловно, требует пересмотра.

Будущее экономическое положение огромного количества людей, причем людей, которые со всеми на то основаниями рассчитывают прожить очень и очень долго, все сильнее зависит от их *экономических* инвестиций, то есть от инвестирования доходов, которые они получают как собственники. Поэтому значение, придаваемое *эффективности деятельности* компаний как элементу, который приносит наибольшую прибыль вкладчикам, в будущем только возрастет. Сегодняшние доходы, будь то зарплата или рыночные цены акций, не так важны для вкладчиков. Их больше интересуют прибыль, которую они получают через 20–30 лет. В то же самое время (и об этом пойдет отдельный разговор в главе 5, посвященной производительности работников умственного труда) компании должны будут прилагать все усилия для удовлетворения интересов своих высокообразованных специалистов. По меньшей мере бизнесу придется научиться ставить интересы работников интеллектуального труда достаточно высоко, чтобы суметь привлечь и удержать этих столь необходимых компаниям специалистов; в компаниях также необходимо создавать такие условия, чтобы специалисты работали с максимальной эффективностью.

В целом можно сказать, что сегодня типичная немецкая или японская компания трудится ради работника физического труда. Исходя из вышесказанного можно также предположить, что работник физического труда будет постепенно терять свое значение для компании — и одновременно с этим снизится традиционное значение «социальной гармонии» как цели деятельности коммерческого предприятия, в особенности крупного.

Поэтому сегодняшние дебаты относительно управления корпорациями не более чем пробный камень. Мы должны по-новому определить «эффективность» данного предприятия, в особенности крупного и находящегося в общественной собственности. Нам предстоит научиться уравнивать ближайшие задачи, а именно это имеется в виду, когда речь идет о «повышении биржевой стоимости акции», с долгосрочными целями выживания и процветания предприятия. Ведь мы имеем дело с совершенно новым явлением — новым даже

с чисто финансовой точки зрения: необходимостью для предприятия выжить на протяжении ближайших 30–40 лет — другими словами, до того времени, когда нынешние инвесторы достигнут пенсионного возраста. Это прекрасная цель, но пока утопическая. Средняя продолжительность жизни коммерческого предприятия, по крайней мере периода его процветания, в прежние годы никогда не превышала 30 лет. Поэтому нам предстоит выработать новые концепции «эффективности» и «производительности» предприятия, научиться измерять эти показатели и т. д. Но в то же время эффективность и производительность не должны выражаться в финансовых показателях, иначе они не будут иметь смысла для работников умственного труда и не получат их поддержки. А эффективность в «нефинансовом» смысле этого слова — это потребительская ценность.

Следовательно, все организации должны решить, что означают для них эффективность и производительность. Определение этих понятий должно быть очевидным и простым. Пока таких определений нет. А между тем стратегия в будущем станет базироваться именно на новом определении производительности.

IV. Глобальная конкуренция

Глобальная конкуренция должна стать стратегической целью всех учреждений. Ни одно учреждение, будь то коммерческое предприятие, университет или больница, не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если не будет соответствовать стандартам, устанавливаемыми лидерами индустрии, в какой бы части мира они ни находились.

Вывод: невозможно дальше строить предпринимательскую деятельность и экономическое развитие страны на использовании дешевого труда. Как бы мало компании ни тратили на зарплату своему персоналу, они — за исключением самых маленьких и самых бедных, например местных ресторанов, — вряд ли смогут выжить (не говоря уже о процветании), если не достигнут в ближайшее время уровня производительности лидеров индустрии, в какой бы части света те ни находились. Особенно это касается промышленности. Ибо в большинстве промышленных отраслей развитого мира затраты на оплату ручного труда постоянно снижаются, достигнув уже уровня одной

восьмой себестоимости товара (а то и меньше). *Низкая производительность труда* угрожает существованию компании. А низкие затраты на рабочую силу уже не обеспечивают ценового преимущества, компенсирующего низкую производительность труда.

Это также означает (и об этом тоже говорилось в главе 1), что модель экономического развития XX века — модель, впервые предложенная в Японии в 1955 году и впоследствии успешно скопированная Южной Кореей и Таиландом, — больше не работает. Сегодня в развивающихся странах наблюдается избыточное количество молодых людей, пригодных только к неквалифицированному физическому труду. Однако уже сегодня эти страны должны строить свой экономический рост на лидерстве в области технологий (как это делали США и Германия во второй половине XIX века) и на высокой производительности труда. Причем производительность должна быть не просто высокой, то есть не уступающей уровню производительности в странах, лидирующих в данной индустрии, но самой высокой; только в этом случае страна может со временем стать мировым лидером в тех или иных отраслях.

То же самое можно сказать и об инженерно-технической деятельности, маркетинге, финансовой сфере, инновационной деятельности, то есть обо всем менеджменте в целом. Производительность труда, если она не достигает высших мировых стандартов, тормозит развитие предприятия, даже при условии минимизации издержек производства и существенных правительственных субсидий. Политика протекционизма больше не защищает отечественных производителей, даже при установлении высоких таможенных пошлин и максимальном снижении квоты на импорт.

Тем не менее в ближайшие несколько десятилетий мы, видимо, станем свидетелями настоящей волны протекционизма во всех странах мира. Ибо первой реакцией на беспокойную среду бывает попытка выстроить стену, которая защитила бы собственный уютный садик от гуляющего повсюду холодного ветра. Но эти стены не смогут защитить организации (в особенности коммерческие), если те не достигнут уровня мировых стандартов. Эти стены только делают их более уязвимыми.

Лучшим тому подтверждением служит пример Мексики, которая на протяжении пятидесяти лет, начиная с 1929 года, вела целенаправленную политику создания такой внутренней экономики, которая не зависела бы от остального мира. Эта политика предполагала не только создание экономических барьеров, защищающих мексиканскую экономику от иностранных конкурентов, но и — в этом пример Мексики абсолютно уникален для XX века — практически запрещала мексиканским компаниям экспортировать свои продукты. Эта попытка создать современную и при этом чисто мексиканскую экономику полностью провалилась. В результате зависимость Мексики от импорта как продовольственных, так и промышленных товаров постоянно возрастает. Ведь в конце концов страна была вынуждена открыть свой рынок для внешнего мира, поскольку оказалась просто не в состоянии платить за необходимые импортные товары. После этого выяснилось, что очень многие отрасли промышленности абсолютно не в состоянии выжить в новых условиях. Точно так же и Япония пыталась защитить от иностранцев как можно большую часть своих компаний и отраслей, создав несколько чрезвычайно высококонкурентных индустрий, работающих на экспорт, а затем предоставляя этим индустриям субсидии на чрезвычайно выгодных условиях или вовсе даром. Такой подход обеспечивал компаниям громадное конкурентное преимущество. Эта политика тоже провалилась. Кризис 1999 года в Японии в огромной степени обусловлен неудавшейся попыткой сделать многочисленные японские компании и индустрии (в особенности финансовые) конкурентоспособными на мировом рынке.

Итак, стратегия вынуждена считаться с новым принципом. Любая организация, и не только коммерческая, должна равняться на стандарты, достигнутые мировыми лидерами данной индустрии в любой стране мира.

V. Растущее несоответствие между экономическими и политическими реалиями

Последний фактор, который должен учитываться при выработке стратегии в период мировых структурных изменений и неопределенности, —

это растущее несоответствие между экономическими и политическими реалиями. Мировая экономика становится все более глобальной. Национальные границы становятся лишь препятствиями и создают дополнительные расходы. Как уже говорилось в главе 1, коммерческие предприятия, а равно и многие другие учреждения, больше не могут ограничивать масштабы своей деятельности национальной экономикой и национальными границами. Их масштабы должны соответствовать деятельности соответствующих отраслей и компаний во всем мире.

В то же время политические границы вовсе не собираются исчезать. Более того, весьма сомнительно, чтобы даже такие новые региональные экономические объединения, как Европейское экономическое сообщество, NAFTA (Североамериканское соглашение о свободной торговле, заключенное в 1994 году между США, Канадой и Мексикой) или Mercosur (в будущем — Общий рынок стран Южной Америки [Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая]), ослабили политические границы, не говоря уже об их полной отмене.

С 1918 года не прекращаются разговоры о «конце суверенитетов». Но пока не изобретено ничего, что могло бы заменить национальное правительство и национальный суверенитет в политической сфере. Более того, начиная с 1914 года постоянно наблюдается тенденция к усилению раздробленности. Уходят в прошлое империи, которые политически объединяли огромные территории. Это произошло с Австро-Венгрией и Османской империей, с Британской империей, Францией и Нидерландами, с Португалией и Бельгией, с царской и коммунистической Россией. Одновременно возрастает экономическая жизнеспособность мелких политических союзов, потому что деньги и информация становятся транснациональными (на деле это означает, что они просто не имеют никакой национальности). Начиная с 1950 года одно за другим появляются государства, каждое со своим правительством, вооруженными силами, дипломатической службой, налоговой и финансово-бюджетной политикой и т. п. Пока нет никаких признаков возникновения каких бы то ни было глобальных учреждений, даже в экономической сфере, — например некоего Центрального банка, который взялся бы контролировать стихийные денежные потоки во всем мире, не говоря уже о глобальных

учреждениях, которые координировали бы во всем мире налоговую и кредитно-денежную политику.

Даже в рамках транснациональных экономических сообществ национальная политика все еще берет верх над экономической рациональностью. Вот пример из деятельности ЕЭС: некая транснациональная компания не смогла (по политическим причинам) закрыть абсолютно убыточное предприятие в Бельгии и передать его заказы французскому предприятию, принадлежащему этой же компании и расположенному всего в тридцати милях от бельгийского завода, но на территории Франции.

На деле мы имеем дело с тремя взаимовлияющими факторами. Существует подлинно глобальная экономика, в которой свободно циркулируют деньги и информация. Есть региональные экономики, в рамках которых свободно циркулируют товары и где сведены к минимуму, хотя и не устранены полностью, все ограничения на перемещение услуг и рабочей силы. И налицо рост национальной и локальной обособленности, которая обусловлена экономически, но прежде всего — политически. Все три фактора быстро набирают вес. Так что у бизнеса — и у всех прочих учреждений, например университетов, — просто нет выбора. Приходится существовать и работать с учетом всех трех факторов одновременно. Это та реальность, на базе которой должна формироваться стратегия. Но никто из менеджеров пока не знает, что эта реальность означает на деле. Весь менеджмент пока еще движется на ощупь.

Многие — пожалуй, даже большинство — крупные многонациональные компании в сфере производства, финансов, страхового бизнеса превратились в единые «всемирные организации», для которых не существует национальных границ. Например, компании по финансовому обслуживанию предоставляют совершенно одинаковые услуги во всем мире, будь то Испания или Гонконг. Каждый вид деятельности полностью отделен от других видов деятельности той же компании в тех же Испании или Гонконге, например обслуживание аренды от валютных операций. Но сегодня компании, одна за другой, начинают осознавать, что для местного правительства, профсоюза и любого другого политического учреждения «всемирная

организация» — это пустые слова. Для них Испания или Гонконг суть единственная осмысленная реальность, поэтому испанский или гонконгский филиалы компании — единственные организации, которые они принимают и понимают и с которыми согласны иметь дело. Ни одной из известных мне компаний не удалось еще определить заранее, какое ее решение или действие будет воспринято как исходящее от «всемирной организации», а какое — как «национальное». Тем более никогда не удастся определить, как следует принимать решения и действовать, чтобы соответствовать обеим реальностям — экономической реальности транснационального бизнеса и политической реальности испанского или гонконгского «суверенитета».

Однако некоторые выводы уже ясны. Во-первых, ясно, *чего не делать*, — например избегать взяток, потому что это попытка подчинить экономические решения местной политической конъюнктуры. Поскольку политические структуры теряют экономические рычаги воздействия, у них все чаще возникает искушение предлагать весьма изощренные виды взяток — освобождение от налогов, например, или «государственное содействие», выражающееся во введении специальных таможенных тарифов, или гарантии монопольного положения, или разные виды субсидий и т. д. Типичный пример — щедрые субсидии, предоставляемые европейским и японским автомобильным компаниям некоторыми юго-восточными штатами США с намерением склонить их к размещению новых заводов в этих штатах. Таких примеров можно привести сотни, если не тысячи.

Немало и примеров похуже. У европейских и японских автомобильных компаний, по крайней мере, есть веские экономические причины строить свои заводы в США (или им кажется, что есть). Во многих других случаях — например в случае подкупа со стороны маленькой страны — взятка является единственной причиной, заставляющей компанию начинать работу в данной стране или помогать своей местной компании в случае возникновения затруднений. Несложно предсказать, однако, что решение, принятое с помощью взятки, а не под влиянием экономической реальности, грозит неминуемой катастрофой.

Именно это случилось, например, со всеми машиностроительными заводами, открытыми одной американской компанией

в 1960–1970-х годах в небольшой латиноамериканской стране. Американская компания пошла на это, потому что правительство латиноамериканской страны пообещало предоставить компании монополию на национальном рынке.

Всем известно, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке. Первое правило менеджмента компании, которая работает в условиях несовпадения экономической и политической реальностей, гласит: нельзя не делать ничего, что противоречило бы экономической реальности. Первый вопрос, который следует задать себе в таких условиях: «Если бы мы не получили взятку, стали бы делать то и то в рамках стратегии нашей компании?» Если ответом будет твердое «нет», то не делайте этого, как бы соблазнительно ни выглядела предлагаемая взятка, потому что в результате вы получите убыточное предприятие. Но даже если ответ положителен, все равно почти всегда мудрее отказаться от сомнительного предложения. Опыт многочисленных компаний, а его, поверьте, предостаточно, показывает, что в конечном счете за взятку приходится платить, причем по самой высокой цене.

С этим принципом связан и еще один, начинающийся с частицы «не». Не следует расширять масштаб деятельности и переходить на глобальный уровень, присоединяясь к деятельности другой компании — особенно когда присоединение происходит не в результате приобретения, — если это не укладывается в теорию бизнеса компании и ее стратегию.

В различных регионах и различных странах разные продукты ведут себя по-разному. Во Франции компания Coca-Cola, например, гораздо лучше продает фруктовые соки, чем свой фирменный газированный напиток. В Японии один из самых популярных товаров производства Coca-Cola — кофе из автомата. Но и фруктовые соки, и кофе укладываются в теорию бизнеса и стратегию компании Coca-Cola. Физически эти напитки не имеют ничего общего с фирменным напитком Coca-Cola, но во всех остальных аспектах, в частности как вид бизнеса, они совершенно одинаковы.

А теперь повторим то, о чем уже говорилось в этой главе. Стратегия позволяет компании *целенаправленно искать и использовать в своих*

интересах благоприятные возможности. Если то, что на первый взгляд кажется благоприятной возможностью, не способствует достижению стратегических целей организации, то это нельзя считать возможностью. Пытаясь ее реализовать, вы только зря потратите силы. Даже если такая возможность согласуется — или кажется, что согласуется, — с какими-то национальными, то есть политическими реалиями, все равно это напрасная трата сил и средств, и от нее нужно отказаться. Иначе рано или поздно это кончится крахом. Ориентироваться следует только на экономические реалии.

Мы много сказали о том, *чего не следует делать*. А теперь поговорим о том, что нужно делать.

Компании в разных частях света все реже будут расширять свою деятельность на основании слияний и приобретений; редко даже будут начинать новый бизнес в чужих странах. Все чаще компаниям придется использовать союзы, партнерские отношения, совместные предприятия и прочие формы сотрудничества с организациями, имеющими иную политическую окраску. Другими словами, им придется опираться на экономические структуры, а не на юридические, следовательно, и не на политические.

Существует много других причин (некоторые из них обсуждались выше), объясняющих, почему впредь залогом роста будет партнерство разных типов, а не прямое владение и не принуждение и контроль. Поэтому для компаний очень важно научиться работать одновременно в двух измерениях: в системе глобальной мировой экономики и разобщенного мира политики. В такой ситуации партнерство, безусловно, лучший вариант. Разумеется, и здесь не обойтись без проблем. Зато вероятность конфликта между экономической и юридической составляющими значительно снижается, когда экономическое объединение не является политическим, а представляет собой вид партнерства (союз, совместное предприятие), то есть вид взаимоотношений, при котором политическая и юридическая составляющие могут быть отделены от экономической реальности.

Конечный вывод: всем компаниям придется научиться управлять своими валютными запасами. Каждая компания, даже действующая только на локальном уровне, сегодня является частью мировой

экономики. Следовательно, она подвергается риску колебаний валютного курса, даже если не продает и не покупает продукты за пределами страны.

Даже провинциальные и работающие исключительно на местном уровне мексиканские компании сильно пострадали несколько лет назад от внезапного падения мексиканского песо. Даже абсолютно локальные индонезийские компании понесли убытки от обвала индонезийской валюты в 1998 году.

Сегодня нет страны, которая имела бы иммунитет от внезапных скачков валютного курса по той простой причине, что мир затоплен «виртуальными деньгами», то есть такими, которые не обеспечивают приемлемого сочетания прибыльности и ликвидности. Поэтому во всех странах наблюдается избыток денег, не инвестированных в собственность, бизнес, производство или обслуживание, а хранящихся в легко реализуемых и нестабильных «портфельных» инвестициях. И очень немногие страны имеют на балансах платежей достаточно излишков, чтобы обслуживать процентные ставки этих «портфельных инвестиций», не говоря уже о том, чтобы выплачивать по ним в случае финансовых катаклизмов. Другими словами, валюта каждой страны находится в зависимости от краткосрочных перемещений денежной наличности, которым нет и не может быть рационального экономического объяснения.

Совсем не этого ждали экономисты в 1973 году, когда президент Никсон отказался от фиксированного курса доллара и отпустил его «в свободное плавание». Предполагалось, что после этого колебания валютного курса уменьшатся до минимума. Но из-за того, что правительства — и в первую очередь американское — все вместе ополчились на эту новую «свободу», валюта стала исключительно неустойчивой. Можно ожидать, что такой она будет и впредь. Нет никаких причин надеяться на то, что политические учреждения разных стран в своей бюджетно-денежной, налоговой и кредитной политике будут подчиняться кому-либо или чему-либо, кроме своих политических интересов. Хочется верить, что новый Европейский банк будет в состоянии поддерживать стабильный курс евро в качестве

региональной валюты. Но ожидать, что отдельные страны Европейского союза будут подчинять свою внутреннюю политику цели сохранения стабильности евро — это уже слишком.

Другими словами, стратегию надо строить на основе представления о том, что валюты и впредь будут нестабильными и неустойчивыми. Одно из следствий можно сформулировать следующим образом: все представители топ-менеджмента должны научиться управлять собственными запасами иностранной валюты (пока еще мало кто это умеет).

Новые реалии, которые обсуждались в этой главе, сами по себе не подсказывают организации, какой курс ей выбрать, не говоря уже о том, как его реализовать. Эти реалии ставят вопросы, на которые каждая отдельная организация должна самостоятельно найти ответы; ответы эти и будут основанием стратегии. Вопросы, о которых я говорю, до сих пор редко рассматривались при выработке стратегии, если вообще рассматривались. Но пока организация не приступит к исследованию новых реалий, у нее не будет адекватной стратегии. Следовательно, она не готова решать проблемы, которые возникнут в ближайшие десятилетия — если не годы. Если организация не сможет достойно «встретить» эти проблемы, то ей нечего рассчитывать на благополучие, не говоря уже о процветании, в тот период бурных перемен, структурных изменений и экономической, социальной, политической и технологической трансформации, на пороге которого мы сегодня стоим.