

Глава 1

От земли к информации

Где мудрость, утраченная нами ради знания? Где знания, утраченные нами ради сведений?

Томас Элиот, поэт

Иногда для того, чтобы заглянуть в будущее, необходимо вернуться в прошлое — в нашем случае в феодальную Европу, где-то в 1335 год. В 1330-х годах Англия нуждалась в вине. Вино нужно было потому, что еще за век до этого в моду вошел нормандский стиль жизни, в соответствии с которым каждый благородный господин перешел с ежедневной пинты пива за ужином на бокал красного вина. Вино нужно было и потому, что оно давало англичанину тот запас витаминов и калорий, который был необходим, чтобы пережить долгие зимы. Вино нужно было и просто потому, что оно расслабляло. В те времена Англия была слишком холодной страной, чтобы самостоятельно выращивать приличные урожаи винограда. Для ввоза спиртных напитков из Франции Англия нуждалась в международной системе обмена товарами. Овечьей шерстью англичане торговали с Фландрией в обмен на фламандские ткани (в то время они очень высоко ценились), затем — с южной Францией в обмен на вино. Англичанам везло: в то время они контролировали территории как Фландрии, так и Гаскони (на западном побережье Франции). Таким образом они могли вести свободную торговлю, осуществлять безопасные перевозки и пить сколько душе угодно. По этим и многим другим причинам французы ненавидели британцев. В 1337 году они захватили Фландрию, чтобы вернуть себе контроль над основной частью страны, тем самым начав небезызвестную Столетнюю войну. В действительности война длилась 116 лет — до 1453 года, когда британцы были полностью изгнаны с территории континентальной Европы и вернулись к своей старой привычке — пить пиво. Похоже, эта привычка сохранилась у британцев и по сей день.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Какое все это имеет отношение к нам, тем, кто ведет бизнес в высокотехнологичный век информации? Прежде всего, пиво далеко не единственная привычка, сохранившаяся со времен Средневековья. В то время величайшей ценностью во всем мире считалась земля. Люди, обладавшие самыми ценными землями, обладали властью. Земля как игра с нулевой суммой: чем больше есть у меня, тем меньше есть у вас; чем больше есть у меня, тем больше власти я имею над вами. Земля означала урожаи, земля означала сбор ренты с крепостных, с торговцев, фермеров, ремесленников — всех, кто производил двигавшие экономику товары. Существовала прямая взаимосвязь между могуществом и количеством земель. Так, исходя из числа семейных земельных владений, королева Елизавета и по сей день остается одной из богатейших персон Соединенного Королевства². Во времена неограниченных ресурсов феодальная знать поняла, что для процветания и завоевания большей власти необходимо защищать свои земли и присоединять новые. Феодалы строили замки и обносили рвами свои феодалы, завоевывали все, что только можно было завоевать. Фарлонг* за фарлонгом они накапливали богатства, которые служили им верой и правдой еще многие века.

Так пролетело несколько веков до зарождения индустриальной революции. Изобретение машин, работающих в основном от парового двигателя, означало наступление века инноваций. Масштабы производства росли в геометрической прогрессии. Смекалистые предприниматели вдруг смогли начать массовое производство товаров и вывоз их на рынки по более низким ценам по сравнению со своими собратьями-ремесленниками. Машины создали систему относительно быстрого обогащения. Больше не нужно было долгие годы копить состояние или рисковать жизнью, отправляясь на поиски сокровищ. Любой, у кого были хоть какие-то деньги, узнавал о самых последних изобретениях, строил фабрику для массового производства этих изобретений (или при помощи этих изобретений) и отвоевывал долю рынка у конкурентов, использовавших старые методы производства. Инициатива и изобретения — вот что стало богатством. Все старое уступало дорогу новому, развивавшемуся под эгидой нового класса — инвесторов, которые умели делать деньги из денег. В 1776 году Адам Смит написал свое «Исследование о природе и причинах богатства народов» — так возник капитализм³. Между прочим, само слово «капитал» произошло от латинского *capitalis*, что в переводе означает «главный» (и имеющий притом отношение

* Британская единица измерения длины — фарлонг — произошел от словосочетания «длинная борода»; фарлонг был стандартной длиной борозды в Средние века. *Прим. пер.*

к голове). Во времена капитализма, чтобы быть во главе, нужно было использовать голову.

Но несмотря на то, что мы перешли от земли к капиталу как источнику богатства, менталитет феодальных времен — менталитет «нулевой суммы» — остался неизменным. Капитал тоже ограничен, и чем больше капитала у меня, тем меньше его у вас. С большим капиталом я могу создавать инновации, расширяться и делать то, чего вы делать не можете. Капиталисты разработали так называемые привычки власти, определенные негласные правила благополучия в новой системе экономики. Когда у нас появлялись накопления, мы усиленно прятали их; мы ничем не делились. Мы не передавали средства безвозмездно; мы тратили их только на то, чтобы получить еще более высокую прибыль. Мы зарабатывали проценты. На протяжении нескольких веков капитал означал власть, и для собственного процветания мы усердно контролировали свои капиталы. По сути, мы возводили все те же крепости вокруг своих сбережений и защищали их от тех же завоевателей. Мы захватывали рынки, оберегали секреты своей торговли, старались на все получить патент и авторские права. Мы могли контролировать поступающий на рынок информационный поток. Мы создали мир односторонней коммуникации, чтобы контролировать то, как нас видят другие участники рынка. Мы придумали пресс-релизы, усовершенствовали искусство передачи сообщений и пиара. Мы научились разделять и властвовать, говоря что-то клиенту А на одном сегменте рынка и нечто иное клиенту Б на другом сегменте. Все эти импульсы отражались и в структурах компаний через командно-административное управление и вертикальную иерархию. Традиции капитализма крепостного характера проникли во все аспекты деятельности предприятия.

Линии коммуникации

Давайте на время прервем наш краткий экскурс в историю, чтобы пристальнее взглянуть на некоторые события индустриальной эры, значимость которых в нашем обсуждении скоро станет очевидной. Когда в Соединенных Штатах в середине 1850-х годов появился телеграф, некоторые предприимчивые бизнесмены попытались быстро обогатиться путем прокладки тысяч километров медного кабеля для соединения торговых центров Востока и быстро развивающегося Среднего Запада. В бездумной погоне за наживой предприниматели создали такую инфраструктуру, которая не соответствовала спросу рынка. Цены резко

упали, а с ними и доходы инвесторов. Назовем это первым лопнувшим «пузырем азбуки Морзе». Стоимость передачи вдруг снизилась до неслыханного в то время пенни за слово. Как писал в журнале *Wired* Дэниел Гросс, это имело неожиданные последствия: «Теперь можно было передавать по телеграфу даже самые длинные истории с полей сражения Гражданской войны, стимулируя тем самым возникновение печатных империй Уильяма Рэндольфа Херста* и Джозефа Пулитцера**. Возможность отправлять дешевые телеграммы подстегнула также развитие национального рынка ценных бумаг и драгоценных металлов. Вести международный бизнес стало гораздо проще»⁴. Это были как раз те изменения, которые преображали весь окружающий мир. Спустя полвека компания *American Telephone and Telegraph* представила миру телефон. С его появлением сеть связи значительно расширилась. Тем более что у руководства компании оказалось достаточно смекалки, чтобы защитить себя от посягательств государства: в 1913 году они настояли на монопольном праве использования телефона, а значит, обеспечили себя прибылью. Телефон оказался чем-то вроде телеграфа на стероидах, и его влияние на бизнес было таким же значительным.

А теперь быстро перемотаем пленку на 1994 год, к зарождению информационного века. Благодаря технологиям мы в очередной раз совершили скачок к новым способам делать то, что мы делаем. Возможности открывались повсюду, и, хотя лишь немногие четко представляли себе, куда именно их приведут эти возможности, изобретения, продукты, процессы сделали реальностью то, о чем еще недавно все только мечтали. И снова предприниматели процветали. Огромное количество предпринимателей, которые, казалось, напрочь забыли уроки века азбуки Морзе, вкладывали значительные средства в проведение оптоволоконных кабелей по всему миру. Оптоволоконные кабели имеют гораздо большую пропускную способность по сравнению с медными кабелями, установленными мистером Беллом и его телеграфной братией. Всего лишь пара оптоволоконных кабелей может передать более 30 тысяч телефонных разговоров на расстояния в сотни километров, в то время как пара медных проводов, вдвое больших по толщине, чем оптоволоконно, позволяют осуществлять 24 разговора на расстоянии 5 км.

* Уильям Рэндольф Херст (1863–1951) — американский медиамагнат, основатель холдинга *Hearst Corporation*, ведущий газетный издатель. Создал индустрию новостей и придумал делать деньги на сплетнях и скандалах. С его именем связано возникновение понятия «желтая пресса». *Прим. пер.*

** Джозеф Пулицер (1847–1911) — американский журналист, родоначальник жанра «новой журналистики». *Прим. пер.*

А при новых технологиях, таких как, например, спектральное уплотнение каналов*, пропускная способность оптоволоконна возрастает в 64 раза. Ученые уверены в том, что скоро появятся новые технологии, при которых пропускная способность оптоволоконна станет неограниченной. Прокладка оптоволоконного кабеля была подобна замене крана в ваннах всего мира на краны размером с пусковую шахту ракеты. И вдруг оказалось, что мировые электронные коммуникации потребляют лишь около пяти процентов всей пропускной способности. Произошел очередной обвал цен на передачу информации (а ведь многие компании вынашивали идею быстрого обогащения опять же за счет новой технологии). Мы очутились в мире, где информация перемещается так же быстро и дешево, как молния по темному грозовому небу.

Сплющивание

Итак, все изменилось. В отличие от земли и капитала, принцип нулевой суммы в отношении информации не работает: информация бесконечна. Чем больше есть у меня, тем больше есть и у вас. В отличие от денег, ценность информации меняется в зависимости от обстоятельств, а доллар все равно стоит доллар, независимо от того, насколько сильно вы его хотите. В отличие от доллара, информация становится ценной пропорционально необходимости и заинтересованности в ней. Представьте: вам сообщили, что вы больны. За информацию, которая поможет излечиться, вы заплатите гораздо больше, чем заплатили бы, если бы были здоровы.

Во времена капитализма класс юристов, докторов, бухгалтеров и других хранителей информации использовал эту гибкость, приспособляемость информации для получения прибыли. Прежде всего, они накапливали информацию, как и любое другое богатство, и выдавали ее небольшими дозами и за высокую плату, особенно тем, кто остро нуждался в ней из-за болезни, проблем, неприятностей — иначе говоря, тем, «у кого горело». В то же время они создали непонятный обывателю специализированный язык и сложные коды, например юридический язык, налоговый код и другие «шифры», которые обычно прописываются мелким шрифтом. Эти «шифры» стали барьером, не позволявшим людям получить доступ к той информации, которой они владели. И это еще

* Технология, позволяющая передавать информацию по одному оптическому волокну на разных несущих частотах. *Прим. пер.*

больше увеличивало их ценность. Ведь чем больше человеку нужна определенная информация, тем больше он за нее готов заплатить.

Мир, ставший доступным через интернет, и быстрые и дешевые средства передачи информации устранили преграды между человеком и знанием. Специалисты в определенных областях стали менее ценными, в то время как информация ценится все больше. Стоимость единицы информации значительно снизилась: к примеру, раньше, чтобы найти злостного неплательщика алиментов, вам пришлось бы заплатить частному сыщику 300 долларов; теперь же всего за 50 долларов вы можете самостоятельно провести онлайн-поиск по доступным через Сеть ресурсам. Власть и богатство перешли от тех, кто копил информацию, к тем, кто может сделать ее доступной для большинства людей.

Из-за этого простого факта классические правила капитализма становятся неактуальными. С превращением информации в двигатель торговли власть переходит в руки тех, кто ее открывает, кто свободно делится ею. Молодые титаны информационной экономики — Yahoo, Google, Amazon, eBay — понимают, что сейчас не время накопления информации, не время секретов и частного владения информацией. Сейчас главное — завоевать человека. Google, компания с одной из самых высоких рыночных стоимостей в мире, провозглашает именно такую миссию: «Организовать всю информацию в мире и сделать ее общедоступной и полезной»⁵. Только задумайтесь над этим: многомиллиардная компания стала таковой благодаря концепции раздачи информации. Такой же концепции придерживается и Amazon: компания не раздает свои товары — она продает книги и товары, как и тысячи других коммерсантов, — но она делится знаниями. Ее успех заключается в тех инновационных способах, которые Amazon разработала для того, чтобы делиться информацией. Списки Wish List, Search Inside, Listmania* используют информацию для объединения потребителей Amazon в сообщества по интересам. eBay продвигает эту идею еще дальше: он организует полноценный рынок с самостоятельным сообществом, основанным на бесплатном потоке информации между пользователями. Новая, основанная на информации экономика оказывает влияние на каждого, а не только на тех, кто занят в информационном бизнесе. Практически в каждой сфере каждый бизнес претерпевает самое главное изменение — изменение в том, как достигаются

* Опции на сайте Amazon: Wish List — «список пожеланий» — позволяет составлять список книг, которые человек хотел бы купить или получить в подарок от своих друзей и близких; Search Inside проба... [Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://www.kniga.biz.ua) список заинтересовавших пользователя Amazon товаров. Прим. пер.

его цели. Производители больше не нанимают персонал на конвейер — они нанимают квалифицированных рабочих, которые смогут поддерживать функционирование автоматизированных систем производства.

Лауреат Пулитцеровской премии, журналист газеты New York Times Томас Фридман в своей эпохальной книге «Плоский мир. Краткая история XXI века» детально раскрывает влияние этого нового, освобожденного из оков потока информации на весь мир. Он описывает те беспрецедентные, ныне доступные нам возможности, которые применяются бизнесом: новые парадигмы сотрудничества, специализации, снабжения и распределения, а также расширение списка ключевых компетенций⁶. Мы можем вступать в партнерские отношения, «подключаться и работать», сотрудничать абсолютно новыми способами, поскольку мы можем, как никогда ранее, делиться информацией. По сути, сотрудничество — повышенная способность образовывать связи — служит двигателем роста и инноваций. Обмен информацией не только движет отношениями, которые компании поддерживают со своими потребителями, но и самими компаниями. Фридман детально описывает, как многие прогрессивные компании используют новые парадигмы для продвижения на рынке в новых реалиях: компания UPS применяет эффективность своей системы доставки в работе центров по ремонту продукции Toshiba, в результате чего ремонт там стоит дешевле, чем собственно в компании Toshiba; телефонная служба поддержки компании Bangalore выполняет гарантийное обслуживание компьютеров компании Dell; домохозяйки, сидя у себя дома где-нибудь в Солт-Лейк-Сити, напрямую подключаются к интерфейсу головных компьютеров компании JetBlue Airways для приема и обработки заказов на авиабилеты. Очевидно, что сверхскоростной и сверхмодерновый поезд двоичной системы счисления уже отъехал от станции, но никто пока не знает, где этот поезд остановится.

Макроэкономический и социальный анализ нашего «уровненного», тесно взаимосвязанного мира, проведенный Фридманом, дает представление о силах, которые изменяют очертания бизнеса в XXI веке. Свободный поток информации вносит значительные изменения в то, как деловые единицы функционируют, как происходит управление этими единицами, как изо дня в день сотрудничают отдельные личности. Канули в Лету дни вертикальной модели управления, когда отделы одной корпорации вели свою деятельность независимо друг от друга, когда управление было организовано по принципу командно-административной иерархии в духе давних феодальных систем. Все больше в течение обычного рабочего дня мы взаимодействуем с людьми, относительно равными по статусу,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

в постоянно возникающих командах и партнерствах в компаниях по всему миру. Поскольку именно знания позволяют людям действовать, компании, которые могут быстро предоставлять ценную информацию своим сотрудникам, дают большинству из них толчок к действию.

Согласно мировой тенденции, компании уравнивают полномочия своих сотрудников, то есть многие виды деятельности, которые ранее относились к компетенции отдельных управлений, сейчас являются общей обязанностью. В 2005 году, к примеру, корпорация Computer Associates International*, находившаяся на грани банкротства и пытавшаяся реабилитироваться после скандала (к тому же у нее возникли проблемы в управлении, а новых продуктов она предложить не могла), уволила 300 своих специалистов по защите прав потребителей по всему миру⁷. СЕО Джон Свейнсон объяснял, что это делалось для повышения чувства ответственности у сотрудников, однако истинная цель была очевидной: защита прав потребителей больше не находится в компетенции отдельных специалистов; на сегодняшний день это часть работы каждого сотрудника⁸. Одна за другой компании увольняют сотрудников так называемых «центров передовых знаний» и «инновационных центров», возлагая эту работу на всех служащих. В такой ситуации все сотрудники компании должны развивать передовые идеи и каждый должен предлагать инновации. Как можно создать волну инноваций на предприятии, где вместе с вами поднимутся всего лишь около 20 человек?

Поскольку крепкие стены традиционных должностей разрушаются, а все должности оказываются на одном горизонтальном уровне, командно-административные структуры постепенно утрачивают свою значимость. Появляется новая модель — модель взаимосвязи и сотрудничества. Для успеха в ней сотрудники и сами компании нуждаются в развитии новых навыков и в использовании новых мощностей. Компаниям, равно как и сотрудникам, необходимо заново согласовать способы ведения бизнеса.

Мир все больше становится похож на шахматную игру. Каждая фигура на шахматной доске имеет определенную специализацию со своими достоинствами и недостатками, сильными и слабыми сторонами, ценностями и обязанностями. Некоторые передвигаются по диагонали, а некоторые — по прямой;

* Американская корпорация, разработчик программного обеспечения. Компания разрабатывает и продает программное обеспечение для структурной организации предприятий.
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://www.kniga.biz.ua) >>>
Прим. пер.

одни шагают свободно и раскованно, в то время как другие очень ограничены в выборе перемещений. Но за редким исключением вам вряд ли удастся поставить мат менее чем за три хода. В шахматах успех зависит от всей команды: как только ваши фигуры заняли подходящее положение, во взаимодействии с другими они начинают выигрывать. Две ладьи при правильной взаимосвязи могут быть очень мощными фигурами, даже если они находятся далеко друг от друга, однако в отсутствие взаимодействия ладьи куда более уязвимы. В настоящее время бизнес все больше становится похожим на такую многоходовку. Успех зависит от того, как люди с различным опытом и навыками общаются и дополняют друг друга. Во взаимосвязанном мире власть переходит в руки тех, кто способен наилучшим образом взаимодействовать с другими.

Шестьсот лет назад коммерсантам удавалось договариваться об обмене товаров прямо на улице. Сегодня большинство компаний имеют формализованный тип организации; корпорации в большинстве своем — это всего лишь общности индивидуумов, которые разделяют общие интересы для производства чего-либо. (Сами по себе корпорации зачастую являются легальной, но фикцией. Многие из них зарегистрированы в Делавэре, но лишь некоторые из нас ездят туда на работу каждое утро, разве не так?) К тому же не каждый работает в компании — некоторые люди являются независимыми сотрудниками: бухгалтеры, подрядчики, агенты, консультанты, предприниматели и так далее, — но каждый, вращаясь в мире торговли, нуждается во взаимодействии с другими людьми; у него появляется необходимость играть роль покупателя, клиента, продавца, члена команды в своей компании или у субподрядчика. «Нет человека, который был бы как остров, сам по себе», — заметил великий поэт Джон Донн: все мы часть человеческого ландшафта, поскольку большинство своих действий не можем совершать в одиночестве.

Мне сложно одному добиться чего-то. Я считаю себя частью организации. Я знаю свое место в сфере бизнеса. Конкурируя, я пытаюсь сделать что-то, что будет зависеть от других людей. Это отличная возможность найти свою нишу. Объясняется это тем, что в нынешнем мире успех будет зависеть от нашей способности взаимодействовать с другими людьми. Информационная экономика установила новые методы заполнения пространства между нами. Как мы устанавливаем контакты? Как мы создаем сильные связи, способные воплотить в жизнь наши устремления? Наряду с фундаментальным переходом от земли к капиталу, а затем к знаниям и информации мы также наблюдаем отказ от командно-административных методов и переход к власти, основанной на сотрудничестве

и горизонтальном управлении. Необходимость в совместной работе, подобная действиям фигур на шахматной доске, определяет новые награды за нашу способность успешно действовать в сфере человеческих отношений.

Помимо прекрасного способа приведения дел в порядок, устойчивые взаимосвязи с другими людьми представляют ценность и для нас самих. Взаимоотношения характеризуют нас как личность, они придают нашей жизни смысл и особое значение. Вы вряд ли когда-нибудь прочтете эпитафию вроде: «Сильвия Джонс, 1960–2042, исполнительный вице-президент по стратегическому планированию. Выполняла план 16 кварталов подряд». Вместо этих сухих слов мы пишем: «Стэн Смит, любимый муж, отец, брат и дядя. Своей улыбкой он делал этот мир теплее». И хотя наша работа приносит нам благосостояние, именно взаимоотношения дарят нам вечные ценности и смысл жизни. Создание более прочных взаимосвязей в будущем может привести не просто к успеху, а стать своего рода ценностью.