

## Глава 2

# Жизненные циклы организаций

*Так вот каков истории урок:  
Меняется не сущность, только дата.  
За Вольностью и Славой — дайте срок! —  
Черед богатства, роскоши, разврата  
И варварства.*

Байрон,  
«Паломничество Чайльд-Гарольда»  
(перевод В. Левика)

Прежде чем рассматривать инструменты и технологию организационного дизайна, давайте взглянем на более общую картину эффективности и выживания организации. Эта картина позволит разглядеть общую модель и некоторые принципы, помогающие проектировщику сосредоточиться на цели выживания.

Рассматривая эту картину, подумайте о том, что общего имеют следующие компании:

- Cambria Steel
- Guggenheim Exploration
- Lehigh and Wilkes-Barre Coal
- Intercontinental Rubber
- Schwarzschild and Sulzberger
- Central Leather

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Каждая из них входила в список 100 ведущих фирм США в 1909 году\*, но ни одна не дожила до сегодняшнего дня в качестве самостоятельного предприятия. Все они либо прекратили существование, либо превратились во второстепенных игроков в более мощных корпорациях. Некоторые из них во времена былой славы были довольно крупными (Central Leather занимала седьмое место в списке 1909 года), но, к сожалению, оказались неспособными сохранить высокий статус. Сменилось несколько поколений менеджеров — и вот они исчезли. Судьбу этой шестерки нельзя назвать необычной: из 100 крупнейших промышленных компаний США 1909 года только 14 в наши дни находятся в элитной группе. И лишь 23 продолжают существовать!

Чтобы придать картине более современный вид, я взял сегодняшний список 100 крупнейших компаний (Top 100), составленный журналом Fortune. Я рассматривал глобальные компании, а не только американские. Итоговая таблица выглядит еще более поучительно:

Крупнейшие глобальные компании из списка Fortune100

Лидеры в 2011 году	Неудачники 2000-х годов
Wal-Mart (1)	Mitsubishi
Royal Dutch Shell (2)	Boeing
Exxon Mobil (3)	Credit Suisse
BP (4)	Unilever
Sinopec Group (5)	Sears Roebuck
Volkswagen (13)	DuPont
Carrefour (32)	Philips Electronics
McKesson (37)	Hypovereinsbank
Nestlé (42)	Enron
Procter & Gamble (80)	Bayer
Royal Bank of Scotland (100)	Motorola

Из 100 крупнейших компаний России по рейтингу журнала «Эксперт» за 2000 год к 2012 году осталось лишь 22 компании! 78% компаний покинули список 100 крупнейших компаний России за 10 лет!

В левом столбце представлено несколько лидеров из списка Global 100. В правом перечислено несколько известных компаний, исключенных

\* A. D. H. Kaplan study in Big enterprise in a competitive system, Brookings Institution, 1954. Прим. авт.

из списка в первое десятилетие XXI века. И таких компаний в действительности немало. Фактически 55 компаний из списка Тор 100 были исключены из него на протяжении 2000-х годов. Если вернуться к исходному списку 1909 года, то анализ Тор 100 за десятилетний период с 1909 по 1919 год покажет, что из списка выбыла 41 компания. Независимо от эпохи оставаться в группе лидеров всегда непросто. Нет сомнений, что некоторые из организаций, сдавших позиции, активно занимались пересмотром своих стратегий и редизайном отдельных аспектов своей деятельности. Но каков бы ни был организационный дизайн, он бесполезен, если сама организация не может сохранить свое конкурентное преимущество.

Рассмотрим следующие причины, по которым компании выбыли из списка в 1909–1919 годах:

- изменение экономических условий,
- слияния и приобретения,
- внедрение новых технологий.

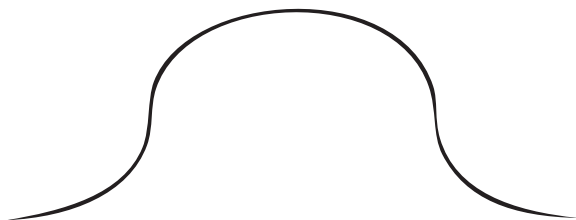
Так что же изменилось за 100 лет? Не так уж и много. Почти 50% нынешних компаний покинули список Тор 100 по тем же самым фундаментальным причинам. Сохранение общей схемы на протяжении 100 лет указывает на существование неких системных сил, а не просто на неблагоприятные совпадения или случайные события.

Борьбу за выживание ведут не только крупные корпорации. Данные отдела правовой защиты Управления по делам малого бизнеса (SBA) свидетельствуют, что 99,8% новых компаний, созданных в США, — это малые предприятия. В отчете Бюро переписей отмечается, что 70% новых фирм живут более двух лет, 50% — более пяти и только 33% — дольше 10 лет. Эти факты согласуются с моим утверждением: многие организации попадают в список видов, находящихся под угрозой исчезновения.

## Жизненные циклы организаций

Результаты исследования списка Тор 100 и данных SBA иллюстрируются графиком жизненного цикла. Хотя у какой-то одной организации пиковая фаза может быть более продолжительной, чем

у остальных, все же у большинства изменение результатов работы может быть описано с помощью знакомой всем колоколообразной кривой.



Концепция жизненного цикла свидетельствует о том, что всякий раз, когда люди собираются вместе, в сообществе возникают некие динамические силы. Люди объединяются, сообщество развивается, но затем что-то происходит, и единство начинает слабеть. Однако организации — единственные живые системы, обладающие потенциалом бесконечного существования. Они не обязательно следуют схеме роста-спада, заложенной в концепции жизненного цикла.

Чтобы понять, как увеличить протяженность жизненного цикла организации, сначала следует выяснить его динамику. Что обеспечивает рост организации и достижение ею максимальных результатов работы? Что тянет ее вниз? О чем должны помнить лидеры, если хотят выдержать проверку временем? Чтобы ответить на эти вопросы, давайте рассмотрим два проявления концепции жизненного цикла — жизненные циклы цивилизаций и жизненные циклы товарных инноваций. Оба имеют актуальное значение для нынешнего общества и глобальной экономики. Я хочу рассмотреть их не для того, чтобы превратить вас в социальных антропологов. Изучение общих моделей помогает лучше понять законы природы и принципы, направляющие подъем и спад деятельности сложных систем. Оно показывает нам квинтэссенцию тысячелетнего опыта человечества. Он отражен в работах известных историков; читая, попытайтесь понять, почему Арнольд Тойнби сказал: «Ничто так не способствует падению, как успех».

## Жизненные циклы цивилизаций

Величайшие цивилизации мира — шумерская, египетская, индийская, греческая, римская, китайская и мезоамериканская — прошли одинаковый жизненный цикл: они возникали практически из ничего, достигали расцвета, переживали упадок и затем либо исчезали, либо после завоевания другими народами владели жалкое существование и медленно умирали. Немецкий историк Роберт Мюнцель точнее других обобщил суть этого процесса: «Великие нации поднимаются и гибнут — люди переходят от рабства к духовной вере, от духовной веры к отваге, от отваги к свободе, от свободы к изобилию, от изобилия к эгоизму, от эгоизма к самодовольству, от самодовольства к апатии, от апатии к зависимости, а от зависимости снова к рабству».



Основываясь на этом описании, я предлагаю следующую модель жизненного цикла, включающую девять этапов:

1. **Рабство:** большинство великих цивилизаций зарождалось, находясь в подчиненном положении. Затем народы либо свергали угнетателей, либо переселялись на новые территории. Один из ключевых факторов выхода из подчиненного положения — внутриплеменная общность: единство племени обеспечивается общим чувством долга.
2. **Вера:** религиозность необходима на раннем этапе подъема каждой цивилизации. Вера предоставляет общую систему ценностей, требованиям которой подчиняются желания индивидов.

3. **Отвага:** все индивиды отважно стремятся к достижению целей своей группы для защиты самих себя от врагов и во имя экспансии своей культуры.
4. **Сообщество:** города-государства часто распространяли требования племенной общности на все более широкие группы своих сторонников. Общие ценности делают гражданство личным и наиболее полно выражающим человеческие устремления состоянием, несмотря на рост численности населения.
5. **Изобилие:** каждая великая цивилизация с какого-то момента начинает вызывать зависть у соседей. Изобилие означает достаток в каждом доме, высокое качество жизни большинства и отсутствие искусственных ограничений, обусловленных принадлежностью к тому или иному классу общества.
6. **Эгоизм:** единая система ценностей разрушается, что позволяет людям прославлять себя и потакать своим желаниям. Различия в убеждениях и благосостоянии становятся более отчетливыми. Сотрудничество прекращается.
7. **Жадность:** стремление удовлетворять свои желания ведет к усилению роли материальных факторов и постоянно растущей эксплуатации избранным меньшинством других социальных групп. Как сказал историк Чарльз Бро, «богатство развращает не мгновенно, но неуклонно».
8. **Зависимость:** неравенство растет одновременно с жадностью, порождая раскол между привилегированным меньшинством и обделенным большинством. Интересно, что теперь прогресс цивилизации начинает зависеть от самого слабого звена (обделенного большинства).
9. **Рабство:** ослабленная цивилизация в конце концов уступает дорогу другим. Таким образом, жизненный цикл через все фазы проходит от рабства к рабству. Как сказал Байрон, «меняется не сущность, только дата».

Работы Уилла и Ариеля Дюранов, Эмиля Дюркхама, Невилла Кирка, Альберта Швейцера, Адама Селигмана, Питирима Сорокина, Освальда

Шпенглера, Алексиса де Токвиля, Арнольда Тойнби и Джорджа Ронга указывают на наличие у переживающих упадок цивилизаций следующих характеристик:

- по мере того как люди все сильнее заботятся только о своих частных делах, ослабевает ощущение общности и национальной гордости (что проявляется как политическая апатия);
- доминируют крупные города;
- насаждается культ денег и материального богатства;
- религиозные ценности заменяются агрессивно утверждающими себя светскими ценностями, что порождает моральный кризис;
- наблюдается отсутствие должного внимания к семье, браку и надлежащему воспитанию детей, ведущее к дальнейшему моральному и социальному дроблению;
- появляются диктаторы;
- ослабляется упорядоченность социальной структуры, вследствие чего люди становятся беззащитными против эксплуатации и/или репрессий.

Движущие силы жизненного цикла, определенные для цивилизаций, несут универсальный характер и распространяются на культуры и даже исторические эпохи. Каждая цивилизация фактически представляет собой организацию — группу людей, стремящихся в течение какого-то времени к общей цели.

Задумайтесь на минуту о своей организации как о великой цивилизации. В какой точке жизненного цикла она находится? Растет, достигла расцвета или переживает упадок? Описывают ли перечисленные выше характеристики происхождение вашей культуры, ее нынешнее состояние или направление ее развития под влиянием сегодняшних тенденций?

## Жизненный цикл товара

Жизненный цикл цивилизации очень похож на жизненный цикл процесса товарной инновации. Подъем и упадок современных промышленных организаций обусловлены действием сил, которые во многом

напоминают те, что влияют на появление и исчезновение цивилизаций. Жизненный цикл эволюции инновационных товаров и услуг выглядит следующим образом:



1. **Долг:** исходное условие появления любых инноваций — образование долга, означающее, что инновации, с точки зрения субсидирования и осуществления, зависят от других организационных ресурсов.
2. **Видение:** каждая инновация вызвана к жизни видением лучшего решения (товара, технологии или услуги), служащего удовлетворению чьей-то потребности. И компьютер, и курьерская доставка в течение суток возникли из чьего-то видения лучшего мира.
3. **Настойчивость:** настойчивость необходима новатору (часто называемому чемпионом) для продвижения от видения к реальности в условиях растущего противодействия со стороны защитников статус-кво.
4. **Дивергенция:** здесь требуется экспериментальная проверка — насколько обоснована концепция. Исследуются имеющиеся варианты без преждевременной оценки каждого как «хорошего» или «плохого».
5. **Конвергенция:** из нескольких исследованных ранее вариантов выбирается один для изготовления прототипа, который будет



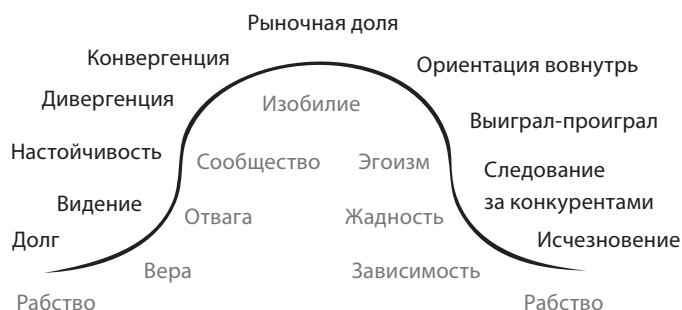
выведен на рынок. Теперь все отделы организации должны объединить усилия для вывода новинки на рынок.

6. **Рыночная доля:** период роста. Рынок оценивает инновацию и определяет ее относительную ценность по сравнению с другими предложениями. Изобилие наступает, если завоевана желаемая рыночная доля.
7. **Ориентация вовнутрь:** процветание влечет за собой усиление внимания к внутренним вопросам, в частности производственным расходам, экономии от масштаба и стандартизации для минимизации затрат на расширение производства и поддержания качества и надежности товара.
8. **Стратегия «выиграл-проиграл»:** по мере того как инновационный товар начинают осваивать другие, акцент постепенно смещается с удовлетворения потребителя на борьбу с конкурентами. Возникают стратегии «выиграл-проиграл», направленные на максимальное удовлетворение собственных интересов.
9. **Следование за конкурентами:** ориентация вовнутрь в условиях, когда на рынок выводятся товары конкурентов и ожидания потребителей изменяются, приводит к потере конкурентного преимущества. Новатор превращается в идущего следом.
10. **Исчезновение:** товар уходит и заменяется новым. Новый товар может создать та же организация или кто-то из ее конкурентов.

Задумайтесь, как человечество приобрело лампу накаливания, пенициллин, новейшие электронные устройства и бесчисленное количество других изобретений, обеспечивших современный стандарт жизни. В каждом случае динамика жизненного цикла товара вполне очевидна. Задумайтесь теперь об отживших свой срок компаниях, товарах или услугах. Здесь мы также отчетливо видим жизненные циклы: экипажи уступают место автомобилям, фонографы — компакт-дискам и mp3, а традиционные почтовые услуги — электронной почте и интернету.

И вновь я предлагаю подумать, в какой точке жизненного цикла находятся ваш товар или услуга. Вы все еще продвигаетесь к намеченной рыночной доле, достигли пика продаж или сдали прежние позиции?

Давайте рассмотрим общие закономерности двух жизненных циклов и сделаем выводы, применимые к вашей собственной ситуации.



Сходство двух циклов не только поражает, но и ставит перед нами несколько серьезных вопросов. Почему при всех наших технических достижениях, нашей несравненной способности учиться и накапливать знания, использовании реинжиниринга, сбалансированной системы показателей, систем управления качеством и надежностью и сложнейших методов стратегического планирования мы по-прежнему не можем создавать организации, способные выдерживать испытание временем? Кое-кто вообще задается вопросом, способна ли хоть одна система просуществовать более нескольких десятилетий...

Но в конце туннеля все же виден свет. Организации действительно обладают потенциалом, чтобы «запрыгнуть на кривую» и не соскользнуть вниз. В следующей главе я исследую вторую часть общей картины — кодекс выживания, который позволит вашей организации избежать рокового участка траектории жизненного цикла.