ВИКТОР КРОСС

# ЧЕТЫРЕ СИЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СУДЬБУ ВЕЛИКИХ ДЕРЖАВ

От Британской империи до соперничества США и Китая



**Виктор Кросс**

# Четыре силы, определяющие судьбу великих держав. От Британской империи до соперничества США и Китая

*https://litres.ru/74754694*
*SelfPub; 2026*

## Аннотация

Империя ещё выглядит непобедимой. Почему её крах уже начался?

Рим строил дороги, Британия владела морями, СССР запускал ракеты. Огромная мощь не спасла их от упадка. Автор предлагает искать причины во взаимодействии четырёх сил: экспансии, сжатия, равновесия и эволюции. Через эту модель он разбирает, как рост становится бременем, порядок мешает обновлению, а технологии меняют расстановку сил. И доводит разговор до соперничества США и Китая.

Если вам мало новостей о том, кто кому пригрозил, берите эту книгу. Здесь начинается куда более интересный вопрос: что позволяет державе удержаться наверху и когда она теряет эту способность?

# Содержание

Предисловие 4
Часть первая. Компас цивилизации: четыре основные силы, движущие историей 9
Конец ознакомительного фрагмента. 281

# Виктор Кросс
# Четыре силы, определяющие судьбу великих держав. От Британской империи до соперничества США и Китая

## Предисловие

Друзья, прежде чем мы начнём это интеллектуальное путешествие, охватывающее тысячелетия и континенты, позвольте мне, как вашему старому другу, задать вопрос, который, возможно, покажется несколько противоречащим здравому смыслу: создаётся ли история благодаря гениальному таланту и дальновидности немногих героев, или же она определяется какой-то более глубокой, более могущественной и циклической силой, подобной смене времён года?

На протяжении долгого времени мы привыкли рассматри-

вать историю через призму «героической концепции». Нас волнуют походы Александра, завоевания Цезаря, восхождение Наполеона; мы наизусть знаем имена первых и последних правителей каждой династии, приписывая взлеты и падения цивилизаций их мудрости или бездарности. Это, без сомнения, увлекательный способ повествования, который упрощает сложную историю, превращая её в героическую эпопею, наполненную личным обаянием и драматическими конфликтами.

Однако, как финансист с более чем тридцатилетним опытом работы с рисками и экономическими циклами, мой профессиональный инстинкт заставляет меня с глубоким скептицизмом относиться к такой интерпретации. За годы работы я изучил десятки тысяч компаний, я видел слишком много «звездных предпринимателей», когда-то находившихся на пике славы, чьи гениальность и усилия оказались совершенно бессильны перед лицом неблагоприятных отраслевых циклов. Я видел и на первый взгляд заурядных «консерваторов», которых благоприятный экономический цикл вынес на вершину успеха.

Это заставляет меня задуматься над более фундаментальным вопросом: не скрывается ли за решениями и действиями этих героев некий невидимый механизм, который, подобно силе тяжести, управляет ходом истории?

Эта книга была написана именно для того, чтобы ответить на этот вопрос. Мы временно отложим в сторону мораль-

ные оценки заслуг и промахов героев, выйдем за рамки стереотипов «героической исторической перспективы» и проведем более смелый и амбициозный интеллектуальный эксперимент. Мы больше не будем довольствоваться описанием того, «что произошло» в истории, а, подобно физику, постараемся обнаружить и объяснить, «почему это произошло именно так».

Для этого я впервые систематически применю к интерпретации этой грандиозной драмы — взлетов и падений мировых держав — тот основной интеллектуальный инструмент, который на протяжении всей моей профессиональной карьеры помогал мне разбираться в сложных бизнес-процессах и понимать суть циклических колебаний. Этот инструмент — ядро нашей концепции «теории жесткого ядра банков» — «компас четырёх сил».

Мы постараемся доказать, что за взлетом и падением той или иной страны или цивилизации стоят те же четыре базовые силы, проистекающие из человеческой природы и законов социальной эволюции, — их взаимодействие и чередование определяют исход событий.

«Сила экспансии», проистекающая из надежды и амбиций, которая побуждает цивилизацию завоевывать новые территории и создавать богатство.

«Сила сжатия», проистекающая из страха и консерватизма, приводящая к чрезмерной экспансии империи и внутренним расколам.

«Сила равновесия», проистекающая из коллективного стремления к порядку и стабильности и поддерживающая существование сообщества посредством создания законов, институтов и общественных проектов.

И та самая редкая и драгоценная «сила эволюции», которая посредством научно-технической революции, просвещения и институциональных инноваций ведёт цивилизацию через циклы упадка и возрождения к парадигмальному скачку.

Вооружившись этим компасом, мы вновь отправимся в путешествие по реальной истории. Мы увидим, что величие Римской империи заключалось не только в мощи её легионов («сила экспансии»), но и в непревзойдённой «силе равновесия», созданной её законодательством и дорожным строительством; а её окончательный крах был вызван отсутствием «эволюционной силы», в результате чего мощная «сила сжатия» в конечном итоге подавила всё остальное. Мы увидим, что подъём Британской империи был результатом идеального резонанса «эволюционной силы» (промышленной революции) и «силы экспансии» (мировой торговли); а распад Советского Союза — следствием того, что его застывшая «сила равновесия» (централизованное планирование) полностью подавила остальные три силы.

В конце концов, мы настроим этот компас на наше нынешнее, полное перемен время, чтобы проанализировать взаимодействие «четырёх сил» в двух главных державах на-

шей эпохи — США, стремящихся сохранить статус-кво, и Китая, бросающего вызов, — а также разворачивающуюся между ними грандиозную игру сил, от которой зависит будущий мировой порядок.

Я обещаю, что это не будет скучным академическим трудом. Я продолжу выступать в роли «ветерана финансового», опираясь на опыт анализа взлётов и падений компаний, денежных потоков, балансовых отчётов и человеческой природы, чтобы оценить «финансовое здоровье» и «организационную жизнеспособность» великих цивилизаций. С помощью самых ярких историй и самой убедительной логики я предложу вам совершенно новый «интеллектуальный компас», способный проникнуть сквозь слои тумана истории и в конечном итоге раскрыть суть нынешних глобальных перемен.

Друзья, история — это отнюдь не пыль прошлого, это единственный путеводитель, ведущий в будущее. Только поняв, откуда мы пришли, мы сможем лучше проложить путь вперед. А теперь давайте настроим компас и отправимся в это путешествие, простирающееся через тысячелетия и континенты, чтобы понять, какие силы движут историей.

# Часть первая. Компас цивилизации: четыре основные силы, движущие историей

Друзья, в ходе нашего совместного интеллектуального поиска мы, подобно геологу, проникли глубоко под поверхность делового мира и успешно составили «карту механизмов», лежащих в основе эволюции организаций. Мы выделили четыре фундаментальные силы, проистекающие из человеческой природы и формирующие все формы сотрудничества — от первобытных племен до современных компаний: силу экспансии, силу сжатия, силу равновесия и силу эволюции. Это было путешествие от микроуровня к мезоуровню, в ходе которого мы ясно увидели внутренние взаимодействия в организациях.

Теперь мы совершим «переход в более высокое измерение», имеющий гораздо более широкий смысл. Мы перенесем этот только что созданный «компас четырёх сил», предназначенный для анализа организаций, из корпоративных конференц-залов под более широкое и величественное небо истории. Мы попробуем использовать его для переоценки самых грандиозных, сложных и внушающих благоговейный трепет форм организации в истории человечества — государств и цивилизаций.

Основная задача этого раздела — завершить «калибровку компаса». Мы переопределим и расширим глубокий смысл этих четырёх основных сил в масштабах государства и цивилизации. Мы увидим, как «сила экспансии» государства проявляется в его геополитических, демографических и культурных импульсах; как «сила сжатия» проявляется в виде цены чрезмерной экспансии, внутренних социальных расколов и роста энтропии цивилизации; как «сила баланса» поддерживает существование огромного сообщества с помощью институтов, финансов и валюты; и как, в конечном счёте, «сила эволюции» через самообновление науки, технологий, культуры и институтов определяет, сможет ли цивилизация преодолеть циклы и обрести бессмертие.

Эта часть является теоретическим фундаментом всей книги и «универсальной грамматикой», с помощью которой мы переосмысливаем историю взлетов и падений мировых держав. Овладев этой грамматикой, мы перестанем быть пассивными наблюдателями истории и станем трезвыми аналитиками, способными проникнуть в суть движущей логики, стоящей за ней. А теперь давайте вместе откалибруем шкалу этого цивилизационного компаса.

**Глава 1.**

**«Модель четырёх сил» организации: история внутренних взаимодействий**

В моей уже опубликованной книге «Эволюция организации» я систематически свел социальное явление «организа-

ция» к динамической «механической системе», в которой взаимодействуют четыре базовые силы — сила экспансии, сила сжатия, сила равновесия и сила эволюции, — и в которой одна сила усиливается за счёт ослабления другой. Это исследование стало логической отправной точкой всей моей системы мышления.

В этой главе мы ненадолго вернёмся к этой отправной точке, но на этот раз цель заключается не в повторении прежних рассуждений, а в проведении ключевой «калибровки энергии» и «закладке интерфейсов» для «повышения измерения» этой теории. Мы кратко рассмотрим ключевые проявления этих четырёх сил в классическом контексте «корпоративной организации» и, используя его в качестве системы отсчёта, заложим наиболее прочную теоретическую основу для последующего применения этих концепций к анализу «государства» — высшей формы организации.

Это не только лаконичное обобщение прошлых идей, но и «интеллектуальная разминка» перед грандиозным историческим повествованием, которое вот-вот начнется.

**Раздел 1. Сила экспансии: рост, инновации и безграничные амбиции**

**I. Стремление к росту: инстинктивное стремление к доле рынка, прибыли и масштабам**

**(1) Жажда «доли рынка»: территория и право ведения переговоров**

После того как организация решает самые базовые вопро-

сы выживания, её внутренним, почти неудержимым первым инстинктом становится «экспансия». А в мире бизнеса самым первобытным, самым откровенным и самым неоспоримым проявлением этого импульса к экспансии является почти алчное стремление к «доле рынка».

Чтобы понять глубокие корни этого стремления, нам необходимо вернуться к «прототипу» человеческой организации — древнему городу-государству или племени. Что для такого города-государства было важнее всего для его выживания и развития? Без сомнения, это «территория». Более обширная территория означала более богатые пахотные земли и водные ресурсы, способные прокормить большее население; означает более обильные леса и полезные ископаемые, позволяющие изготавливать более совершенные инструменты и оружие; а также означает более обширную «стратегическую буферную» зону, дающую больше пространства для маневра в случае вторжения внешнего врага. Территория — это источник всей силы этого города-государства, основополагающая гарантия его выживания в жестокой борьбе за существование.

Теперь давайте перенесем эту древнюю метафору на современное поле бизнес-сражений. «Доля рынка» — это «территория», которую занимает компания на этой невидимой карте бизнеса, сформированной потребительским спросом. Размер этой «территории» также в корне определяет выживание и будущее самой компании. Она приносит не только

цифры продаж в отчётах, но и представляет собой глубокую, структурную «власть». Эта власть проявляется главным образом в двух аспектах: мощной «способности влиять на цены» и неосязаемом «эффекте бренда».

Во-первых, речь идет об установлении «права на ведение переговоров о ценах». Компания, занимающая огромную долю рынка, подобна могущественному королевству с обширными территориями: в процессе переговоров с «соседями» вверх и вниз по цепочке — то есть с поставщиками и дистрибьюторами — она естественным образом обладает сильной позицией.

Когда-то я работал в банке и одновременно отвечал за проверку двух предприятий, которые поставляли ключевые компоненты для ведущих отечественных брендов бытовой техники. Предприятие А обладало высоким техническим уровнем и производило продукцию отличного качества, но его доля рынка была относительно небольшой: 80 % заказов поступало от одного-единственного гиганта бытовой техники. Предприятие Б, хотя и не превосходило предприятие А по техническим характеристикам отдельных продуктов, благодаря диверсификации рынка стало общим поставщиком для многих ведущих брендов отрасли и заняло почти 40 % рынка.

В системе кредитного рейтинга нашего банка эти две компании имеют совершенно разные уровни риска. Почему? Потому что их «переговорная сила» различается как небо и

земля.

Для компании А этот гигант бытовой техники является единственным «господином». Отдел закупок гиганта может с лёгкостью «давить на затраты» компании А. Например, ежегодно от него требуют снизить цены на 5 % или продлить срок оплаты товара с 30 дней до 90 дней. У компании А практически нет козырей для переговоров, поскольку она не смеет потерять этого единственного «покровителя», от которого зависит её существование. Её маржа прибыли чрезвычайно сжата, и можно себе представить, насколько уязвимо её положение.

Что же касается предприятия В, то ситуация здесь совершенно иная. Когда этот гигант бытовой техники пытается выдвинуть ему столь же жесткие условия, директор по продажам предприятия В может относительно спокойно ответить за столом переговоров: «Если вы не можете принять наше предложение, мы очень сожалеем. Но заказы, которые мы получили в этом году от ваших конкурентов, уже заполнены до конца года. Возможно, нам придется в первую очередь обеспечить поставки для них». В этой игре компания В, благодаря своей обширной «территории» (диверсифицированной доле рынка), обладает мощной «уверенностью». Она способна вести относительно равный диалог с «доминирующим игроком» на нижестоящем уровне, тем самым защищая для себя более здоровую и устойчивую «границу прибыли».

Во-вторых, это самоусиление «эффекта бренда». Рыноч-

ная доля сама по себе является одной из самых мощных форм «рекламы». Когда потребитель заходит в супермаркет и, стоя перед полками с огромным ассортиментом товаров, колеблется между двумя незнакомыми брендами, он подсознательно склоняется к выбору того бренда, который кажется ему «более знакомым» и расположен на более заметном месте. А бренд с высокой рыночной долей как раз и обладает этим преимуществом «повсеместного присутствия».

Это преимущество формирует мощный «цикл положительной обратной связи». Чем шире известность бренда, тем чаще его выбирают; чем чаще его выбирают, тем выше его доля рынка, а значит, тем шире становится его известность. Это «преимущество в узнаваемости», обусловленное долей рынка, подобно невидимому «полю притяжения», постоянно притягивает новых потребителей в свои ряды.

Друзья, посмотрите: за жадным стремлением к «доле рынка» скрывается глубокий рациональный расчет, проистекающий из инстинкта выживания. Это самая первоначальная и фундаментальная форма проявления «экспансионной силы» организации. Она стремится не просто к «большему», но и к «сильнее» и «безопаснее». Мыслитель периода Воюющих царств Хань Фэйцзы когда-то глубоко проник в суть власти: «Дела происходят по всему миру, но ключ к ним находится в центре. Мудрец держит ключ в руках, и со всех сторон к нему стремятся».[1] Для предприятия статус «центра отрасли», построенный на огромной доле рынка, и есть тот самый

ключевой «ключ», который заставляет поставщиков, дистрибьюторов и даже потребителей «стремиться к нему со всех сторон».

Поэтому любая амбициозная организация на ранних этапах своего существования неизбежно будет демонстрировать почти «одержимую» жажду рыночной доли. В самой по себе этой жажде нет ничего плохого. Она является проявлением сильной жизненной силы. Однако именно в процессе этого бесконечного завоевания «территории» организация сталкивается со своим первым «выбором»: довольствоваться ли просто «захватом» большей территории или же задуматься о том, как на этой территории «вырастить» более обильные и уникальные «плоды»? Этот выбор определит способность организации к расширению: останется ли она лишь в измерении «масштаба» или сможет подняться на более высокий уровень — в измерение «прибыли» и «ценности».

**(2) Стремление к «прибыли»: источник энергии организации**

**1. «Итоговый отчет» организации**

Если стремление к доле рынка отвечает на вопрос о том, «насколько велика» компания, то стремление к прибыли отвечает на более фундаментальный и суровый вопрос — «насколько сильна» эта компания и действительно ли она «достойна существования».

Среди десятков тысяч финансовых отчетов предприятий,

которые я проверял, я видел слишком много «ложно-крупных» гигантов. Их выручка от операционной деятельности поразительна, доля рынка впечатляет, а истории о росте в пресс-релизах воодушевляют. Но когда я переходил к самой неприметной и самой честной последней строке отчета о прибылях и убытках — чистой прибыли, — я видел бледный, а порой даже отрицательный результат.

Друзья, это чрезвычайно опасный сигнал. Компания, которая долгое время демонстрирует «рост выручки без роста прибыли», какими бы красивыми ни были её истории, по сути своей похожа на пациента, постоянно теряющего кровь. Возможно, она по-прежнему выглядит сильной, но её внутренняя жизненная сила незаметно иссякает.

Поэтому мы должны усвоить самое фундаментальное понимание: прибыль — это не вульгарный материализм, а «ценность», создаваемая организацией для общества, — тот окончательный, неопровержимый «чистый результат» в денежной форме, который остается после вычета всех «общественных ресурсов» (включая затраты на рабочую силу, материалы, капитал и прочее).

Рынок — этот самый справедливый и в то же время самый безжалостный «конечный судья» — не интересуется тем, насколько грандиозны ваши планы и насколько усердно работает ваша команда. Он использует лишь один показатель, чтобы поставить окончательную оценку всей деятельности вашей компании. Эта оценка и есть «прибыль». Постоян-

но отрицательная оценка, сколько бы оправданий ни приводилось, в конечном итоге означает только одно: вы тратите больше, чем создаете. С точки зрения общества в целом вы не создаете ценность, а уничтожаете её.

**2. «Энергетическая валюта», движущая всё**

Глубоко осознав всю серьезность прибыли как «итогового отчета», мы можем пойти дальше и понять ту более динамичную и стратегически значимую роль, которую она играет внутри организации — роль «энергетической валюты», движущей всей деятельностью организации.

Организация, подобно живому организму, потребляет энергию для всех своих жизненных процессов. А в мире бизнеса прибыль является самым важным и универсальным носителем этой энергии. Это «калории» организации, её «АТФ» [2].

Во-первых, прибыль — это «провизия» самой «силы экспансии». Любая дальнейшая борьба за долю рынка, будь то развязывание ценовой войны или вложение огромных средств в рекламу и маркетинг, требует поддержки в виде реальных денег — «боеприпасов». Предприятие, «бегущее голым», то есть не имеющее прибыли, во всех своих экспансиях может полагаться лишь на хрупкую «костыль» внешнего финансирования. Как только на рынке капитала наступит зима и эту костыль уберут, его путь экспансии резко оборвется. А предприятие, обладающее солидной прибылью, имеет уверенность и спокойствие, позволяющие ему осуществлять

непрерывную экспансию, опираясь на собственную способность «генерировать средства».

Во-вторых, прибыль — это «щит», создающий «уравновешивающую силу». Главная опора, позволяющая организации выжить в суровую зиму сокращений, — это здоровый баланс с положительными активами и отрицательными обязательствами. А источником самой прочной «подушки безопасности» в этом балансе — собственного капитала — являются именно нераспределенные «прибыли», накопленные компанией за многие годы. Обильная прибыль позволяет компании в благоприятные времена увеличивать вложения в исследования и разработки, создавать резервы денежных средств на черный день и снижать уровень задолженности, тем самым создавая для себя «оборонительные сооружения», способные противостоять любым будущим бурям.

Наконец, что самое важное, прибыль — это «искра», зажигающая «энергию эволюции». Все, что касается «второй кривой» будущего организации, которую мы подробно рассмотрим в четвёртом разделе — будь то поиск прорывных технологий или инкубация совершенно новых бизнес-моделей — — на ранних этапах почти без исключения представляет собой огромный «центр затрат». Великая инновация требует многолетних, а то и десятилетних непрерывных вложений, напоминающих «сидение на скамейке запасных», без учета возвратности. Так кто же будет платить зарплату этим «мечтателям», исследующим будущее? Кто понесет расходы

на те 99 % «экспериментов», которые обречены на провал? Ответ может быть только один — «первая кривая» компании, которая заслужила высокие почести и по-прежнему стабильно приносит огромную прибыль. Без постоянного «переливания крови» в виде прибыли из «настоящего» любой грандиозный план, касающийся «будущего», останется лишь воздушным замком.

**3. «Меценаты» эпохи Возрождения: метафора о прибыли**

Чтобы глубже понять эту «конечную стимулирующую» роль прибыли, давайте на время отвлечёмся от современного делового мира и вернёмся на пятьсот с лишним лет назад, в ту блестящую эпоху итальянского Ренессанса.

Это была эпоха, редкая в истории человечества, когда произошёл настоящий взрыв гениальности. Да Винчи, Микеланджело, Рафаэль… Эти бессмертные имена, словно звёзды, озаряли ночное небо всей Европы. Мы часто приписываем всё это эпохе освобождения человеческой мысли и пробуждению искусства. Но за этим скрывается ещё один «секрет», который мы часто упускаем из виду и который носит более «экономический» характер.

Этот секрет скрывается в неприметном «Дворце Медичи» во Флоренции. Семья Медичи, этот финансовый гигант, начавший свою деятельность с банковского дела, именно благодаря огромным «прибылям», которые, по меркам того времени, казались астрономическими, полученным через свою

торговую сеть, охватывавшую всю Европу, обрела достаточную «силу», чтобы сыграть роль величайшего «мецената» той эпохи.

«Давид» Микеланджело, «Весна» Ботичелли, величественный купол собора Санта-Мария-дель-Фьоре, построенного Брунеллески… За всеми этими жемчужинами человеческой цивилизации сияет блеск золотых монет семьи Медичи — флоринов.

В этой метафоре банк семьи Медичи представляет собой ту «первую кривую», которая приносит огромную прибыль. А те, казалось бы, «бесполезные» чистые исследования в области искусства и науки, которые он спонсировал, — это та «вторая кривая», от которой зависит будущее всей цивилизации.

Семья Медичи, преобразуя коммерческую «прибыль» в инвестиции в «эволюционную силу» (искусство и науку), не только обеспечила Флоренции столетие расцвета, но и объективно стала «ведущим венчурным инвестором», зажёгшим огонь Ренессанса во всей Европе.

Друзья, эта история глубоко раскрывает истинный смысл «прибыли». Стремление великой организации к прибыли ни в коем случае не сводится лишь к увеличению цифр в балансах акционеров. Оно направлено на обретение более высокого уровня «свободы» — свободы, позволяющей не беспокоиться о сиюминутном «выживании» и, таким образом, направлять свои самые ценные ресурсы на те великие дела, ко-

торые в большей степени определяют «будущее» и способны создать «бессмертие».

Конечно, мы также должны быть начеку: когда стремление к «прибыли» отрывается от основной миссии — «создания ценности для клиентов» — и превращается в чистую, безпринципную «игру с цифрами», оно становится «ядом», убивающим душу организации.

Но в любом случае здоровая и устойчивая прибыль всегда остается самым необходимым и незаменимым «энергетическим фундаментом», позволяющим организации преодолевать циклы, противостоять рискам и, в конечном итоге, обрести «способность к эволюции».

В «Книге Гуань-цзы» сказано: «Когда кладовые полны, люди знают, что такое этикет; когда они сыты и одеты, они знают, что такое честь и позор». Для организации здоровая прибыль — это та фундаментальная гарантия, которая позволяет ей «наполнить кладовые» и «обеспечить сытость и одежду». Только на этом прочном фундаменте она может стремиться к более высоким уровням «этикета» и «чести и позора», связанным с «инновациями», «культурой» и «социальной ответственностью». Именно в этом заключается стремление к «прибыли» — самое глубокое и благородное ядро «человеческой природы».

**(3) Увлечение «масштабом»: «рвы» и «эффект фиксации»**

**1. Масштаб как окончательный барьер**

Если стремление к доле рынка является проявлением «широты» экспансионной силы организации, а стремление к прибыли — фундаментальной гарантией её «выносливости», то увлечение «масштабом» представляет собой самую прочную и решающую «стратегическую высоту», к которой стремится экспансионная сила организации.

На поле битвы бизнеса масштаб означает не просто «большой». Это мощная «потенциальная энергия», способная коренным образом изменить «правила игры». Когда масштаб организации достигает определенного критического уровня, она перестает быть просто участником и начинает «определять» правила. Это крайнее стремление к масштабу было доведено до совершенства в истории американского бизнеса второй половины XX века легендарным «богом бизнеса». Им был бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч.

Уэлч установил для этой огромной промышленной империи — General Electric — простое, безжалостное, но чрезвычайно эффективное «военное правило»: стратегию «быть первым или вторым». Он требовал, чтобы любое подразделение GE обязательно занимало на своем глобальном рынке абсолютное «первое» или «второе» место. Если это было невозможно, у подразделения оставалось только три варианта: реорганизация, продажа или закрытие.

В основе этой стратегии лежит глубокое понимание силы «масштаба». Уэлч твердо верил, что на зрелом, глобализи-

рованном рынке лишь крайне небольшое число «лидеров», занимающих лидирующие позиции, способны по-настоящему обладать «правом устанавливать цены», получать максимальную «рентабельность» и обладать сильнейшей «устойчивостью к рискам», позволяющей противостоять любым циклическим потрясениям. А те, кто занимает третье, четвёртое и даже более отдалённые позиции, навсегда останутся запертыми в «зыбучих песках» низкой прибыльности и высокой конкуренции, пытаясь выжить.

Такое увлечение «масштабом» — это не иррациональное «высокомерие» предпринимателя, а глубокий рациональный расчет, основанный на понимании конечного исхода коммерческой конкуренции. Ведь он знает: когда масштаб достигнет предела, он сможет построить для своей организации два самых прочных «рова», которые будет трудно преодолеть любому последующему конкуренту: один — это «преимущество в затратах», унаследованное от индустриальной эпохи; второй — «сетевой эффект», присущий эпохе информации.

**2. «Тяжёлый меч» индустриальной эпохи: непревзойдённое преимущество в затратах**

Первая и самая классическая «божественная сила», которую может дать масштаб, — это непревзойденное «преимущество в затратах». Оно подобно тяжелому и широкому «мечу из таинственного железа»: в его простоте заключается великое мастерство, и любой легкий «фигурный меч», пытаю-

щийся противостоять ему в лобовом столкновении, будет с легкостью раздавлен.

Это преимущество в затратах проявляется на каждом звене цепочки создания стоимости.

Во-первых, это «право на ведение переговоров о цене» на этапе закупок. Я проводил аудит как предприятия по переработке продуктов питания, поставляющего товары в крупные супермаркеты, так и небольшой кустарной мастерской, поставляющей продукцию исключительно в местные бутики. Первое, благодаря годовому объему закупок, исчисляемому сотнями миллионов, может практически «грабительским» образом добиваться от поставщиков сельскохозяйственной продукции самых низких закупочных цен. Второе же предприятие вынуждено пассивно принимать рыночные цены. Такая разница в затратах, формирующаяся уже на «и» этапе, зачастую предопределяет исход конкурентной борьбы.

Во-вторых, это «эффект масштаба» на производственном этапе. Если современный завод, построенный с инвестициями в 1 млрд юаней, с его высокими фиксированными затратами, будет производить всего 10 000 единиц продукции, то себестоимость, приходящаяся на каждую единицу, будет ошеломляющей. Но если он будет производить 10 миллионов единиц, то эти фиксированные затраты размываются до ничтожно малого уровня. Чем больше масштаб, тем ниже средняя себестоимость единицы продукции. Это самый базовый «закон физики» индустриальной эпохи.

Наконец, это «распределение затрат» в сфере НИОКР и маркетинга. Инвестиции в разработку нового лекарства в размере 100 миллионов долларов или расходы на глобальную рекламную кампанию бренда в размере 50 миллионов долларов — это невообразимо для компании с годовым оборотом всего в несколько сотен миллионов долларов. Но для транснациональной фармацевтической компании или гиганта в сфере потребительских товаров с годовым оборотом в несколько десятков миллиардов долларов эти расходы, распределенные на каждую проданную таблетку или каждую бутылку напитка, могут составить всего несколько центов.

Друзья, видите ли, в этом и заключается преимущество в затратах: на каждом этапе оно даёт гигантским «лидерам» небольшое «преимущество». А когда эти крошечные преимущества накапливаются по всей цепочке создания стоимости, образуя в итоге «пропасть в затратах», она становится достаточной, чтобы отпугнуть любого «нового игрока», пытающегося выйти на этот рынок, и сделать его участие невыгодным.

**3. «Магическая сеть» эпохи информации: сетевой эффект, при котором победитель забирает всё**

Если «преимущество в затратах» — это «физическая атака» масштаба в «мире атомов», то «сетевой эффект» — это гораздо более безнадежная «магическая атака», которую масштаб осуществляет в «мире битов».

Суть сетевого эффекта заключается в том, что «ценность»

платформы прямо пропорциональна «квадрату» числа её «пользователей». Телефонная сеть, имеющая всего одного пользователя, не представляет никакой ценности. Однако когда число пользователей достигает миллиона, её потенциальная «ценность связи» взрывообразно возрастает до порядка триллионов.

Этот эффект составляет «душу» всех платформенных бизнес-моделей.

В таких областях, как социальные сети, операционные системы и платформы электронной коммерции, которые нам сегодня хорошо знакомы, сетевой эффект особенно ярко демонстрирует свою жестокую сторону — принцип «победитель забирает всё».

Социальная платформа ценна для вас именно потому, что на ней находятся все ваши друзья. Если сравнить платформу, на которой зарегистрированы все ваши друзья, с платформой, где есть лишь три-пять ваших знакомых, то даже если последняя будет технически более совершенной и иметь более привлекательный интерфейс, вам практически невозможно будет перейти на неё. Ведь цена такого перехода — потеря всей ценности вашей «социальной сети».

Мощь операционной системы заключается не только в её собственной производительности, но и в наличии обширной «экосистемы приложений», состоящей из миллионов разработчиков. Разработчики в первую очередь создают приложения для операционной системы с наибольшим количе-

ством пользователей, а пользователи, в свою очередь, отдают предпочтение той операционной системе, где представлен самый широкий выбор приложений. Это самоусиливающийся, практически нерушимый «цикл положительной обратной связи».

**4. Эффект «запертости»: пользователь «не может сбежать»**

Когда две мощные силы — преимущество в затратах и сетевой эффект — совместно воздействуют на рынок, возникает «эффект привязки»[3], который в конечном итоге приводит конкурентов в отчаяние.

Пользователям трудно уйти не только потому, что «новый продукт недостаточно хорош», но и потому, что «цена ухода слишком высока». Эта цена может заключаться в «когнитивных издержках», связанных с необходимостью заново осваивать новую операционную систему; в «технических издержках», связанных с необходимостью перенести все данные, накопленные за последние десять лет; или в «эмоциональных издержках», связанных с необходимостью отказаться от всех «социальных активов» или «репутационных активов», накопленных на одной платформе.

Друзья, теперь мы можем ясно видеть, что «масштаб» — этот огромный «монстр», питаемый «экспансионной силой» организации, — в конечном итоге стремится создать не просто больший «объем». Его цель — создать нерушимый «коммерческий барьер», который не позволит конкурентам «вой-

ти», а существующим пользователям — «уйти».

В «Искусстве войны» Сунь-цзы говорится: «Поэтому искусный полководец занимает позицию, где он не может быть побежден, и не упускает момента, когда враг терпит поражение». Это означает, что искусный полководец всегда сначала ставит себя в положение, из которого его невозможно победить, а затем ждет момента, когда можно будет одержать победу над врагом.

Самый глубокий стратегический замысел увлечения «масштабом» заключается именно в этом. Он заключается в том, чтобы на поле битвы бизнеса, создав двойной «ров» из затрат и сети, построить для себя «непобедимое положение». Это самая прочная и внушающая благоговейный трепет конечная форма, которой может достичь экспансионистская сила на пути к росту.

**II. Стремление к инновациям: поиск новых технологий, новых моделей и новых границ**

**(1) «Творческое разрушение» Шумпетера: инструмент для преодоления барьеров роста**

**1. «Потолок» роста**

Как мы видели выше, организация, движимая «импульсом роста» и стремящаяся к максимальному увеличению доли рынка, прибыли и масштабов, способна построить, казалось бы, непоколебимую бизнес-империю. Однако любой рост в рамках установленной «парадигмы» подобен гоночному автомобилю, мчащемуся по прямой автомагистрали.

Вы можете постоянно оптимизировать двигатель и улучшать аэродинамику, чтобы приблизить скорость к теоретическому пределу. Но как бы вы ни старались, у этой автомагистрали в конце концов есть свой конец.

Этот конец и есть «потолок роста». Он может быть обусловлен насыщением рынка: когда все потенциальные клиенты уже распределены между вами и вашими конкурентами, остаётся лишь жестокая борьба за «существующий рынок», приносящая всё меньшую прибыль. Она также может быть обусловлена техническими ограничениями: когда какая-либо технология, например тепловой КПД двигателя внутреннего сгорания, физически приближается к своему пределу, соотношение затрат и результатов от любых дальнейших «усовершенствований» резко снижается.

Когда организация направляет всю энергию своей «экспансионной силы» на такой «линейный», «усовершенствованный» рост, она становится похожей на трудолюбивого фермера, пытающегося выжать последнюю каплю урожая с земли, которая уже была засеяна бесчисленное количество раз. Его трудолюбие заслуживает уважения, но его будущее уже давно прочно ограничено «пределом производительности» этой земли.

В этот момент, если организация хочет продолжить существование и экспансию, ей необходимо совершить радикальную трансформацию — превратиться из «фермера» в «Колумба». Она не может больше довольствоваться тщательной

обработкой известных земель; она должна смело отплыть в море в поисках неизвестного «нового континента».

В мире бизнеса у этого действия — «поиска нового континента» — есть только одно название: инновации.

**2. «Двигатель» перемен**

Австрийский экономист Йозеф Шумпетер[4], мыслитель, прозванный «отцом теории инноваций», своим уникальным, проникнутым историческим прозрением взглядом нарисовал для нас картину капитализма, кардинально отличающуюся от традиционной экономической теории и наполненную «динамикой» и «бурями». По его мнению, сущность капитализма не заключается в статической системе, стремящейся к «равновесию» и «стабильности», как это описывается в учебниках. Напротив, его душа заключается в непрекращающемся процессе «промышленной мутации», который изнутри постоянно революционизирует экономическую структуру.

Шумпетер дал этому процессу чрезвычайно выразительное и диалектически насыщенное название — «созидательное разрушение» [5].

Глубина этого термина заключается в том, что он тесно связывает два, казалось бы, противоположных понятия: «созидание» и «разрушение». Он говорит нам, что подлинная инновация никогда не была благопристойным «усовершенствованием», а представляет собой жестокую, метаболическую «революцию».

Изобретение автомобиля не было направлено на то, чтобы сделать конные экипажи быстрее и комфортнее. Конечной целью его появления было коренное «разрушение» всей индустрии конных экипажей — от разведения лошадей до производства экипажей и найма кучеров. Автомобиль не просто показал лучшие результаты на старой трассе; он напрямую проложил совершенно новую «трассу», определяемую двигателем внутреннего сгорания и автомагистралями, и привёл старую трассу к полному запустению.

В этом и заключается истинная сила «инновации» как высшей формы «экспансионной силы» организации. Она больше не довольствуется борьбой за долю рынка на существующих «территориях». Её амбиция заключается в том, чтобы посредством «удара по снижению измерения» лишить старые «территории» самой ценности. Она стремится к экспансии на уровне «парадигмы».

**3. «Пять форм» инноваций**

Шумпетер далее конкретизировал это мощное «созидательное разрушение», выделив пять основных форм инноваций. Эти пять форм, подобно пяти различным «видам оружия», вместе составляют «арсенал» «эволюционной силы» организации.

(1) Внедрение нового продукта или, иначе говоря, новой характеристики продукта. Это наиболее знакомая нам форма инновации. Например, появление мРНК-вакцин — это не простое усовершенствование традиционных инактивиро-

ванных вакцин, а совершенно новая технологическая парадигма, которая значительно сократила цикл разработки вакцин и открыла безграничные возможности генной терапии.

(2) Внедрение нового метода производства. Это также обладает революционной силой. Например, изобретение в середине XIX века «метода Бессеме»[6] позволило снизить себестоимость производства стали почти на девяносто процентов. Эта инновация, казалось бы, касающаяся лишь «производственного процесса», непосредственно обеспечила самую фундаментальную и недорогую «материальную основу» для последующей эпохи железных дорог и небоскребов.

(3) Открытие нового рынка. Это означает продажу продукта группе клиентов, с которой ранее не было никакого контакта. Например, появление Интернета создало совершенно новый, огромный рынок «цифрового поколения». Потребители этого рынка по своим привычкам получения информации, способам общения и ценностным предпочтениям кардинально отличаются от своих родителей. Любая организация, сумевшая первой «разобраться» в этом новом рынке, получит огромное преимущество первопроходца.

(4) Получение нового источника поставок сырья или полуфабрикатов. Это также способно изменить структуру всей отрасли. Например, в начале XXI века успех американской «революции сланцевого газа»[7] позволил благодаря технологическим инновациям превратить ресурс, который ранее считался «непригодным для добычи», в огромный источник

дешевой энергии, что коренным образом изменило глобальную геополитическую и энергетическую картину.

(5) Создание новой формы организации производства. Это означает пересмотр традиционных «правил игры» и «цепочки создания стоимости» в отрасли. Например, «экономика контент-креаторов», порождённая платформами, представленными YouTube и Douyin. Она освободила «право на производство контента», которое ранее монополизировали несколько крупных медиакомпаний, и передала его сотням миллионов независимых авторов, тем самым полностью перестроив организационную структуру всей индустрии СМИ и развлечений.

Друзья, будь то новые продукты, новые методы, новые рынки, новые источники предложения или новые организационные формы — все эти пять видов инноваций в конечном счёте направлены на одну и ту же конечную цель: «пробить барьер». Пробить тот невидимый «потолок роста», сформированный совместным воздействием рыночной насыщенности, технологического застоя и застывших правил.

Это самое смелое и мудрое проявление «экспансионной силы» организации. Это уже не простое, линейное «количественное расширение», а полный неопределенности, нелинейный «качественный скачок». Если организация утратила это «стремление к инновациям», то даже если сегодня она обладает огромными масштабами и получает огромную прибыль, в духовном плане она уже стала «живым ископаемым»,

движущимся к застоя.

В «Книге песен» сказано: «Хотя Чжоу — древняя держава, её судьба — в обновлении».[8] Эта фраза является неопровержимой истиной и для любой организации. Жизнеспособность организации заключается не в том, насколько долгая у неё история, а в том, обладает ли она тем неугасаемым духом «обновления», который позволяет ей смело «реформировать» себя. В этом и заключается «инновация» — высший смысл, являющийся душой экспансионной силы.

**(II) «Дилемма инноваций» Кристиансена: противостояние континуистических и разрушительных инноваций**

**1. Великий парадокс**

В пантеоне бизнес-мысли, если Джозеф Шумпетер был тем дальновидным «пророком», провозгласившим «инновацию» «душой» капитализма, то профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен[9] скорее напоминает «патологоанатома» со скальпелем в руке. Всю свою жизнь он пытался разобраться в одном из самых загадочных и одновременно самых увлекательных «парадоксов» в истории бизнеса: почему великие компании — те, которые отличаются лучшим управлением, умением прислушиваться к клиентам и стабильной прибыльностью, — при столкновении с определенными видами рыночных или технологических изменений оказываются настолько уязвимыми и в конечном итоге теряют свои позиции под натиском кажущихся незначитель-

ными «маленьких игроков»?

Этот вопрос затрагивает самую суть всех наших бизнес-убеждений. Если «успех — мать успеха», то почему эти самые успешные «матери» зачастую не способны выносить «ребёнка», принадлежащего будущему, и даже гибнут от рук своих собственных «детей»?

Величие Кристиансена заключается в том, что он не сводит этот вопрос просто к «высокомерию», «бюрократии» или «глупости» крупных компаний. Напротив, с сочувствием и благоговейным уважением он раскрывает перед нами гораздо более глубокую, структурную трагедию: эти великие компании потерпели крах не потому, что они что-то «сделали не так»; напротив, именно потому, что все «правильные» вещи они делали «слишком хорошо». И именно эти «лучшие управленческие практики», провозглашённые в учебниках бизнес-школ в качестве эталона, в конечном итоге привели их к обрыву, с которого они были сметены.

Чтобы разгадать этот парадокс, Кристенсен предлагает нам свой самый острый интеллектуальный скальпель — четкое разделение «инноваций» на два совершенно разных типа: «продолжающие инновации» и «разрушительные инновации»[10].

**2. Эволюционные инновации: упорное восхождение на старую вершину**

«Эволюционные инновации» — это то, с чем мы наиболее знакомы, и то, в чём преуспевают все зрелые компании. Суть

их заключается в постоянном выпуске «лучших» продуктов в рамках установленной и общепризнанной всеми участниками рынка «траектории создания ценности».

Например, в автомобильной промышленности это означает увеличение мощности двигателя, снижение расхода топлива на 100 км, увеличение пространства в салоне и повышение комфорта сидений. В компьютерной индустрии это означает увеличение скорости обработки данных микросхем, увеличение объёма жёстких дисков и повышение разрешения экранов.

Такие инновации представляют собой «гонку вверх». Все участники с упорством поднимаются на одну и ту же крутую «вершину», называемую «потребностями основного рынка». А компании с самым эффективным управлением, без сомнения, являются лучшими участниками этой гонки.

У них есть самое современное «альпинистское снаряжение» — мощные команды исследователей и разработчиков, а также солидные финансовые ресурсы.

У них есть самые точные «карты» — они регулярно и тщательно изучают своих крупнейших и самых взыскательных «массовых клиентов», спрашивая их: «Что вам нужно дальше?»

У них также есть самая мощная «система материально-технического обеспечения» — их модель принятия финансовых решений, в основе которой лежит «коэффициент окупаемости инвестиций», способна точно рассчитать, ка-

кой гарантированный рост прибыли принесут вложения в НИОКР, необходимые для следующего «восхождения».

Друзья, непрерывные инновации — это самое устойчивое и рациональное проявление «экспансионного потенциала» организации. Они служат «стремлению к росту», а их цель — укрепить своё господство на уже завоеванных «территориях» путём постоянного предоставления всё более качественных продуктов и получения более значительной «прибыли».

**3. Прорывные инновации: открытие новых видов в безлюдных долинах**

Однако именно в тот момент, когда эти великие «альпинисты» на знакомой им главной вершине постоянно обновляют рекорды высоты восхождения, в какой-то неприметной «долине», находящейся за пределами их поля зрения, тихо происходит бесшумная революция, способная изменить целую «геологическую плиту».

Это и есть «прорывные инновации».

В отличие от эволюционных инноваций, стремящихся к «лучшему», подрывные инновации на самом начальном этапе своего появления часто кажутся «худшими».

Используемые в ней технологии по основным показателям производительности совершенно не соответствуют общепринятым стандартам. Например, вычислительные возможности самых первых персональных компьютеров по сравнению с «суперкомпьютерами», обслуживавшими крупные предприятия, были просто смешной «игрушкой». Ры-

нок, на который они были ориентированы, был маргинальным, не входил в мейнстрим и даже «не существовал». Например, самые первые транзисторные радиоприемники имели грубое качество звучания и совершенно не могли удовлетворить потребности «аудиофилов», стремящихся к высококачественному звуку; их единственными покупателями, возможно, была лишь группа «подростков», желающих просто послушать рок-музыку на пляже.

Его маржа была мизерной и неопределённой. Он не мог принести никакой значимой финансовой выгоды зрелой компании, привыкшей к высоким прибылям.

Однако именно эти, казалось бы, «бесполезные» «гадкие утята» зачастую обладают уникальной «новой ценностью», упускаемой из виду основным рынком — они могут быть меньше, дешевле, более портативными или удобнее в использовании.

И именно эта «новая ценность» способна удовлетворить особые потребности нишевой группы «периферийных клиентов», на которых основные компании «не обращают внимания». Этот забытый «периферийный рынок» подобен теплой «экологической инкубаторе» без естественных врагов, предоставляющей хрупкому «новому виду» — разрушительной инновации — первоначальное и самое ценное «пространство для выживания».

В этой «инкубаторной среде» революционные технологии, следуя «кривой обучения», более крутой, чем у мейн-

стримных технологий, проходят быстрый процесс «итераций» и «эволюции». Их характеристики с каждым годом улучшаются, а стоимость — снижается.

И вот однажды, когда их характеристики наконец достигают «минимального порога», приемлемого для основного рынка, неизбежно происходит «вторжение вида» в виде «созидательного разрушения».

**4. «Дилемма инноватора»: рациональное «самоубийство»**

Теперь мы подошли к самой сути этой трагедии. Почему «гиганты мейнстрима», обладающие самыми мощными ресурсами и самыми блестящими умами, бездействуют, наблюдая, как эти «мелкие игроки» шаг за шагом растут у них под носом и в конечном итоге разрушают их империи?

Ответ заключается в том, что внутри гигантов система «рационального принятия решений» — отточенная до совершенства и направленная на «качественное обслуживание основных клиентов» и «максимизацию доходности для акционеров» — систематически и автоматически отвергает все сигналы «прорывных инноваций».

Давайте проанализируем это «рациональное самоубийство». Одним из самых классических примеров в исследованиях Кристиансена являются изменения в американской сталелитейной отрасли.

В середине XX века «интегрированные крупные металлургические комбинаты», такие как U.S. Steel, были короля-

ми промышленного мира. Они обладали огромными доменными печами, способными производить «листовой прокат» высочайшего качества, используемый для изготовления автомобилей и бытовой техники. Это был их самый прибыльный «основной рынок».

В то же время появилась революционная технология под названием «дуговая печь». Она использовала лом в качестве сырья и производила сталь очень низкого качества, пригодную только для изготовления арматуры — самого низкокачественного строительного материала.

Представьте себе, что вы — генеральный директор American Steel. Ваша команда продаж в восторге сообщает вам, что они только что заключили с General Motors новый крупный контракт на поставку автомобильного листового проката объемом в несколько миллионов тонн с рентабельностью 20 %. А с другой стороны, один из ваших молодых инженеров робко предлагает вам инвестировать в грязную и беспорядочную технологию «дуговой печи» с рентабельностью всего 5%, чтобы бороться с мелкими мастерскими за «мусорный рынок» арматурной стали.

Какой выбор вы сделаете? Любой рациональный генеральный директор, ответственный перед акционерами, без колебаний продолжит вкладывать ресурсы в тот высокодоходный и надежный «основной» рынок. А «глупое» предложение инженера отправит в корзину.

В этом и заключается «дилемма инноватора».

Организация оказывается «заложницей» своей самой успешной «бизнес-модели» и своих самых ценных «клиентов».

Её «уравновешивающие силы» — набор отлаженных финансовых моделей, процессов маркетинговых исследований и системы оценки KPI — доведены до предела. Эта мощная «уравновешивающая сила», помогая организации лучше обслуживать успех «вчерашнего дня», одновременно превращается в сильнейшую «сдерживающую силу», систематически душащую все возможности, ведущие к «завтрашнему дню». Таким образом, «эволюционная сила» организации была незаметно задушена в ходе одного за другим «рациональных» и абсолютно «правильных» бизнес-решений.

Древняя притча «Пянь Цзе встречает Цай Хуана»[11] прекрасно иллюстрирует эту трагедию. Прорывные инновации вначале похожи на «небольшую болезнь», которая «находится в коже и подкожном слое» и не причиняет ни боли, ни дискомфорта. Зрелая организация, чувствуя себя хорошо, предпочитает игнорировать её. Но когда эта «незначительная болезнь» в конце концов проникает «до костного мозга» и начинает всесторонне подтачивать основной рынок организации, становится уже слишком поздно.

Это глубокое прозрение Кристенсена дает нам мощнейший «микроскоп» для понимания вечной, полной напряжения борьбы между «силой сжатия» и «силой эволюции» в организации. Оно говорит нам, что настоящая «эволюция»

организации зачастую происходит не на главном русле, не в той «гонке флагманов», на которую обращены все взоры. Она часто происходит в тех самых незаметных, упускаемых всеми из виду и полных неопределённости «периферийных руслах». А высшая мудрость лидера заключается в том, обладает ли он достаточным даром предвидения и смелостью, чтобы сохранить для этих «периферий», полных «шума» и «беспорядка», запас ресурсов и терпение, продиктованное «толерантностью».

**III. Анализ примеров: организационные формы, определяемые экспансионной силой**

**(1) «Культура волка» в Huawei: предельная экспансия под давлением выживания**

Теоретический каркас в конечном итоге нуждается в наполнении реальной плотью и кровью. Систематически разобрав два основных компонента «экспансионной силы» — «импульс роста» и «стремление к инновациям», — мы теперь должны перенести взгляд с абстрактных определений на реальное поле сражения в мире бизнеса. На примере двух типичных образцов, несущих яркий отпечаток своей эпохи, мы наглядно увидим, какое одновременно завораживающее и пугающее состояние «безудержного роста» демонстрирует организация, полностью подчиненная «силе экспансии», на ранних этапах своего существования.

Эти два примера, словно два зеркала, отражают совершенно разные проявления силы экспансии в разных услови-

ях. Первый — это компания «Хуавей», зародившаяся в начале периода реформ и открытости в Китае, в «джунглях выживания», где ресурсы были крайне ограничены. Её экспансия — это эпопея, движимая «чувством голода», в которой жизнь шла наперекор смерти. Второй пример — первый интернет-пузырь, разразившийся в конце 1990-х годов в Кремниевой долине, этой «земле обетованной», где капитал был в избытке. Его экспансия представляла собой лихорадочное захватывание территории будущего бизнеса, разжигаемое одновременно «мечтами» и «капиталом».

Контексты кардинально различаются, исходы разные, но организационные формы и поведенческие особенности этих явлений, определяемые «экспансионистской силой», демонстрируют поразительное сходство. Вместе они рисуют перед нами яркий облик «экспансионистской организации».

Давайте сначала вернёмся в Китай 1990-х годов. В то время рынок телекоммуникационного оборудования был полностью под контролем западных гигантов. Семь транснациональных корпораций из развитых стран — Alcatel, Lucent, Nokia, Siemens и другие — благодаря своим передовым технологиям и сильным брендам прочно контролировали «правила игры» на китайском рынке и в отрасли получили общее название «Семь стран, восемь систем». Для компании Huawei, которая только-только начала свою деятельность в обветшалом частном доме в Шэньчжэне и заработала свои первые деньги на продаже коммутаторов гонконгской ком-

пании, это, без сомнения, было начало, сравнимое с адом. У нее не было ни технологического преимущества, ни финансовой поддержки, ни, тем более, какой-либо репутации бренда. В глазах этих отраслевых гигантов она даже не считалась достойным внимания соперником.

В условиях такого крайнего давления, связанного с борьбой за выживание, единственным выбором для Huawei было довести «экспансионную силу» организации до предела, выжать энергию из каждой ее «клетки» и найти хотя бы малейшую щель для выживания. Этот организационный дух, закаленный в безвыходной ситуации и пронизанный крайней жаждой выживания и победы, был впоследствии обобщён её основателем Жэнь Чжэнфеем с использованием ярких биологических метафор в виде внушающего страх и вызывающего уважение культурного ярлыка — «культура волка»[12].

Суть «культуры волка» можно разложить на три уровня, и именно эти три уровня являются идеальным воплощением поведения организации, определяемого «экспансионистской силой».

Во-первых, это острое чутье и крайняя жажда возможностей. Стая волков в дикой природе обладает врождённой, неудержимой чувствительностью к запаху крови. Ранняя компания «Хуавей» также обладала почти маниакальным чутьем к «запаху крови» рынка — то есть к потребностям клиентов и слабым местам конкурентов. В то время как западные гиганты сосредоточивались на таких круп-

ных городах, как Пекин, Шанхай и Гуанчжоу, обслуживая таких прибыльных «крупных клиентов», как Министерство почты и телекоммуникаций и провинциальные компании, «Huawei», этот голодный «волк», опираясь на глубокое понимание китайских реалий, с головой погрузилась в обширный сельский рынок, которым гиганты пренебрегали и игнорировали.

В самых отдалённых и суровых по условиям поселках и деревнях сотрудники отдела продаж «Хуавей», неся на спине тяжёлое оборудование, пробирались по грязным грунтовым дорогам, погружая ноги то глубоко, то мелко в грязь. За засаленными обеденными столами, выпивая чашку за чашкой байцзяо, они налаживали самые прочные и тесные отношения с руководителями уездных отделений почты и связи и начальниками сельских телефонных станций. Они ночевали в серверных, спали на полу, терпели бесчисленные проявления пренебрежения и презрительных взглядов. Я, будучи кредитным специалистом банка, в те годы, когда выезжал в сельскую местность для проведения проверок по кредитам, не раз был свидетелем таких сцен: в скромном гостевом доме, где мы останавливались, часто можно было встретить молодых сотрудников Huawei, покрытых с головы до ног пылью, но в глазах которых светилась решимость не сдаваться, пока цель не будет достигнута. Своей борьбой, граничащей с «самоистязанием», они силой вырвали первый кусок «мяса», необходимый для выживания, из «щелей между костя-

ми», за которые гиганты даже не удосуживались бороться. Такая жадность, когда за любую мельчайшую возможность бросаются все силы, не считаясь с затратами, — это наиболее типичное проявление «экспансионистской силы» в условиях дефицита ресурсов.

Во-вторых, это бесстрашный дух атаки. Как только стая волков выберет цель, она начинает непрерывную атаку, не оставляя жертве ни малейшего шанса, пока не сразит её окончательно. В рыночной конкуренции «Хуавей» также демонстрирует эту леденящую душу агрессивность. Чтобы отнять добычу у сильных соперников, «Хуавей» применяет самую простую и самую эффективную тактику «дикого волка»: ценовую и сервисную войны.

При одинаковой производительности цена оборудования Huawei может быть на 30, а то и на 50 процентов ниже, чем у конкурентов. Такие «самоубийственные» ценовые предложения для транснациональных гигантов, несущих на себе высокие глобальные затраты на исследования, разработки и управление, являются непонятными и недостижимыми. Благодаря своим крайне низким операционным затратам «Huawei» перенесла высокие технологические барьеры в грязную ценовую рукопашную.

В то же время компания обещает предоставлять «нянеобразное» обслуживание, доступное по первому требованию, которое значительно превосходит предложения конкурентов. Если оборудование клиента выходит из строя посреди

ночи, достаточно одного звонка: инженеры западных компаний, возможно, ещё спят, и им придётся проходить многоуровневую систему отчётности и ждать назначения на следующий день. А инженеры Huawei могут в течение получаса приехать на велосипеде в серверную и не уйдут, пока не решат проблему. Такая «насыщенная атака», направленная на получение заказа любой ценой, заставляет транснациональных гигантов, привыкших к высокой прибыли и неспешному ритму работы, жаловаться и с трудом приспосабливаться к новой реальности.«Huawei» использует «безбашенную» тактику, с лихвой компенсируя незначительные технические недостатки своих продуктов абсолютным преимуществом в обслуживании. Именно в этом заключается асимметричная конкурентная стратегия «экспансионистской силы» при столкновении с сильными соперниками.

В-третьих, это внутренняя «гонка» и щедрые награды для победителей. Положение вожака стаи никогда не передается по наследству, а завоевывается самым сильным и хитрым вожаком в результате жестоких сражений. Внутри «Хуавей» царит такая же атмосфера дарвиновской конкуренции. У Жэнь Чжэнфея есть известная фраза: «В Huawei нет академиков, есть только „полевые“ специалисты. Если хочешь стать академиком, не иди в Huawei».[13] Он проповедует ценностную ориентацию, отвергающую всякую пустую славу и признающую героями только тех, кто добился «боевых заслуг».

В «Хуавее» молодой человек, только что закончивший университет, если он способен привлечь заказы и преодолеть технические трудности, может в кратчайшие сроки получить внеочередное повышение и потрясающе щедрые премии и дивиденды. А те «старые заслуженные сотрудники», которые когда-то внесли огромный вклад, но перестали идти в ногу с темпами развития компании и превратились в так называемые «невозвратные затраты», также будут безжалостно оттеснены на обочину или даже уволены. Этот жесткий внутренний механизм «соревнования», подобно котлу под высоким давлением, превращает «эгоистичные» мотивы каждого отдельного человека, направленные на извлечение выгоды, в топливо, движущее всю компанию вперед, и доводит «экспансионную силу» организации до предела.

**(2) Лихорадка интернет-пузыря: захват рынка под влиянием капитала**

Если «волчий дух» Huawei — это экспансия «на грани смерти», вызванная голодом и инстинктом самосохранения в «джунглях выживания», где ресурсы крайне ограничены, то почти в то же время за океаном, в США, разыгралась грандиозная драма, по своей сути диаметрально противоположная, но столь же доведшая «экспансионную силу» до предела. Сценой этой драмы стали не грязные просёлочные дороги, а светлые и чистые офисы Кремниевой долины; движущей силой уже не был страх за выживание, а почти безграничный оптимизм и воображение, направленные в будущее;

его основным топливом больше не является голубой спирт, который продавцы выпивают стакан за стаканом, а огромный, казавшийся неиссякаемым капитал, предоставляемый венчурными инвесторами. Именно это и было тем первым интернет-пузырем, который на рубеже веков охватил весь мир и в конечном итоге закончился громким крахом — он также известен как «.com-пузырь»[14].

Этот пузырь отнюдь не был простым проявлением коллективной иррациональности. Это был грандиозный пир «экспансионной силы», вызванный совместным воздействием зари технологической революции, инноваций в области финансовых инструментов и совершенно новой философии ведения бизнеса. Почти как «перформанс» он продемонстрировал нам, какую грандиозную и в то же время хрупкую картину может представить организация и даже вся бизнес-экосистема, когда «стремление к инновациям» бесконечно усиливается потоком капитала и полностью подавляет все «сдерживающие силы», связанные с «риском» и «здравым смыслом».

**1. Открытие Нового Света: момент «создания мира», разжигающий безумие**

Чтобы понять истоки этого безумия, нам нужно вернуться в 1995 год. Это была эпоха, пронизанная ощущением «конца истории» и атмосферой всеобщего оптимизма. Берлинская стена уже пала, тучи холодной войны рассеялись, а политолог Фрэнсис Фокон даже выдвинул свою знаменитую «те-

зис о конце истории»[15]. На этом грандиозном фоне распространение персональных компьютеров и появление Всемирной паутины открыли людям окно в совершенно новый «цифровой континент». А превратила это окно в ворота, через которые мог ворваться каждый, компания под названием «Netscape» и выпущенный ею браузер «Navigator».

9 августа 1995 года компания Netscape, существовавшая всего чуть больше года и ещё не приносившая прибыли, провела первичное публичное размещение акций (IPO) на бирже NASDAQ. Цена размещения была установлена на уровне 14 долларов за акцию, но сразу после открытия торгов восторженные инвесторы взвинтили её до 75 долларов, и в итоге она закрылась на отметке 58 долларов. Рыночная капитализация убыточной компании в первый же день после выхода на биржу взлетела почти до 3 миллиардов долларов. Это «чудо», которое в то время казалось полным противоречием всей традиционной логике оценки, словно стартовый выстрел официально провозгласило начало эпохи интернет-пузыря.

IPO Netscape имело столь мощный «взрывной» эффект потому, что оно внедрило в сознание всех совершенно новую «модель восприятия»: наступила эра, и все правила старого мира на этом новом континенте больше не будут действовать. Прибыль, денежный поток, активы — эти старые боги индустриальной эпохи — умерли; а пользователи, трафик, рейтинг кликов — эти новые звезды, олицетворяющие

«будущие возможности», — стремительно восходят.

**2. Пересмотр правил игры: «кампания по захвату территории» за внимание пользователей**

Как только эта новая «когнитивная модель» утвердилась в качестве «консенсуса» рынка, беспрецедентная «кампания по захвату территории», направленная на «завоевание нового континента», с вирусной скоростью охватила весь бизнес-мир. Эта кампания кардинально перекроила правила игры в сфере коммерческой конкуренции.

Во-первых, произошла перестройка «бизнес-философии». В ходе этой кампании теория сетевой экономики, известная как «победитель получает всё», стала «учебником» для всех предпринимателей и инвесторов. Согласно этой теории, в платформенном бизнесе с сильным сетевым эффектом не существует второго места.«Первопроходец», накопивший достаточно обширную базу пользователей, благодаря самоусиливающемуся сетевому эффекту создаст неприступный барьер, который не смогут преодолеть последующие игроки.

Это убеждение напрямую привело к появлению совершенно новой и чрезвычайно опасной бизнес-стратегии: «Рост превыше всего». Главной целью компании больше не является проверка устойчивой «модели прибыльности», а «сжигание денег» любой ценой и с максимальной скоростью в обмен на «пользователей» и «внимание аудитории». Прибыль откладывается на неопределённый срок. Люди верили:

если у тебя достаточно пользователей, у тебя есть будущее; если ты захватил нишу, модель прибыли рано или поздно найдётся.

Во-вторых, произошла переоценка роли «венчурного капитала». В прошлом венчурный капитал (VC) был относительно нишевой и осторожной отраслью. Однако во время «доткомовского пузыря» венчурные инвесторы преобразились, став «поставщиками оружия» и «ускорителями» этой гонки за захватом рынка. Их инвестиционная логика также претерпела коренные изменения. Они перестали терпеливо выращивать компании, способные к здоровому росту, а стали больше походить на «инженеров по запуску ракет». Их единственной целью стало вливать в стартапы достаточное количество «топлива» (капитала), чтобы те смогли в кратчайшие сроки (обычно от 12 до 18 месяцев) взлететь до «уровня ухода» под названием «Насдак», провести IPO и тем самым дать им возможность реализовать свои доли по высокой цене и уйти с рынка, получив сто- или даже тысячекратную прибыль.

**3. Организационная форма, пронизанная безумием: «феникс», рождённый для «сгорания»**

Под влиянием этой совершенно новой философии и логики капитала организационная структура типичных для той эпохи «.com»-компаний приобрела уникальные черты «феникса», рожденного для «сгорания».

Они были воплощением «мечты». У каждой компании

была мечта, настолько грандиозная, что казалась почти нереальной. Мечта Pets.com[16] заключалась в том, чтобы стать «единственным входом» для всех американских владельцев домашних животных; мечта Webvan[17] — перевернуть всю американскую розничную торговлю свежими продуктами с помощью полностью автоматизированной логистической системы. Эти мечты снова и снова рассказывались СМИ и инвесторам через тщательно подготовленные бизнес-планы и захватывающие презентационные туры.

Они были плавильным котлом «капитала». Единственная цель их существования заключалась в том, чтобы как можно быстрее «сжечь» огромные средства, вложенные венчурными инвесторами, и превратить их в «материал для историй», который можно было бы дополнительно раздуть на рынках капитала — например, постоянно растущее число зарегистрированных пользователей или впечатляющий рекламный ролик, показанный во время «Суперкубка». В 1999 году в рекламном блоке «Суперкубка» — самом дорогом рекламном слоте в США — одновременно появились рекламные ролики более десятка компаний с доменом «.com», которые в общей сложности потратили на рекламу более 44 миллионов долларов, при том что у подавляющего большинства из них ещё не было никаких стабильных источников дохода. Самая известная из них, Pets.com, завоевала любовь всей Америки благодаря милому образу «носочной куклы», но из-за этого же потратила почти 300 миллионов долларов инвестиций и в

конечном итоге, после лопнувшего пузыря, безславно обанкротилась.

Эти компании также были «лабораториями» культуры. Чтобы привлечь и удержать самых талантливых, молодых и полных бунтарского духа инженеров, они намеренно создавали «утопическую» культуру, кардинально противоположную традиционной пирамидальной структуре. Офисы были завалены бесплатными закусками, игровыми приставками и диванами для ленивых. Не было строгих требований к одежде, не было жесткой иерархии. Каждому предоставлялись огромные «опционы» — пусть и, возможно, никогда не реализуемые — и говорили, что они участвуют в великой революции, «меняющей мир».

**4. Наступление финала: когда музыка умолкает**

Друзья, эта оглушительная симфония «экспансии», сочиненная совместно «стремлением к инновациям» и «жадностью капитала», в конце концов резко оборвалась весной 2000 года.

Когда ФРС, стремясь справиться с перегревом экономики, начала ужесточать денежно-кредитную политику; когда финансовые отчёты нескольких звездных «.com»-компаний обнажили жестокую реальность, в которой темпы «сжигания денег» значительно превышали темпы «роста числа пользователей», доверие рынка начало пошатываться.

Игра по «теории дураков»[18], поддерживавшая весь пузырь, наконец дошла до последнего раунда — больше не уда-

лось найти того «еще более глупого» покупателя, готового выкупить акции.

Паника, словно чума, в мгновение ока сменила жадность. Индекс Nasdaq, достигший в марте 2000 года исторического максимума в более чем 5000 пунктов, за little more than a year обрушился почти на 80%. Несколько триллионов долларов бумажного богатства испарились в никуда. Бесчисленные «миллиардеры», которых когда-то воспевали СМИ, вновь превратились в обычных людей, не имеющих ничего. От той грандиозной вечеринки, наполненной надеждами и мечтами, в конце концов остались лишь обломки.

Однако, друзья, наш анализ этого пузыря ни в коем случае не должен ограничиваться лишь «насмешками». Ведь с более широкой, исторической точки зрения этот, казавшийся «иррациональным» ажиотаж, на самом деле был тем «хаотичным периодом», полным «расточительства» и «беспорядка», который неизбежно сопутствует «эволюционной силе» при освоении нового континента.

Хотя он и уничтожил бесчисленное количество компаний и богатств, он также оставил нашему времени два самых ценных «наследия».

Первое — это «физическое» наследие. За те несколько коротких лет сотни миллиардов долларов, вложенных венчурными фондами и рынками капитала в сферу интернета, не исчезли без следа. Они превратились в «оптико-волоконные сети» общей протяжённостью более десятков миллио-

нов километров, проложенные по Северной Америке и даже по дну Атлантического и Тихого океанов. Эта «переинвестированная» «информационная магистраль», которая в то время казалась огромной тратой средств, после лопнувшего пузыря стала стоить крайне дешево. И именно эта недорогая, но мощная инфраструктура проложила путь к появлению таких по-настоящему великих компаний эпохи Web 2.0, как Google, Facebook, YouTube и Netflix, а также к появлению.

Второй — это наследие «познания». Этот горький провал стал для целого поколения предпринимателей и инвесторов самым глубоким и самым дорогостоящим «уроком по управлению рисками». Он заставил людей отойти от безумных фантазий о «бизнес-моделях» и вернуться к простому уважению к «денежному потоку» и «ключевым технологиям». Те немногие компании, которые выжили на руинах этого пузыря, такие как Amazon и Google, смогли выжить именно потому, что среди всего этого шума они всегда твердо придерживались самых базовых принципов здравого смысла в бизнесе и, пока другие сжигали деньги на рекламу, молча строили свой собственный, поистине непреодолимый «технологический ров».

В «Чжуан-цзы: Свободное путешествие» говорится: «Если слой воды недостаточно толстый, то он не сможет удержать большую лодку». Друзья, лихорадка интернет-пузыря подобна внезапному, казалось бы, грандиозному «потопу». Несмотря на всю его мощь, из-за отсутствия «фундамента»

он не способен выдержать ни одного «большого корабля», способного плыть в будущее.

А «волчий дух» Huawei похож на «канал», с трудом прорубленный в самой твердой скальной щели. Хотя на начальном этапе его течение медленное, а внешний вид неприметчателен, благодаря самому прочному «руслу» он в конечном итоге превращается в настоящую «великую реку», способную преодолеть все циклы и стремительно впасть в море.

**Раздел 2. Сила сжатия: неизбежная тенденция к росту энтропии, окостенению и упадку**

**I. «Закон роста энтропии» организации: естественная тенденция от порядка к беспорядку**

**(1) Физические истоки: доступное объяснение на примере беспорядка в кабинете**

Если «сила расширения» — это «педаль газа», которая заставляет механизм организации непрерывно двигаться вперёд и исследовать новый мир, то теперь нам предстоит столкнуться с более тревожной и универсальной проблемой: почему почти все организации, какими бы великолепными и могущественными они ни были когда-то, в конечном итоге, похоже, не могут избежать судьбы окостенения, упадка и даже исчезновения?

Ответ кроется в силе, направленной в сторону, полностью противоположную «силе расширения», но столь же мощной и устойчивой. Мы назовем её — силой сжатия.

Сила сжатия — это «тормоз» и «ржавчина» машины под

названием «организация». Это совокупность всех внутренних сил, которые препятствуют росту, подрывают эффективность, порождают внутренние трения и в конечном итоге ведут организацию к упадку. Она не так полна страсти и драматизма, как «сила расширения»; её действие часто протекает незаметно, накапливаясь день за днём, незаметно, как роса, питающая землю. Она подобна морщинам времени и ржавчине на металле — это медленный и необратимый процесс «старения».

Чтобы понять суть «силы сжатия», мы не можем ограничиваться лишь поверхностными аспектами менеджмента и перечислять симптомы «болезни крупных компаний». Мы должны вновь прибегнуть к орудию «первых принципов», чтобы найти более фундаментальный, универсальный закон. Этот закон — один из так называемых «высших законов Вселенной»: второй закон термодинамики (закон увеличения энтропии)[19].

**1. Хаос — это естественное состояние, а порядок требует определённой цены**

В XIX веке немецкий физик Рудольф Клаузиус ввёл понятие «энтропии»[20] для измерения степени «хаоса» или «беспорядка» в системе. Закон нарастания энтропии гласит: в изолированной системе, не обменивающейся энергией и веществом с внешней средой, общее количество энтропии всегда увеличивается. Другими словами, любая изолированная система самопроизвольно и необратимо переходит из от-

носительно «упорядоченного» состояния в более «хаотичное» и «беспорядочное».

Этот закон может показаться несколько абстрактным, но он повсеместно присутствует в нашей повседневной жизни.

Представьте себе свой кабинет, который только что был убран до блеска, и все вещи в нём аккуратно расставлены. В данный момент этот кабинет находится в упорядоченном состоянии с «низкой энтропией». Книги на полках расставлены по авторам или темам, на столе ни пылинки, только компьютер и настольная лампа, а канцелярские принадлежности аккуратно сложены в подставку для ручек. Это состояние, наполненное ощущением порядка и дарящее душевное спокойствие.

Однако, как только вы начнёте жить и работать в ней и перестанете как-либо «ухаживать» за ней (убирать и наводить порядок), начнётся неизбежный процесс: несколько книг, которые вы достали в поисках информации, будут небрежно сложены в углу стола; черновики и использованные стикеры, появившиеся в процессе работы, будут разбросаны рядом с корзиной для мусора; опустошённая кофейная чашка останется на столе, оставив на нём лёгкий след; пыль из воздуха постепенно и равномерно покроет поверхность каждого предмета. Через несколько дней этот кабинет автоматически и без каких-либо усилий превратится в хаотичное состояние «высокой энтропии».

Важно то, что этот процесс «самопроизволен». Вам не

нужно прилагать никаких усилий, чтобы «разбросать» комнату — она сама придет в беспорядок. Беспорядок — это «исходная» тенденция этой системы, её самое «удобное» и «естественное» состояние.

Но, с другой стороны, если вы хотите вернуть эту уже беспорядочную комнату в то аккуратное и упорядоченное состояние «низкой энтропии», вам придется затратить огромное количество дополнительной «энергии». Вам придётся потратить целый день на то, чтобы вытереть столы, подмести пол, разложить книги по местам и выбросить мусор, предварительно сортировав его. Этот процесс «затраты энергии для восстановления порядка в системе» называется «уменьшением энтропии».

**2. Закон увеличения энтропии и судьба организации**

Теперь давайте применим этот глубокий закон физики к пониманию «организации». Организация, особенно после того, как она достигает определённых размеров, также представляет собой сложную систему, внутренне наполненную бесчисленным множеством независимых единиц (людей, отделов, процессов). Поэтому она также не может избежать господства «закона увеличения энтропии».

На начальном этапе своего становления организация похожа на только что убранный кабинет. Обычно она находится в чудесном состоянии «низкой энтропии». Цели четко сфокусированы, коммуникация чрезвычайно эффектив-

на, действия необычайно оперативны. Это «золотой век» организации — «низкоэнтропийное», идиллическое состояние порядка.

Однако по мере расширения организации, по мере того как «импульс роста» постоянно втягивает в эту систему всё больше людей, всё больше направлений деятельности и всё больше уровней, «закон нарастания энтропии», вездесущий, как фоновое излучение Вселенной, начинает незаметно проявлять своё мощное и непреодолимое воздействие. Организация — эта некогда точная машина — начинает неизбежно и спонтанно скатываться к «ржавчине» и «хаосу».

«Потеря фокуса» на целях, «шум» в коммуникации, «застывание» процессов — все эти проявления «болезни крупных компаний», которые мы подробно рассмотрим в последующих разделах, имеют свои «патологические» корни именно в «законе роста энтропии».

Именно в этом заключается самый сущностный источник «силы сжатия». Она не проистекает из злого умысла какого-то человека и не является результатом халатности какого-то отдела; это объективный и универсальный закон природы, подобный тому, что «тело неизбежно падает». Это и есть внутренняя «гравитация» организации, которая постоянно пытается увлечь организацию из полного энергии и упорядоченного состояния «низкой энтропии» в раздутое, медлительное и характеризующееся серьезными внутренними трениями состояние «высокой энтропии».

Поэтому мы можем сделать глубокий и даже несколько пессимистичный вывод: для любой организации «хаос» является естественным, а «порядок» требует определённых затрат; «упадок» происходит спонтанно, а «рост» требует приложения всех сил.«Сила сжатия» подобна гравитации Земли: она всегда существует и постоянно тянет нас вниз. А «сила расширения» и «сила эволюции» — это как двигатели ракеты: они должны непрерывно и в огромных количествах расходовать энергию, чтобы мы могли временно освободиться от оков гравитации и взлететь в более высокие небеса.

А вся достоинство и ценность искусства «управления», по сути, заключаются в непрекращающейся смертельной борьбе с естественным законом «увеличения энтропии организации». Превосходный менеджер — это неутомимый «уменьшитель энтропии», который должен постоянно вливать в эту систему новую «отрицательную энтропию», чтобы тем самым замедлить и даже частично обратить вспять неизбежное скатывание организации в бездну хаоса. Понимая «закон роста энтропии» организации, мы получаем первый и самый важный ключ к анализу сложного явления, известного как «болезнь крупных компаний».

**(2) Состояние «низкой энтропии» в организации: идиллическая картина на ранних этапах становления компании**

Ранее мы ввели в оборот «закон нарастания энтропии» — этот холодный «скальпель», заимствованный из физики, —

и заложили несколько пессимистичный тон: любая организация неизбежно и спонтанно скатывается к хаосу и беспорядку. Однако прежде чем мы приступим к тщательному анализу тех удручающих проявлений «болезни крупных компаний», вызванных «ростом энтропии», мы должны сначала, с чувством, граничащим с «ностальгией», оглянуться назад и запомнить тот чудесный период «низкой энтропии», подобный «идиллии», который был у каждой великой организации в самом начале её существования.

Этот период — «стадия становления» организации. Он подобен нашему кабинету, который только что был вычищен до блеска: он полон порядка, энергии и безграничных возможностей. Это «золотой век» организации, когда её «экспансионная сила» наиболее чиста и ничем не скована. Понимание составляющих этого состояния «низкой энтропии» имеет решающее значение в качестве «системы отсчёта» для нашей будущей диагностики и борьбы с «ростом энтропии».

Среди бесчисленных заявок на кредиты от стартапов, которые я рассматривал, я чаще всего обращал внимание не на их финансовую отчётность, которая на тот момент могла быть ещё весьма неотшлифованной, а на то удивительное состояние «низкой энтропии», которое демонстрировала их основная команда. Ведь я знаю, что это состояние, хотя и кратковременное, таит в себе самую первоначальную и самую ценную «жизненную силу», способную всколыхнуть целую отрасль.

Это состояние «низкой энтропии» на ранней стадии предпринимательства обычно складывается из трех ключевых «чудес».

**1. Чудо цели: «фокусировка на одной точке» всего коллектива**

Первое чудо — это чудо «цели». У стартапа цель обычно чрезвычайно однозначна, чрезвычайно ясна и пронизана «ощущением необходимости выживания». Это может быть, например, «создать наш первый продукт в течение шести месяцев» или «до конца года подписать контракт с нашим первым „флагманским клиентом“, который обеспечит нам выживание».

Эта цель, подобно «источнику воды» в пустыне, является единственной «надеждой», позволяющей всей команде увидеть завтрашнее солнце. Поэтому она не нуждается в сложной системе KPI для многоуровневого «разбиения» и «доведения до сведения». Она от природы обладает «притягательной силой», способной проникнуть сквозь всё.

На этом этапе внутри организации практически отсутствует борьба за «интересы отделов». Ведь пока ещё нет «отделов» в полном смысле этого слова. Все члены команды, независимо от того, какую должность они носят — «техник», «специалист по маркетингу» или «операционный сотрудник», — имеют только одну общую идентичность: «выжившие».

Они похожи на «отряд спецназа» из фильма «Спасти ря-

дового Райана», отправленный в тыл врага для выполнения единственной задачи. В отряде есть снайпер, санитар и сапер. Но «дула» оружия всех них направлены только в одном направлении. Между ними нет «отделочных стен», есть только «окопы».

Такая «единодушная сосредоточенность» всего коллектива, вызванная давлением выживания, позволяет энергии организации стопроцентно направляться — практически без «внутренних потерь» и в чрезвычайно чистом виде — на тот единственный «переломный момент», от которого зависит жизнь или смерть.

**2. Чудо коммуникации: «беспромедлительный» обмен информацией**

Второе чудо — это чудо «коммуникации». Типичная команда стартапа часто теснится в одном маленьком, порой даже немного беспорядочном офисе или гараже. С точки зрения физического пространства это определяет, что затраты на коммуникацию практически равны нулю.

Для передачи информации больше не требуется «цепочка копий» в электронной почте или межведомственные «совещания по координации». Достаточно одного «поворота», одного «крика» или «импровизированного обсуждения» у доски, состоящего из пары-тройки фраз.

Однажды я посетил один из финтех-стартапов, в который мы инвестировали, состоящий всего из семи человек, чтобы провести проверку после выдачи кредита. Их «офис» пред-

ставлял собой одно большое открытое пространство. Основатель и все инженеры, дизайнеры сидели вместе, и я, сидя там, за короткий час стал свидетелем как минимум трёх чрезвычайно ценных моментов «возникновения идей».

Дизайнер, отвечающая за пользовательский опыт, столкнулась с техническим вопросом при рисовании прототипа. Она не стала писать письмо, а просто громко обратилась к «бэкенд-инженеру», сидевшему на другом конце комнаты. Тот подошел, посмотрел пять минут и предложил более лаконичное и простое в реализации техническое решение.

Один молодой специалист по маркетингу только что получил каверзный отзыв от потенциального клиента. Вместо того чтобы писать отчет, он сразу подошел к столу основателя и пересказал слова клиента дословно. Основатель немедленно собрал всех и провел «стоячее совещание», которое длилось не более десяти минут. Они тут же приняли решение о срочной «доработке» одной из функций продукта.

Друзья, такой «нулевой задержки» обмен информацией и «мгновенность» принятия решений — это самое главное «секретное оружие» стартапа, позволяющее ему оставаться «гибким» на быстро меняющемся рынке. Вся организация похожа на «супермозг», в котором нет «синаптической задержки» между «нейронами». Между идеей и действием нет практически никакой «задержки».

**3. Чудо действия: «грубые», но «быстрые» итерации**

Третье чудо — это чудо «действия». Стартап с «низкой

энтропией» от природы обладает иммунитетом ко всем «болезням крупных компаний», о которых мы говорили ранее.

Она не скованна «оковами» «процессов». Ведь у неё ещё не было времени разработать какие-либо сложные процедуры. Её «единственный процесс» — «как можно быстрее решить дело».

У неё также нет «страха» «неудачи». Ведь у неё ничего нет. Каждый «метод проб и ошибок» для неё — это не «потеря» чего-либо, а «приобретение» ценного «осознания».

Именно это позволяет ей осуществлять «быструю итерацию» с поразительной скоростью, вызывающей у всех зрелых организаций одновременно «зависть» и «страх». Её продукты, возможно, «неотшлифованы», её модели, возможно, «незрелы», но она похожа на «младенца», который то и дело падает, но каждый раз снова поднимается на ноги, и скорость её «обучения» растёт в геометрической прогрессии.

А зрелая организация похожа на «взрослого человека» в костюме и кожаной обуви. Каждый свой шаг он тщательно взвешивает, боясь запачкать свои «туфли» или испортить свой «элегантный» «образ».

В «Дао-де-цзине» сказано: «Видеть простоту и придерживаться естественности, меньше заботиться о личных интересах и меньше желать» ([21]). Эта фраза является самым точным «философским» обобщением того «состояния низкой энтропии», которое характерно для «начального этапа становления» организации.

«Видеть простоту и придерживаться естественности» означает высокую степень «чистоты» и «единообразия» целей. «Иметь мало личных интересов и мало желаний» означает отсутствие сложных «игр» вокруг «ведомственных интересов».

Это самый «невинный» и самый «прекрасный» «идиллический» период в жизни организации. Однако, точно так же, как «детство» каждого из нас обречено на уход, эти прекрасные времена «низкой энтропии» неизбежно постепенно подвергаются эрозии и заменяются в процессе неизбежного «роста» организации, сопровождающегося «расширением масштабов».

**(3) Расширение масштабов и рост энтропии: потеря фокуса на целях, коммуникационный шум и застывание процессов**

После того как мы вместе вспомнили «ранний этап становления» организации — ту наполненную чудесами «идиллию» с низким уровнем энтропии, — нам предстоит столкнуться с неизбежным процессом, который, как и само «рост», одновременно волнует и причиняет боль. Этот процесс и есть «расширение масштабов». И именно в ходе этого великого и трудного эволюционного процесса — от «маленькой и прекрасной» партизанской группы к «большой и сильной» регулярной армии — «увеличение энтропии», этот призрак, о котором мы говорили ранее и который, подобно фоновому излучению Вселенной, присутствует повсюду,

начинает почти фатальным образом незаметно проникать в каждую клетку нашей организации.

Масштаб — это плод победы «силы расширения» организации, но в то же время он является самой плодородной питательной средой для зарождения «силы сжатия». Цена, которую организация неизбежно вынуждена платить на пути к масштабированию, — это неизбежное увеличение внутренней «энтропии». Эта трагедия роста энтропии обычно медленно разворачивается перед нашими глазами в форме «трехчастной пьесы».

Первый акт — это «потеря фокуса» на целях, стратегическое заблуждение, при котором «точечный прорыв» превращается в «ведение боевых действий по нескольким фронтам». Когда наша стартап-организация, опираясь на свою энергию, связанную с низким уровнем энтропии, успешно пробивает брешь на рынке, завоевывает первых клиентов и получает первую выручку, перед нами открывается новый мир, полный соблазнов. Мы обнаруживаем, что вокруг этого небольшого успеха начинают появляться бесчисленные новые возможности. Наш первый клиент может предложить добавить функцию A, наши инвесторы могут подтолкнуть нас к тиражированию модели в сферах B и C, а инженеры из нашей команды могут предложить решить проблему в сфере D.

Когда давление, связанное с выживанием, первоначально ослабевает, та единственная цель, которая раньше была яс-

ной и непоколебимой, как Полярная звезда, начинает окружаться и затуманиваться бесчисленными новыми «планетами», также сияющими манящим светом. Энергия расширения организации начинает превращаться из сфокусированной в рассеянную. И это как раз и является первым тревожным сигналом роста энтропии целей. Лидер, недостаточно твердый в своих убеждениях или ослепленный первыми успехами, легко заблудится в этом пире возможностей и будет пытаться ухватиться за каждую из них.

И тогда мы становимся свидетелями самой классической трагедии, которая повторяется в истории бизнеса: организация, которая должна была бы вложить все свои ограниченные ресурсы в углубление своего главного колодца, из которого только что начала бить вода, ошибочно распыляет свои драгоценные силы на одновременное рытье десяти новых ям разной глубины. В конечном итоге часто получается так, что каждая новая яма остается неглубокой и не дает воды; а тот главный колодец, который мог бы стать столетним, из-за отсутствия постоянных вложений и обслуживания легко обогнали более целенаправленные конкуренты, появившиеся позже. В «Искусстве войны Сунь-цзы» говорится: «Место, где я буду сражаться, неизвестно; если оно неизвестно, то противник приготовит много мер защиты. Если противник приготовит много мер защиты, то мои силы в сражении будут малочисленны».[22] Потеря фокуса на цели — это именно такой вид стратегического самоистощения, которое превра-

щает организацию из кулака, способного сконцентрировать силу, в кучу пальцев, которые невозможно сжать.

Второй акт — это «шум» в коммуникации, трагедия, в которой «взаимопонимание» заменяется «процессами». Когда организация неизбежно превращается из небольшой мастерской, где все сотрудники теснятся в одном офисе, в крупную компанию с сотнями сотрудников, распределенных по разным этажам и даже разным городам, начинается второй акт роста энтропии. Главный герой этой пьесы — коммуникация. Мы уже подсчитали с математической точки зрения, что когда численность организации увеличивается с десяти до ста человек, количество внутренних каналов коммуникации взрывообразно возрастает с 45 до почти пяти тысяч. Такой количественный взрыв неизбежно приводит к катастрофическому снижению качества.

То взаимопонимание, которое когда-то было столь же эффективным и точным, как телепатия, исчезло, уступив место сложной бюрократической системе коммуникации, полной шума, задержек и недоразумений. Информация больше не передается посредством личных, высококачественных диалогов; она начинает передаваться в виде асинхронных, низкокачественных сообщений — холодных электронных писем, переполненных копиями и скрытыми копиями. Принятие решений больше не происходит в результате импровизированных обсуждений у доски; теперь для этого требуются многочисленные межведомственные координационные со-

вещания с большим количеством участников, нечеткой повесткой дня и, в конечном итоге, зачастую не приводящие к каким-либо эффективным выводам.

Стоимость таких внутренних потерь в организации, вызванных ростом энтропии коммуникации, просто ошеломляет. Она подобна невидимому сборщику налогов, который непрерывно взимает с нас высокий налог на время и умственные усилия. Она делает нервную систему организации всё более вялой. Важная информация с передовой рынка, от которой зависит жизнь или смерть, может проделать путь через бюрократический лабиринт организации в течение нескольких недель, прежде чем дойдет до «мозга». А когда она наконец доходит, битва уже давно закончилась.

Третий акт — это «застывание» процессов, и это окончательная трагедия, когда «сила равновесия» подавляет «силу эволюции». Когда цель теряет четкость, а коммуникация наполняется шумом, чтобы противостоять растущему хаосу, сила равновесия торжественно вступает на сцену в образе спасителя. Руководители организации начинают уделять все больше внимания созданию системы правил и процедур утверждения, кажущейся научной и строгой. Они пытаются с помощью этих оков определенности вновь запереть в клетке того организационного зверя, который скатывается к потере контроля. На начальном этапе это необходимо — так в хаос приходит порядок.

Но дьявол роста энтропии скрывается именно в этой чрез-

мерной увлеченности порядком. Со временем процессы постепенно превращаются из инструмента, способствующего эффективной работе организации, в бюрократического монстра, существующего ради самого существования. Многообещающий инновационный проект больше не оценивается по своей внутренней ценности; в первую очередь ему необходимо пройти через длительный процесс утверждения, включающий десятки этапов согласования. При этом чиновник, отвечающий за утверждение на каждом из этих этапов, зачастую заботится не о том, сможет ли этот проект создать ценность для будущего компании, а о том, принесет ли он дополнительную рабочую нагрузку его собственному отделу или поставит ли под угрозу его существующие полномочия и сферу влияния.

Друзья, посмотрите: эта система сдерживающих сил, которая должна была служить организации, в конечном итоге часто превращается в мощнейшую сдерживающую силу, подавляющую способность организации к эволюции. Она заставляет организацию все лучше и лучше повторять вчерашние успехи, уже закрепленные в процессах. Но в то же время она лишает организацию возможности исследовать завтрашние возможности, которые не могут быть определены процессами.

Потеря фокуса на целях, шум в коммуникации, застывание процессов. Вот такая неизбежная триада трагедии, сопутствующая расширению масштабов. Это неизбежные

«проблемы роста», с которыми сталкивается любая организация на пути от юности к зрелости, а также первые и самые упорные «ядовитые сорняки», посеянные силой сжатия внутри нашей организации.

**II. Издержки коммуникации: нецеленаправленные сигналы и возведение «межведомственных стен»**

**(1) Экспоненциальный рост каналов коммуникации: сложность с точки зрения математической модели**

Если «закон увеличения энтропии» в организации является макроскопическим «физическим» законом, помогающим нам понять упадке организации, то выход затрат на коммуникацию из-под контроля — это самое конкретное, самое распространенное и самое разрушительное «химическое» проявление этого закона внутри организации. Жизнеспособность организации в значительной степени зависит от эффективности внутреннего информационного потока. Информация — это «кровь» организации; коммуникация — это «сосуды», по которым течет кровь. Когда сосуды начинают затвердевать и закупориваться, организм организации, каким бы крепким он ни был раньше, неизбежно движется к некрозу и упадку. А первоначальная и самая фундаментальная патологическая причина этой трагедии «затвердевания сосудов» кроется в одной, казалось бы, простой, но чрезвычайно жестокой математической реальности — экспоненциальном росте каналов коммуникации.

Чтобы наглядно понять этот взрыв сложности, нам не нужны сложные теории менеджмента — достаточно воспользоваться одной чрезвычайно простой, но при этом чрезвычайно убедительной математической моделью. Эта модель, заимствованная из науки о сетях, рассчитывает количество возможных путей связи между всеми узлами в сети. Формула выглядит следующим образом: C равна N, умноженному на (N минус 1) и деленному на два, где N обозначает количество людей в организации, а C — потенциальное количество каналов связи[23].

Давайте посмотрим, как этот «монстр» под названием «сложность» растёт с нелинейной, головокружительной скоростью, когда количество людей в организации меняется.

В организации, состоящей всего из двух человек, например, супружеской пары, только что начавшей свой стартап, N равно 2, а каналов коммуникации — всего один. Информация может передаваться между ними практически без потерь и с нулевой задержкой.

В стартап-команде из 5 человек N равно 5, а количество каналов связи возрастает до 10. Это по-прежнему легко управляемый масштаб: члены команды могут поддерживать синхронизацию информации посредством частых личных встреч.

Когда организация расширяется до 50 человек, то есть достигает размеров среднего или небольшого отдела, N равно 50, а потенциальное количество каналов связи взлетает до

поразительной цифры: 1225.

А когда организация вырастает до средней компании с 500 сотрудниками, эта цифра достигает астрономического масштаба, который нам практически невозможно представить: 124 750.

Друзья, пожалуйста, внимательно осознайте ужасающую силу «роста энтропии организации», скрывающуюся за этими цифрами. Это означает, что для обеспечения идеального потока информации внутри организации нам теоретически необходимо одновременно управлять более чем 120 000 «каналов связи», по которым в любой момент может происходить передача информации, а также в любой момент может возникнуть информационная пробка. В реальности это «невыполнимая» задача.

И это лишь теоретические расчёты. В реальной организации ситуация гораздо сложнее. Ведь коммуникация никогда не была простым процессом «передачи информации»; это процесс, наполненный «увеличением энтропии», в котором очень легко возникают потери и искажения — «затухание сигнала»[24]. При каждой передаче информация подвергается незначительным «деформациям» из-за личного понимания передающего, его интересов и ограничений языкового выражения. А когда информация должна пройти через длинную «цепочку коммуникации», состоящую из десяти «узлов» (людей), к моменту достижения конечной точки её облик может уже сильно отличаться от того, каким он был

в начале.

Банковская отрасль, в которой я работаю, является типичным примером отрасли, глубоко страдающей от этого «проклятия сложности коммуникации». Организационная структура крупного банка напоминает гигантскую «русскую матрешку». Под головным офисом находятся филиалы, под филиалами — отделения, а под отделениями — отдельные пункты обслуживания. Каждый уровень, в свою очередь, горизонтально подразделяется на десятки функциональных подразделений, таких как фронт-офис, мид-офис и бэк-офис.

Представьте себе: как стратегическое намерение «всесторонне продвигать „зелёное“ кредитование», исходящее от высшего руководства головного офиса, может быть донесено без каких-либо искажений до самого рядового менеджера по работе с клиентами, находящегося в отделении в каком-нибудь отдалённом уездном городке?

Во-первых, этот «намерение» будет преобразовано отделом стратегического планирования головного офиса в «руководящие указания» объемом в несколько десятков страниц, наполненные макроэкономическими данными и профессиональной терминологией. Затем эти «указания» будут разосланы через внутреннюю систему документооборота директорам различных операционных подразделений. Директора соберут своих подчинённых на совещание, чтобы «изучить дух документа», и переведут его в более конкретный

«план действий» для своего подразделения. Затем эти «планы действий» будут разосланы в различные филиалы. Директора филиалов, в свою очередь, соберут директоров отделений для «повторной передачи» и «повторного развертывания».

Друзья, в этом длинном «водопаде информации», идущем сверху вниз, тот первоначальный «живой поток», полный стратегического видения, после многоуровневого «перевода», «фильтрации» и «загрязнения» бюрократией, в конечном итоге, дойдя до ушей того самого менеджера по работе с клиентами на низовом уровне, возможно, превратится лишь в одну простую и холодную «команду»: «Начиная со следующего квартала, кредиты „зеленой“ отрасли должны составлять не менее 30 процентов от всего объема ваших новых кредитов, в противном случае вам будет удержана премия за результативность».

Тот первоначальный «дух», касавшийся «почему», исчез. Осталась лишь «оболочка», посвящённая «как» и наполненная давлением показателей.

Такой экспоненциальный рост «каналов коммуникации», вызванный расширением масштабов организации, а также экспоненциальное снижение качества «передачи информации» — это самое непосредственное и неизбежное «физическое» следствие «увеличения энтропии» в организации. Это подобно невидимым, но становящимся всё тяжелее «оковам», которые постоянно увеличивают «внутренние потери»

организации, снижают её «скорость реакции» и, в конечном итоге, создают самую плодородную и самую опасную «почву» для разрастания того «организационного рака», который мы рассмотрим ниже и который называется «межведомственной стеной».

**(2) Тройная структура «межведомственных барьеров»: физические, языковые и интересовые барьеры**

Друзья, после того как мы вместе стали свидетелями того, как количество каналов коммуникации растёт в геометрической прогрессии по мере расширения масштабов организации, мы подошли ко второму акту трагедии «увеличения энтропии» в организации — акту, носящему более структурный характер. Когда тысячи, а то и сотни тысяч каналов коммуникации пересекаются внутри огромной организации, для противодействия этому неуправляемому хаосу инстинктивно вступает в действие «уравновешивающая сила» организации. Она пытается перестроить и спланировать потоки информации каким-то, казалось бы, рациональным образом, и результатом такого планирования становится то, с чем мы сегодня так хорошо знакомы во всех крупных организациях, — отдел.

Изначально идея создания отделов, несомненно, была благонамеренной и научно обоснованной. Она следовала основной идее «разделения труда» Адама Смита, пытаясь разбить сложные общие задачи организации на отдельные специализированные подразделения с четко определенны-

ми функциями и четко разграниченными полномочиями и ответственностью, чтобы повысить общую эффективность организации. Мы объединяем сотрудников, отвечающих за продажи, в «отдел маркетинга», сотрудников, занимающихся исследованиями и разработками, — в «технический отдел», а сотрудников, отвечающих за контроль рисков, — в «отдел управления рисками». Теоретически это идеальный, рациональный проект, основанный на профессионализме.

Однако, друзья, организация никогда не была чисто рациональной системой; она скорее представляет собой социальную систему, наполненную человеческой природой и племенными инстинктами. Когда группа людей, имеющих общий профессиональный опыт, стремящихся к достижению общих ключевых показателей эффективности (KPI) и проводящих вместе днём и ночью, физически собирается в рамках одного отдела, неизбежно и спонтанно возникает сильное, древнее чувство племенной принадлежности. И вот эта невидимая линия, изначально предназначенная лишь для разделения функций, под влиянием племенного сознания «мы» и «они» начинает постепенно укрепляться, как будто ее кирпич за кирпичом воздвигают из реальных камней, и в конечном итоге превращается в высокие, прочные «отделочные стены», препятствующие потоку информации и доверия. Возведение этой стены не происходит в одночасье; она состоит из трёх слоёв кирпичей разного материала, уложенных один на другой и взаимно укрепляющих друг друга.

Первый слой — это «физическая стена», то есть пространственная и временная изоляция. Это самая базовая и наиболее ощутимая для нас стена. В крупной организации разные отделы часто располагаются на разных этажах, в разных офисных зданиях или даже в разных городах. Между трейдером из отдела финансовых рынков головного офиса в Пекине и менеджером по работе с клиентами, отвечающим за кредитование малых и средних предприятий в филиале в Гуанчжоу, лежит физическое расстояние более двух тысяч километров. Такая физическая изоляция является источником всех коммуникационных барьеров; в первую очередь она полностью лишает возможности неформального общения, которое имеет решающее значение для стимулирования инноваций и укрепления доверия.

Исследования мастера менеджмента Томаса Аллена уже давно раскрыли нам эту суровую реальность с помощью знаменитой «кривой Аллена»[25]: физическое расстояние между двумя людьми является самым сильным предиктором того, сможет ли между ними возникнуть спонтанный обмен знаниями. Величайшие и революционные идеи зачастую рождаются не в формальных конференц-залах с четко определенной повесткой дня, а в так называемом «третьем пространстве», наполненном случайностями и спонтанными встречами — в беседе при ожидании кофе в комнате для перерывов, при случайной встрече в очереди за обедом в столовой или во время краткого общения в лифте после работы.

Однако после возведения «физической стены» вся эта ценная почва, способствующая междисциплинарному обмену знаниями и вдохновением, была полностью уничтожена. Коллеги из отдела маркетинга больше не слышат, как инженеры из отдела исследований и разработок в частной беседе с энтузиазмом обсуждают ту или иную новую технологию, а инженеры из отдела исследований и разработок, в свою очередь, больше не могут уловить из случайных разговоров коллег из отдела продаж мимолетную искру вдохновения, касающуюся реальных проблем клиентов. Эта стена делает невозможными случайные встречи внутри организации, тем самым в корне уничтожая множество возможностей для эмерджентных инноваций.

Второй слой кирпичей — это «языковая стена», то есть информационные островки в области познания и мышления. Если физическая стена преграждает путь нашим физическим встречам, то языковая стена прокладывает между нашими умами ещё более глубокую и труднопреодолимую познавательную пропасть. Под языком здесь имеется в виду не китайский или английский, а тот набор жаргона или терминологии, который является уникальным для каждого отдела и каждой профессиональной области. Этот жаргон является неизбежным продуктом профессионального разделения труда; внутри отдела он значительно повышает эффективность и точность коммуникации, но в то же время он подобен обоюдоострому мечу, создающему информационные

островки в современной организации между отделами.

Коллеги из ИТ-отдела постоянно говорят об «аджайл», «итерациях» и «API-интерфейсах»; сотрудники отдела управления рисками погружены в мир Базельских соглашений, моделей VaR и стресс-тестов; а коллеги из отдела маркетинга обсуждают «пользовательские портреты», «закрытый трафик» и «объединение бренда и эффективности». Когда эта группа людей, говорящих на разных языках, собирается в одной конференц-зале, пытаясь обсудить один и тот же проект, разворачивается современная версия организационной трагедии. Бизнес-подразделения жалуются, что ИТ-отдел не понимает их бизнеса, а разработанные системы неудобны для пользователей; ИТ-отдел, в свою очередь, жалуется, что требования бизнес-подразделений постоянно меняются, а их логика настолько запутана, что реализация просто невозможна; а отдел рисков считает, что обе стороны ведут себя безответственно, совершенно не учитывая минимальные требования к соблюдению нормативных требований и управлению рисками. Совещание, которое должно было стать совместной работой, в конечном итоге превращается в собрание, где все обвиняют друг друга и перекладывают ответственность, — каждый говорит, но, кажется, никто никого не понимает.

За этим языковым барьером скрываются более глубокие различия в моделях мышления. Финансист воспринимает мир через призму затрат и доходов; инженер — через приз-

му логики и реализации; а дизайнер — через призму эстетики и пользовательского опыта. Когда организация не способна создать общий язык, способный преодолеть эти профессиональные барьеры, она становится похожей на гиганта, страдающего шизофренией: у него много мозгов, но между ними отсутствует синхронизация нервных сигналов.

Третий слой — самый прочный и самый опасный — это «стена интересов», то есть межплеменные войны, развязанные системой KPI. Когда физические и языковые стены уже разделили различные отделы на отдельные племена, эта стена интересов, движимая системой оценки KPI, окончательно закрепляет разрыв между этими племенами, превращая его в непоколебимую враждебность. У каждого отдела есть свои собственные показатели KPI и свои собственные расчеты. Эта стена уже не заключается в том, что люди не понимают друг друга, а в том, что они не хотят слушать. Она превращает общение из простого процесса обмена информацией в серию скрытых игр за интересы отделов.

Я сам однажды столкнулся с подобной ситуацией. В то время отдел по утверждению кредитов, в котором я работал, обнаружил, что в одной из отраслей — например, в сфере производства компонентов для фотоэлектрической промышленности — стремительно нарастает системный риск, а уровень дефолтов заметно растет. Мы немедленно подготовили отчет с предупреждением о рисках, в котором рекомендовали немедленно ужесточить условия кредитования дан-

ной отрасли в масштабах всего банка, а также провести проверку рисков по существующим клиентам. Этот отчет был направлен в два фронт-офисных подразделения, ответственные за развитие бизнеса: отдел розничного банкинга и отдел корпоративного банкинга. Однако отчет ушел в никуда, так и не получив должного внимания и обратной связи. Почему? Потому что для этих двух подразделений значительная часть показателей эффективности на год зависела от выдачи кредитов данной отрасли. Если бы в этот момент было принято решение о повсеместном ужесточении кредитной политики, это означало бы, что им было бы практически невозможно выполнить годовые целевые показатели по прибыли, а годовые премии всего подразделения, от руководства до рядовых сотрудников, превратились бы в пустую мечту.

Так началась «бесшумная» война между подразделениями. Коллеги из фронт-офиса стали выборочно предоставлять нам информацию: они всячески преувеличивали положительные моменты в деятельности того или иного клиента — например, получение нового заказа или нового патента, — но умалчивали о таких ключевых сигналах риска, как постоянное удлинение сроков погашения дебиторской задолженности и все более напряженный денежный поток, а порой даже пытались их скрыть. А мы, сотрудники отдела одобрения, были вынуждены перейти в режим «презумпции виновности» и к каждому отчету, поступающему из фронт-офиса, относиться с подозрением, проводя удвоенную и более

тщательную проверку. Каков был конечный результат? Обе стороны понесли огромные дополнительные затраты на коммуникацию и внутренние трения, а весь банк напоминал человека, сражающегося с собственной правой рукой, растрачивая на месте драгоценную энергию и время. Ещё страшнее то, что из-за затруднений в коммуникации и задержек в принятии решений, когда на уровне головного офиса наконец приняли решение о принудительном введении политики ужесточения кредитной политики, риски в данной отрасли уже полностью проявились. Хотя нам и удалось избежать более значительных убытков, мы всё же заплатили за это горькую цену в виде проблемных кредитов на сумму в несколько сотен миллионов юаней.

Физическая стена, языковая стена, стена интересов — эти три стены вместе создают коммуникационный барьер в современной организации. Это приводит к серьезной закупорке нервной системы этой организационной машины: информация не может беспрепятственно передаваться от нервных окончаний, то есть от первичных рынков, к мозгу, то есть к уровню принятия решений; а команды, поступающие из мозга, не могут точно и в полном объеме доводиться до конечностей, то есть исполнительных подразделений. Конечным результатом этого становится резкое увеличение энтропии организации, которая начинает все более вяло и безразлично реагировать на изменения во внешней среде. Она превращается в огромного, медлительного динозавра, который, даже

увидев мчащийся издалека метеорит — то есть революционные технологии или конкурентов — не может своевременно предпринять эффективных действий по уклонению из-за слишком низкой скорости передачи нервных сигналов внутри организма. В этом и заключается смертельная сила коммуникационных издержек — они не разгромят организацию одним ударом, как сильный враг, она скорее похожа на хронический, постоянно усугубляющийся артрит, который постепенно разъедает каждый сустав организации, делая каждое её движение невероятно болезненным, скованным и медленным, пока в конце концов она не утратит способность действовать и не рухнет в постоянно меняющейся среде.

**(3) Внутренний пример из банковской практики: личный опыт внутренних трений при межведомственном сотрудничестве**

Друзья, теоретические дискуссии, подобно военным маневрам на песочнице, безусловно, позволяют нам проникнуть в суть законов войны. Но только пережив на собственном опыте настоящую битву под градом снарядов, мы сможем по-настоящему, на собственной шкуре ощутить ту жестокую и могущественную силу, с которой эти законы проявляются в реальном мире. Ранее мы вместе проанализировали «барьер между отделами» — эту «хроническую болезнь» современных организаций — и рассмотрели, как он построен из трёх прочных кирпичей: физического, языкового и интересов. Теперь я не буду приводить никаких внешних при-

меров, а открою архив своих воспоминаний, чтобы вернуть вас к одной дорогостоящей «внутренней войне», в которой я лично участвовал и которой руководил. В этой войне не было врага, но вызванные ею «внутренние трения» и «потери» ничуть не уступали любому внешнему рыночному потрясению. Это самый яркий и тревожный пример того, как мощная «сила сжатия», исходящая от «межведомственных барьеров», проявляется в реальном мире.

История произошла в то время, когда я занимал должность генерального директора кредитного департамента головного офиса одного из национальных акционерных банков — примерно более десяти лет назад. Это был сложный этап, когда экономика Китая по-прежнему находилась на стадии быстрого роста, но в некоторых развивающихся отраслях уже начали проявляться признаки «перегрева». В то время отрасль зеленой энергетики, представленная, в частности, солнечной фотоэлектрической энергетикой, была на пике популярности: она не только получала мощную поддержку со стороны государственной политики, но и считалась на рынках капитала «золотой трассой», символизирующей будущее. Наш банк также включил эту отрасль в число приоритетных направлений для предоставления кредитов в том году.

Так начался типичный «кредитный большой скачок», движимый «стремлением к экспансии». Наш отдел корпоративного финансирования, отвечавший за расширение рын-

ка, словно стая волков, унюхавшая запах крови, с невиданным ранее энтузиазмом включился в борьбу за клиентов из цепочки производства фотоэлектрической энергии. Каждый из проектов, которые они приносили, рисовал захватывающие дух перспективы: то одна компания только что получила от местных властей контракт на строительство электростанции мощностью в несколько сотен мегаватт; то другая разработала солнечные элементы нового поколения с коэффициентом преобразования, опережающим отраслевые стандарты. Их заявки на получение кредита были написаны в восторженном тоне и полны оптимистичных прогнозов относительно светлого будущего отрасли.

Однако наш отдел по утверждению кредитов, являющийся «последней линией обороны» банка, уловил в этих, казалось бы, блестящих отчетах, а также в независимо полученных нами отраслевых данных, все более сильный привкус опасности. Наш «радиолокатор рисков» начал подавать сигналы тревоги. Мы увидели, что из-за притока огромных капиталов во всей отрасли наблюдается серьёзный переизбыток производственных мощностей; в борьбе за заказы ценовая война между предприятиями достигла точки кипения, что привело к резкому снижению валовой рентабельности всей отрасли; ещё более опасным является то, что из-за сильной зависимости от государственных субсидий сроки погашения дебиторской задолженности этих компаний бесконечно затягиваются; многие компании, хотя и выглядят

«прибыльными» в отчёте о прибылях и убытках, в отчёте о движении денежных средств уже давно находятся в состоянии «кровопотери».

В результате неизбежно разразилась классическая внутренняя война, развернувшаяся вокруг «межведомственных барьеров».

Первый этап этой войны — «языковые окопы» и «когнитивный разрыв». Когда на заседании кредитного комитета мы высказывали коллегам из финансового отдела компании свои опасения по поводу «риска денежных потоков» и «дебиторской задолженности», мы часто получали ответ, напоминавший «разговор на разных языках». Они предъявляли нам толстые отчеты по отраслевому анализу, доказывая, насколько огромны перспективы долгосрочного роста этой отрасли; они предъявляли последние патентные свидетельства компании, чтобы доказать, насколько прочные у неё технологические барьеры. Они говорили на языке «экспансии» — о будущем, о росте, о мечтах. А мы говорили на языке «контракции» и «баланса» — о настоящем, о рисках, о тех холодных финансовых данных, которые могут привести к гибели предприятия в преддверии рассвета. Мы обе стороны прошли профессиональную подготовку и считаем, что несем ответственность за интересы банка. Но наши «модели мышления», через которые мы смотрим на один и тот же мир, кардинально различаются. Эта «языковая стена» делает первоначальное общение полным разочарований.

Второй этап «войны» — это «барьеры интересов» и «фильтрация информации». Когда коллеги из финансового отдела компании обнаружили, что не могут «логически» убедить нас, этих «упрямых» риск-менеджеров, началась более скрытая игра. Ведь их годовые KPI и огромные премии напрямую зависят от «объема выдачи» кредитов. А наши KPI, в свою очередь, тесно связаны с «качеством активов» и «долей проблемных кредитов» всего банка. Такое «структурное противостояние» KPI привело к тому, что мы незаметно превратились из «партнеров» в «соперников по интересам».

И тогда мы начали ощущать самые страшные последствия той «стены интересов» — «избирательное» представление информации. Отчеты о комплексной проверке, которые мы получали, всё больше напоминали «маркетинговый план». В отчетах уделялось много места описанию того, насколько воодушевляющими были новые заказы компании, в то время как о просроченной уже на полгода дебиторской задолженности упоминалось лишь вскользь; к отчетам прилагались яркие и привлекательные рекламные брошюры компании, но предоставление подробных выписок с банковских счетов, отражающих реальное финансовое положение компании, которое мы неоднократно запрашивали, затягивалось под предлогом «конфиденциальности клиента».

Эта «информационная война» значительно увеличила наши рабочие затраты. Поскольку мы не могли полностью до-

верять информации, предоставляемой сотрудниками на ресепшене, наш отдел по утверждению кредитов был вынужден «эволюционировать» в небольшую «внутреннюю разведывательную службу». Нам приходилось обходить менеджеров по работе с клиентами и использовать различные неформальные каналы — например, беседовать с поставщиками этой компании и даже с её конкурентами, — чтобы косвенно составить более достоверную картину её деятельности. Такое «дублирование усилий» и «растрата ресурсов», вызванные внутренним недоверием, наносят наибольший ущерб эффективности организации.

Заключительным этапом этой «войны» стал «паралич принятия решений» и «накопление рисков» во всей организации. В ходе этой затянувшейся «внутренней тяжбы» время тратилось впустую. Многие действительно качественные проекты с контролируемым риском, возможно, упустили оптимальный момент для инвестирования из-за наших чрезмерно осторожных и затянутых проверок. А другие высокорисковые проекты, «приукрашенные» фронт-офисом с помощью различных методов, в конечном итоге могли быть одобрены «с недостатками» из-за вмешательства со стороны высшего руководства, обусловленного «давлением по показателям».

В итоге проиграли все. Когда в политике субсидирования фотоэлектрической отрасли внезапно произошли значительные изменения и вся отрасль мгновенно «погрузилась в зи-

му», наш банк оказался одним из тех, кто «остался с черным лебедем на руках». Ценой этой внутренней войны для нас стали проблемные кредиты на сумму в несколько сотен миллионов юаней. Эта огромная «плата за обучение» была уплачена не какому-то сильному внешнему конкуренту, а полностью поглощена огромными «внутренними потерями», порожденными нашими собственными тремя высокими и прочными «межведомственными стенами». В этом и заключается самая реальная и самая дорогостоящая разрушительная сила «издержек коммуникации» — этой сдерживающей силы.

**III. Дилемма инноваций: когда процессы душат индивидуальную инициативу**

**(1) Мысленный эксперимент «Кошмар главного риск-менеджера»**

Друзья, после того как мы вместе стали свидетелями той холодной «барьера коммуникации», возведенного «отделочными стенами», мы должны направить наш скальпель в более глубокую и трагическую «самую сердцевину» организационной «сжимающей силы». Здесь мы рассмотрим один из самых загадочных и прискорбных парадоксов в истории бизнеса: почему организации, которые когда-то добились огромного успеха благодаря прорывным инновациям, по мере своего созревания зачастую становятся самыми безжалостными палачами, душащими прорывные инновации следующего поколения?

Этот парадокс был наиболее классически описан профессором Гарвардской школы бизнеса Клейтоном Кристенсеном в его потрясающей книге «Дилемма инноватора» [26]. Кристенсен остроумно заметил, что провал многих выдающихся компаний объясняется не тем, что они что-то «сделали не так»; напротив, он связан с тем, что они все «правильные» вещи делали «слишком хорошо». Они внимательно прислушивались к мнению основных клиентов, вкладывали ресурсы в самые прибыльные линейки продукции, тщательно проводили маркетинговые исследования и финансовые расчеты. И именно эти «лучшие управленческие практики», провозглашенные в учебниках бизнес-школ в качестве эталона, в конечном итоге привели их к обрыву, с которого они были сметены.

Этот «убийца» — не какой-то конкретный человек или отдел, а целая система мощных «уравновешивающих сил», созданная организацией в процессе борьбы с «ростом энтропии» и стремления к стабильности и порядку — в особенности тот рациональный механизм принятия решений, в основе которого лежат «процессы» и «финансовые показатели». Эта система, сталкиваясь с инновациями, обеспечивающими непрерывность развития, является эффективным «ускорителем»; однако, сталкиваясь с разрушительными инновациями, она мгновенно превращается в холодный «измельчитель».

Чтобы вы могли по-настоящему проникнуться и почув-

ствовать, как эта «трагедия» разворачивается вокруг нас день за днём, давайте вместе проведём мысленный эксперимент, который я называю «Кошмаром главного риск-менеджера».

Представьте себе, что вы — директор по рискам крупного производителя смартфонов с годовой прибылью в 10 миллиардов долларов. Ваша основная задача — использовать все свои профессиональные знания и полномочия, предоставленные компанией, для защиты её прибыли и рыночных позиций, а также для предотвращения любых рисков, которые могут нанести ей ущерб. Ваша профессиональная карьера — это бесконечная война с «неопределённостью».

В этот день небольшая внутренняя команда «инновационного инкубатора» представила вам и инвестиционному комитету компании совершенно новый проектный план. Эта команда состояла из нескольких только что закончивших университет, полных энтузиазма молодых людей. Их план не заключался в разработке нового смартфона с большим экраном, более быстрым процессором, более мощной камерой и ценой в шесть тысяч юаней. Напротив, они хотят создать чрезвычайно «простой» продукт.

Это небольшой «разговорный значок» с искусственным интеллектом, который можно прикрепить к воротнику. У него нет экрана, и практически всё взаимодействие осуществляется с помощью голоса. Его функции также просты: он может только звонить, отправлять сообщения, узнавать

прогноз погоды и воспроизводить музыку. Его целевая аудитория — не бизнесмены, стремящиеся к максимальной производительности, а «ленивые» люди, которые в определённых ситуациях (например, во время бега, вождения или приготовления еды) хотят освободить руки, или пожилые люди, которых пугают сложные смартфоны.

Теперь, как директор по рискам, вам необходимо оценить этот проект с профессиональной и рациональной точки зрения. Ваш мозг немедленно запустит тот зрелый «процесс оценки рисков», который уже давно стал частью вашего инстинкта мышления, и поочередно задаст этой команде самые критические и неизбежные вопросы.

Первый шаг — оценка объема рынка. Вы спросите: «Каков объем рынка этого „диалогового значка“?» Руководитель команды сможет только честно ответить: «Мы не уверены. Это совершенно новая категория товаров, и на данный момент на рынке нет данных, на которые можно было бы ориентироваться. Мы просто считаем, что это может быть потенциальный спрос». Для вас, привыкшего слышать грандиозные заявления о «рынке в 10 миллиардов» и «сегменте в 100 миллиардов», этот ответ «не знаем» практически равносилен «не существует». В вашем мозгу загорается первый сигнал опасности.

Второй шаг — проверка потребностей клиентов. Вы спрашиваете: «Наши основные клиенты — те, кто готов потратить 6 000 юаней на наш новейший смартфон, — купят ли

они эту вещь?» Команда отвечает: «Скорее всего, нет. Им нужна высокая производительность и экран с высоким разрешением, а наш продукт в обоих этих аспектах получает «отрицательные оценки». Загорается второй сигнал тревоги. Этот проект не только не сможет удовлетворить потребности нашей самой престижной клиентской группы, но и может даже нанести ущерб нашему с таким трудом завоеванному имиджу бренда высокого класса из-за своего «примитивного» образа.

Третьим шагом стало расчёты финансовой модели. Вы спросили: «Какова ожидаемая рентабельность этого проекта? Каков срок окупаемости инвестиций?» Члены команды, немного помявшись, представили крайне неутешительный финансовый прогноз. Поскольку на начальном этапе потребуются значительные инвестиции в исследования и разработки для решения сложных задач в области распознавания речи и алгоритмов искусственного интеллекта, а количество первых пользователей будет крайне ограниченным, ожидается, что в течение ближайших трёх–пяти лет этот продукт будет приносить постоянные и огромные убытки. Ожидаемая рентабельность, возможно, не достигнет даже одной десятой от рентабельности основного направления деятельности компании — производства мобильных телефонов.

Начался кошмар. Как рациональный и ответственный перед акционерами директор по управлению рисками, вы пришли к практически единственному и непреложному выводу:

это проект «без трёх составляющих» — с неизвестным объёмом рынка, неопределённой целевой аудиторией и неясной моделью прибыльности. Риски проекта чрезвычайно высоки, а видимая и поддающаяся количественной оценке отдача — ничтожно мала. Вкладывать ценные средства компании и привлекать к этому проекту самых талантливых инженеров — значит проявлять крайнюю безответственность по отношению к акционерам. С точки зрения любой зрелой модели принятия бизнес-решений этот проект следует немедленно «закрыть».

И именно в этом заключается самая жестокая реальность «дилеммы инноватора».

Та система «сдерживающих сил», созданная для управления обширным бизнесом и обеспечения стабильного роста — рациональные процессы рыночного анализа, строгие требования к финансовой отдаче, ориентация на обслуживание основных клиентов — похожа на «сито», изготовленное из высокопрочного сплава с чрезвычайно мелкой сеткой. Это сито способно чрезвычайно эффективно отсеивать незрелые, ненадежные и рискованные плохие идеи. Но цена этого высока: отсеивая девяносто девять процентов песка, оно одновременно отсеивает и тот один процент семян «прорывных инноваций», скрытых под грубой оболочкой, которые в будущем могли бы вырасти в гигантские деревья.

«Увеличение энтропии» организации в данном случае проявляется в виде «когнитивной лени» и «процессуаль-

ной инерции». Ведь оценить проект непрерывной инновации (например, увеличить емкость аккумулятора мобильного телефона на 10 %) просто и удобно. Для этого имеются чёткие данные для анализа, готовые модели, которые можно применить, а риск принятия решения крайне низок. А вот оценка проекта, связанного с прорывными инновациями, — это сложная и мучительная задача. Она требует от лица, принимающего решение, выйти за пределы всех привычных рамок, принять неопределённость и принимать решения, опираясь на воображение, а не на вычислительные устройства. Это требует огромной когнитивной энергии и мужества, чтобы взять на себя риск.

Перед лицом мощной «инерции процессов», стремящейся к определенности, индивидуальная «инновационная энергия» кажется настолько уязвимой. У тех полных энтузиазма молодых людей, после того как они пройдут через множество утомительных процессов написания отчетов и серию заседаний экспертной комиссии, наполненных сомнениями, их первоначальный огонь будет постепенно погашен бесконечными процедурами и бездушными финансовыми цифрами. В итоге у них остается только два выбора: либо отказаться от своих идей и заняться «рутинной» работой, которую легче одобрить и за которую легче получить вознаграждение, став послушным винтиком в этой сложной машине; либо уйти со своими идеями, чтобы основать новую стартап-компанию — не имеющую ничего, но и не обременен-

ную никакими ограничениями, — и молиться о том, чтобы однажды стать тем «метеоритом», который перевернет мир их бывшего работодателя.

В этом и заключается внутренний механизм, по которому «сила сжатия» душит «силу эволюции». Это не открытое убийство, а длительное «институциональное удушение» под прикрытием «рациональности» и «процессов». Это наглядно объясняет, почему великие компании зачастую терпят поражение не от рук более сильных соперников, а погибают, задыхаясь в оков своей собственной «системы успеха», которой они когда-то гордились, но которая со временем стала застывшей и раздутой.«Увеличение энтропии» организации в конечном итоге проявляется в увеличении энтропии её «познания»: она теряет способность понимать и принимать новое, постепенно дожидаясь своего вытеснения историей в своей собственной «зоне комфорта», которую она сама для себя очертила.

**(2) «Когнитивная лень» и «институциональное удушение», вызванные инерцией процессов**

Друзья, в том тревожном мысленном эксперименте, о котором шла речь выше, мы на мгновение оказались в роли того «директора по рискам», который задушил свет будущего. Мы обнаружили, что каждое наше решение было невероятно «рациональным», невероятно «правильным» и полностью соответствовало нормам поведения, которых мы должны придерживаться как квалифицированные профес-

сиональные менеджеры. Однако именно совокупность этих «правильных» решений, оптимальных в локальном масштабе, в конечном итоге привела к катастрофической «ошибке» в общей стратегии.

Эта «рациональная иррациональность» — самый глубокий и заслуживающий нашего особого внимания парадокс в истории бизнеса. Она заставляет нас задаться более глубоким вопросом: какая же это мощная сила способна систематически и непрерывно ввергать сотни и тысячи умных умов в одной организации в состояние «когнитивной лени» и, в конечном итоге, запускать ту холодную «удушающую» машину, которая называется «системой»?

Ответ кроется в присущем «уравновешивающей силе» организации эффекте «палки с двумя концами». Система мощных «процессов» и «ценностей», созданная организацией для противодействия росту энтропии и обеспечения стабильной работы в больших масштабах, принося ей огромный успех, неизбежно формирует сильную «инерцию». И именно эта инерция является самой фундаментальной «структурной» силой, душащей прорывные инновации. Клейтон Кристенсен точно сформулировал два основных элемента этой мощной инерции: сеть ценностей и процесс распределения ресурсов.

Первым виновником является невидимая притягательная сила «сети ценностей»[27]. Зрелая компания не существует в изоляции, в вакууме. Она глубоко встроена в сложную

«сеть создания ценности», состоящую из её основных клиентов, ключевых поставщиков, каналов сбыта и инвесторов. В этой сети интересы всех участников тесно переплетены вокруг основного направления — «инноваций, обеспечивающих продолжение существования».

Вернёмся к примеру с «диалоговым значком». Какую обратную связь получит этот гигант рынка смартфонов, когда обратится за мнением к своим важнейшим «основным клиентам» — закупочным отделам крупных предприятий и телекоммуникационным операторам? Они скажут: «Эта штука без экрана и с низкой производительностью нам совершенно не нужна. Нам нужен смартфон нового поколения, который лучше справляется с нашей корпоративной почтовой системой и обладает более высоким уровнем безопасности». Когда компания обратится за мнением к своим «ключевым поставщикам» — например, производителям экранов и разработчикам микросхем — они будут столь же озадачены. Ведь в этом новом продукте совершенно не используются их самые передовые и дорогостоящие компоненты. Более того, когда компания обращается за мнением к «инвесторам» с Уолл-стрит, аналитики безжалостно помечают этот проект, не имеющий никаких перспектив прибыли, в своих моделях оценки как огромную «статью риска».

Друзья, видите ли, вся «сеть создания стоимости» подобна мощному «полю притяжения». Посредством непрерывной «отрицательной обратной связи» со стороны каж-

дого ключевого заинтересованного лица она безжалостно и непреодолимо возвращает эту компанию, пытающуюся осуществить революционные исследования, на тот путь «постепенных инноваций», который, хотя и переполнен конкурентами, всеми признаётся «правильным» и «прибыльным». В этом гравитационном поле любая попытка «выйти за рамки» рассматривается как предательство «коллективных интересов» всей цепочки создания стоимости.

Вторым виновником являются институциональные предубеждения «процесса распределения ресурсов». Зрелая организация, стремясь обеспечить направление ограниченных ресурсов (капитала и талантов) на проекты с наибольшей доходностью, неизбежно создает сложный процесс «распределения ресурсов», в основе которого лежат «данные» и «финансовые модели». Это воплощение «сбалансированности» и краеугольный камень организационной рациональности. Однако этот процесс, созданный для «определённости», сталкиваясь с «неопределённостью», мгновенно превращается в самого безжалостного «убийцу».

На ранних этапах жизни любого проекта, связанного с прорывными инновациями, все его «финансовые показатели» выглядят крайне «уродливо». Рынок для него неизвестен, поэтому любые прогнозы будущих продаж кажутся сказкой из «Тысячи и одной ночи»; его технологический путь неопределён, поэтому затраты и сроки НИОКР трудно точно оценить; его рентабельность минимальна или даже

отрицательна. Когда такой «неприглядный» проект вместе с «крепкими» и «зрелыми» проектами из основного бизнеса предстает перед «комитетом по распределению ресурсов» организации, чтобы побороться за «бюджет» на следующий год, исход не вызывает никаких сомнений.

Я собственными глазами видел, как в моём банке инновационный проект, с энтузиазмом предложенный несколькими молодыми людьми и направленный на предоставление работникам «экономики фриланса» «небольших, частых и мгновенных» кредитных услуг, был безжалостно «разгромлен» на заседании по утверждению бюджета. Их соперником был «традиционный» проект из отдела корпоративного финансирования — предоставление крупному государственному инфраструктурному предприятию низкорискового «синдицированного кредита» на сумму в несколько миллиардов юаней. Последний представил толстый, безупречный отчет с финансовыми прогнозами, подготовленный ведущей аудиторской фирмой, который наглядно продемонстрировал всем членам комиссии стабильный и предсказуемый «процентный доход», который этот кредит сможет принести банку в течение следующих десяти лет. А первые, команда из «экономики фриланса», могли предложить лишь несколько расплывчатых «пользовательских инсайтов» о «будущем образе жизни молодежи», а также план небольшого «рыночного эксперимента», наполненного гипотезами, полными «неопределенности».

Друзья, если бы вы были членами жюри в тот день, кому бы вы отдали свой драгоценный «бюджетный голос»? Любой «рациональный» менеджер выбрал бы первую команду. Ведь первая олицетворяет «определённость» и «безопасность», а вторая — «риск» и «неизвестность». В этом и заключается весь секрет «институционального удушения». Оно не проистекает из чьей-либо «злонамеренности» или «недальновидности». Напротив, это «побочный ущерб», неизбежно возникающий в результате того, что внутри организации самый «рациональный» и «научный» процесс распределения ресурсов добросовестно и эффективно выполняет свою «миссию». Единственная цель разработки этого процесса — «уничтожить» тех «инакомыслящих», кто не соответствует существующим в организации «стандартам успеха». А прорывные инновации — это как раз и есть те самые «инакомыслящие».

«Притяжение» сети ценностей и «предвзятость» распределения ресурсов — эти две мощные, институционализированные «силы сжатия» вместе составляют чудовище под названием «инерция процессов». Оно приводит к тому, что успешная организация, сталкиваясь с угрозой разрушительных инноваций, систематически теряет способность «видеть» и «действовать». Вокруг организации она воздвигает, казалось бы, нерушимую «когнитивную Великую китайскую стену», сложенную из «опыта прошлых успехов». Эта стена эффективна при отражении атак внешних конкурентов из

«того же измерения». Но она также закрывает организации обзор на внешний мир, не позволяя ей увидеть тех настоящих «революционеров», которые незаметно приближаются из «другого измерения».

**IV. Пример: типичные симптомы «болезни крупных компаний» и закат «Нокии»**

**(1) Руководство по клинической диагностике «болезни крупных компаний»**

Друзья, после того как мы систематически проанализировали три основных внутренних механизма — «рост энтропии» организации, издержки коммуникации и инновационный тупик, — мы теперь, подобно врачу, владеющему знаниями в области патологии, уже способны теоретически понять истоки болезни. Теперь нам остаётся войти в палату и научиться, как на основе наблюдения за конкретными, видимыми клиническими симптомами точно диагностировать, страдает ли организация и в какой степени от того хронического, изнурительного организационного рака, который называют «болезнью крупных компаний».

Это не просто диагностическое руководство для руководителей предприятий — это, прежде всего, зеркало, с помощью которого каждый из нас, находящийся в крупной организации, может проанализировать себя.

Симптом № 1: «Ориентация на совещания», а не «ориентация на миссию». Это самый распространённый и наиболее легко распознаваемый ранний симптом «болезни круп-

ных компаний». В здоровой организации все действия должны, подобно подсолнухам, тесно вращаться вокруг солнца под названием «создание ценности для клиентов». Однако в больной организации это солнце постепенно заменяется бесчисленными искусственными лунами, созданными внутренними подразделениями, — то есть бесконечными внутренними совещаниями. Функционирование организации больше не определяется внешними потребностями клиентов, а движется повесткой дня внутренних совещаний.

За много лет своей управленческой карьеры я собственными глазами наблюдал весь процесс этой деформации. На начальном этапе развития организации совещания были редкими и эффективными: каждое их созыв означал, что предстоит важная «битва», требующая немедленного решения. Но по мере того как организация вступает в фазу зрелости, количество совещаний растет в геометрической прогрессии, а их характер незаметно меняется. Совещания перестают быть инструментом решения проблем и превращаются в «политический театр», служащий для распределения полномочий, демонстрации статуса и уклонения от ответственности.

Люди тратят огромное количество времени на подготовку изысканных презентаций для отчётов перед руководством на совещаниях, которые по уровню качества превосходят даже материалы для внешней рекламы, но при этом у них остаётся очень мало времени на реальное взаимодействие с

клиентами и решение проблем. На таких совещаниях редко принимаются реальные решения; в основном происходит повторная передача информации, взаимное перекладывание ответственности и догадки о намерениях руководства. Принятие того или иного предложения зачастую зависит не от его коммерческой ценности, а от того, к какому «лагерю» или «фракции» внутри организации принадлежит автор предложения. Организация превращается из площадки для создания ценности в арену для энергозатратных представлений.

Симптом второй: «Процесс важнее результата». Это самое пагубное проявление роста энтропии на уровне исполнения. Система оценки организации больше не ориентирована на качество конечного результата, а одержима идеей идеального контроля над процессом. Критерием того, хорошо ли выполнена та или иная задача, больше не является удовлетворенность клиента, а строгое соблюдение корпоративных процедур. Чтобы избежать любых потенциальных рисков, процессы становятся все более сложными, а этапов утверждения — все больше, что приводит к значительному ослаблению оперативной способности организации.

За этим стоит глубоко укоренившаяся ментальность «перекладывания ответственности». Когда проект терпит неудачу, первое, что делают соответствующие сотрудники, — это не анализ ошибок в принятии решений, а предъявление огромного количества документов по процессам, чтобы

доказать: «Каждый мой личный шаг соответствовал правилам, поэтому я не несу ответственности за провал». Процессы становятся «идеальным доказательством отсутствия на месте преступления» для уклонения от личной ответственности. Такая культура приводит к тому, что, сталкиваясь с неопределённостью, организация инстинктивно выбирает самый «безопасный», а не самый «правильный» путь. Проницательный сотрудник обнаруживает мимолетную рыночную возможность, но к тому моменту, когда он проходит через внутреннюю процедуру утверждения проекта, занимающую целых два месяца, рыночная конъюнктура уже успевает измениться. Стремление к формальной правильности в конечном итоге приводит к ошибочным результатам.

Симптом третий: «Слендизация внутреннего языка». В организации начинает формироваться система «жаргона»[28], понятного только «своим» и оторванного от реальности операционной деятельности. Люди с увлечением обсуждают «топологический дизайн», «базовую логику», «экосистемную синергию», «комбинированные меры» и «расширение возможностей», используя эти, казалось бы, высокопарные, но на самом деле пустые термины для приукрашивания банальных идей.

Распространение такого жаргона является явным сигналом о наличии внутри организации «информационных островов» и «застывших представлений». С одной стороны, это усугубляет барьеры в коммуникации между подразделения-

ми, делая и без того сложное сотрудничество ещё более затруднительным; с другой стороны, это приводит к тому, что организация постепенно теряет способность говорить на понятном языке и вести диалог с реальным миром. Когда руководитель организации привыкает мыслить такими фразами, как «установить связь с базовыми данными, реализовать замкнутый цикл маркетинга», он фактически уже не способен взглянуть с точки зрения обычного потребителя и понять самую простую и настоящую потребность: «Я просто хочу купить одну вещь».

Симптом четвёртый: «нулевая терпимость» к неудачам. По мере успеха организации начинает распространяться менталитет, при котором нельзя себе позволить проиграть. От любого инновационного проекта требуют, чтобы ещё до его начала его неизбежный успех был доказан с помощью безупречной финансовой модели. Это приводит к тому, что организация осмеливается повторять только те проверенные, высоконадежные и рутинные задачи, которые уже доказали свою эффективность, в то время как от радикальных экспериментов, полных неопределённости и со значительным риском провала, она старается держаться как можно дальше.

Иммунная система организации реагирует на «неудачу» чрезмерным стрессом. Небольшая неудача, связанная с пробой и ошибкой, может быть бесконечно преувеличена до «проблемы компетентности» или «ошибки в суждении» ру-

ководителя проекта, что в свою очередь сказывается на его карьерных перспективах. Такая культурная атмосфера приводит к тому, что «склонность к риску» внутри организации стремится к нулю. В конечном итоге, избегая всех мелких неудач, организация тем самым закладывает заложник для самой большой и окончательной неудачи — вытеснения эпохой.

Симптом пятый: «детализация» талантов. В условиях жесткой иерархии и тонкого разделения труда отдельные сотрудники в организации всё больше становятся похожими на винтики, которые можно заменить в любой момент. Они досконально знают только тот небольшой участок работы, за который отвечают, но ничего не знают ни о общей стратегии организации, ни о глобальной логике бизнеса.

Это, безусловно, гарантирует стабильное функционирование организации, но в то же время значительно ограничивает возможности роста и творческий потенциал отдельных сотрудников. Я видел много молодых людей, проработавших в крупных компаниях по десять лет: их резюме выглядели впечатляюще, но их реальные навыки, возможно, ограничивались лишь работой с какой-то конкретной, уникальной для данной компании программной системой. Они подобны цветам из теплицы: как только покидают эту специфическую среду, обнаруживают, что совершенно неспособны адаптироваться к жесткой конкуренции на внешнем рынке. Выдающиеся специалисты, не видя перспектив роста и чувствуя

себя лишь незначительными винтиками в огромной машине, массово уходят из компании.

Друзья, эти пять симптомов подобны пяти смертоносным веревкам, которые переплетаются между собой и совместно душат жизненную силу организации. А все их трагические последствия нашли самое яркое и душераздирающее воплощение в судьбе компании, чье имя когда-то было синонимом непревзойденного величия.

**(2) Закат «Нокии»: патологический образец того, как «сила сжатия» побеждает всё**

Для многих современных молодых людей «Nokia», возможно, является лишь несколько незнакомым историческим термином, синонимом прочного и долговечного «древнего артефакта», которым можно раскалывать орехи. Но в те годы, в начале этого столетия, она была бесспорным императором, существовавшим словно божество. В 2007 году, то есть в год выхода первого поколения iPhone от Apple, доля Nokia на мировом рынке мобильных телефонов достигала поразительных сорока процентов[29]. Эта цифра означала, что из каждых десяти проданных на Земле мобильных телефонов четыре были «Нокиа». Рыночная капитализация компании в какой-то момент превысила 110 миллиардов евро. Её рекламный слоган «Технологии, ориентированные на человека» раздался по всему миру. В Финляндии эта компания обеспечивала 4 % ВВП страны и 23 % экспорта.

Однако именно эта, казавшаяся непоколебимой империя,

за считанные годы с лавинообразной скоростью рухнула. К 2013 году её доля рынка упала до менее чем 3 %, и в конечном итоге её мобильный бизнес был продан компании Microsoft за сумму, которая на тот момент казалась «унизительной» — 7,2 млрд долларов США.

Крах «Нокии» — один из самых сложных и заслуживающих тщательного изучения примеров в истории бизнеса. Бесчисленные ученые и эксперты проанализировали его с различных точек зрения: стратегической, технической, рыночной и т. д. Однако если мы вновь рассмотрим внутреннюю структуру компании через призму «модели четырёх сил», то обнаружим, что гибель Nokia была вызвана не какой-то одной причиной, а всеобъемлющим и системным всплеском «силы сжатия» внутри компании. Это идеальный патологический образец, демонстрирующий одновременное проявление всех симптомов «болезни крупных компаний».

Во-первых, это «Вавилонская башня коммуникаций» и полная утрата фокуса на целях. В период расцвета империи внутренняя структура Nokia уже давно перестала быть единым целым. Она разделилась как минимум на три основных, враждующих между собой «феодальных владения»: подразделение «старой аристократии», в основе которого лежала операционная система Symbian (Сейбан) и которое контролировало основной источник прибыли компании на тот момент; подразделение «новых сил», основанное на операционной системе Maemo/MeeGo, которое олицетворяло стрем-

ление компании к исследованию будущего смартфонов; а также подразделение «дойная корова», отвечавшее за бизнес по производству функциональных телефонов. Эти три подразделения говорили на совершенно разных «языках» и преследовали совершенно разные «интересы и требования». Подразделение Symbian, погрязшее в славе прошлого, стремилось лишь к косметическим доработкам этой устаревшей системы; подразделение MeeGo, напротив, было полно амбиций и пыталось создать совершенно новое будущее, способное составить конкуренцию iOS и Android; а подразделение функциональных телефонов заботилось лишь о том, как с минимальными затратами увеличить объемы поставок на развивающихся рынках Азии, Африки и Латинской Америки.

Один из бывших топ-менеджеров Nokia в своих мемуарах с горечью описывал, что внутренние совещания в компании скорее напоминали «Игру престолов», чем обсуждение будущего. Руководители каждого подразделения изо всех сил защищали свою сферу влияния и бюджет, при этом очерняя проекты других подразделений. Стратегия по операционной системе, от которой зависела судьба компании, в результате этих бесконечных внутренних трений и перепалок постоянно откладывалась и оставалась неопределённой.

Во-вторых, это «дилемма инноваций» и удушение динамизма бюрократическими процессами. Широко известен, но при этом крайне ироничный факт: «Нокия» на самом деле

была «пророком», первым на планете, который предвидел всё будущее смартфонов. Ещё в 2004 году, то есть за три года до появления iPhone, внутренняя исследовательская группа Nokia разработала прототип смартфона с большим цветным сенсорным экраном, концепцией, похожей на App Store, и даже поддержкой интернет-видеозвонков. Это был практически iPhone, «перенесённый» в прошлое.

Однако этот чрезвычайно дальновидный проект был безжалостно закрыт из-за жесткой, ориентированной на аппаратное обеспечение системы утверждения проектов внутри Nokia. Причина была до смешного проста: согласно тогдашним финансовым расчетам, стоимость аппаратной части этого прототипа была слишком высокой, чтобы обеспечить масштабную прибыль в краткосрочной перспективе; кроме того, его радикальный дизайн, ориентированный на программное обеспечение и интернет-сервисы, полностью подрывал устоявшуюся бизнес-модель Nokia, основанную на продаже аппаратного оборудования. Это и есть самое реальное воплощение «кошмара директора по рискам». Мощная система «сдерживающих сил» Nokia, созданная для оптимизации функциональных телефонов, успешно сыграла роль «иммунной системы»: она точно распознала этот революционный «чудак» и полностью его устранила, чтобы защитить «здоровье» существующего организма.

Наконец, это коллективное «оцепенение» в отношении изменений на рынке, возникшее во всей организации на фо-

не огромного успеха. Когда было представлено первое поколение iPhone, руководители Nokia в целом относились к нему с презрением и насмешкой. Они высмеивали iPhone за то, что в нём нельзя было заменить аккумулятор, за плохой сигнал и за то, что он был настолько хрупким, что разбивался при малейшем падении. Исходя из «аппаратного» мышления эпохи зрелых функциональных телефонов, они совершенно не могли понять, что на самом деле означала эта, казавшаяся примитивной, «программная» экосистема iPhone и связанная с ней революция в «пользовательском опыте». Их чувства уже ошеломлены огромными успехами прошлого. «Нервная система» их организаций из-за внутренних закупорки больше не способна принимать свежие сигналы из реального мира. Они по-прежнему живут в том старом мире, где «соревнуются по качеству связи, времени работы в режиме ожидания и ударопрочности», и не видят и не слышат новый мир, в центре которого находятся «приложения» и «Интернет».

Когда издержки внутренней коммуникации в организации становятся настолько высокими, что даже по такому фундаментальному стратегическому вопросу, как «быть или не быть», невозможно достичь консенсуса; когда процессы принятия решений в организации настолько застыли, что даже «спасительную соломинку», от которой зависит будущее, она собственноручно уничтожает; когда сознание всей организации настолько закрыто, что она не ощущает ни малей-

шего дуновения даже тех цунами-подобных перемен, которые происходят буквально на расстоянии вытянутой руки, — тогда, какой бы великой она ни была когда-то, у неё остаётся только одна судьба.

Закат «Нокии» — это не история технического провала и не история стратегической ошибки. Это неизбежная трагедия, в которой «сила сжатия» организации полностью одержала верх над «силой расширения» и «силой эволюции». Она подобна холодному зеркалу, в котором отражается самая мрачная судьба, с которой может столкнуться любая крупная организация.

**Раздел 3. Уравновешивающие силы: рука, поддерживающая порядок, правила и стабильность**

**I. Зарождение бюрократической системы: свет разума Макса Вебера**

**(1) Хаос «правления людьми» и возвышение «правовой авторитетности»**

Друзья, после того как мы вместе погрузились в мрачную «бездну» «силы сжатия», наполненную ростом энтропии, разрывами и гниением, мы, возможно, погрузимся в глубокий «исторический пессимизм»: если «рост энтропии» в организациях является неизбежной судьбой, подобной законам физики, то разве человечество может только пассивно смириться с этим трагическим исходом — скольжением от порядка к хаосу и, в конечном итоге, к краху?

Ответ — нет. Ведь человечество, как единственная ра-

зумная форма жизни на этой планете, обладающая способностями «разума» и «рефлексии», отличается, в частности, тем, что «не смиряется с судьбой». Мы всегда пытались с помощью нашего коллективного разума построить некий «порядок», чтобы противостоять нашим собственным индивидуальным инстинктам и физической судьбе Вселенной. Эта мощная, рациональная противодействующая сила, направленная на борьбу с ростом энтропии и поддержание стабильности, и есть самая прочная опора в нашем «компасе четырёх сил», символизирующая порядок и правила, — сила равновесия.

Чтобы понять сущность силы равновесия, нам необходимо совершить интеллектуальное путешествие в прошлое, вернуться в «преддверие» появления современных организаций и ощутить тот хаотичный мир, в котором царило «правление человека», полный произвола и неопределённости, до того как свет силы равновесия озарил мир.

До появления современной иерархической системы[30] источником власти в подавляющем большинстве человеческих организаций были не институты, а сами люди. Великий социолог Макс Вебер назвал такую власть, основанную на выдающихся личностных качествах лидера, «харизматической властью»[31]. Вождь племени, основатель королевства, непобедимый полководец, легендарный основатель компании — все они являются типичными харизматическими лидерами. Их авторитет проистекает из той неординарной муд-

рости, храбрости и дальновидности, которые они продемонстрировали в ходе своих многочисленных побед. Члены организации готовы следовать за ними и подчиняться им не потому, что так предписывают какие-то правила и положения, а потому, что они искренне верят в этого человека. Они верят, что, следуя за ним, они смогут одержать победу и жить хорошо.

Такая организация, в центре которой стоит личность лидера, в период роста своей экспансии часто демонстрирует поразительную эффективность и боеспособность. Ведь она избавлена от всех обременительных процедур и правил: слово лидера — это высший закон, а его интуиция — окончательная стратегия. Организация становится продолжением тела лидера и способна с невероятной ловкостью, словно рука, управляющая пальцами, реагировать на внешние вызовы.

Однако, друзья, обратная сторона очарования такого «правления личностью» — это его смертельное проклятие. Первое проклятие — «непредсказуемость». Когда правила организации полностью зависят от воли одного лидера, вся организация погружается в атмосферу огромной неопределённости. Сегодня он может щедро похвалить вас за один яркий момент и сделать исключительное повышение; а завтра он может отстранить вас от дел из-за одной непреднамеренной ошибки или просто потому, что у него плохое настроение. В такой обстановке, когда «воля правителя непредсказуема», члены организации склонны тратить большую часть

своих сил на то, чтобы угадывать и угодить начальству, погружаясь в опасную придворную политику, вместо того чтобы сосредоточиться на самой деятельности, которая действительно способна создавать ценность.

В начале моей карьеры в банковской сфере я был свидетелем огромных рисков, связанных с таким «правлением личности». Я встречал одного чрезвычайно харизматичного директора филиала, который обладал острым чутьем, был смелым и решительным и за несколько лет привёл филиал к стремительному росту показателей. Его стиль принятия решений был типично харизматичным: он часто обходил громоздкие процедуры утверждения в головном офисе и, полагаясь на свой опыт и «чутьё» в отношении клиентов, принимал решения о выдаче высокорисковых кредитов. При нём филиал процветал. Однако когда его перевели с должности по возрасту, оставленный им «вакуум власти» и риски, которые ранее маскировались его личным обаянием, проявились со всей силой. Стиль работы нового руководителя был совершенно иным, многие прежние «неписаные правила» перестали действовать, и весь операционный костяк филиала оказался в состоянии растерянности. Хуже того, те кредиты, которые были «одобрены» и выданы вначале, из-за отсутствия строгих процедурных ограничений начали постепенно вызывать проблемы, что в конечном итоге привело к убыткам банка в размере нескольких сотен миллионов. Этот пример наглядно демонстрирует, что здоровье организации

ни в коем случае не может опираться на плечи одного-единственного «героя».

Второе проклятие — «неустойчивость». Харизма не поддается наследованию. Когда основатель, обладавший героической харизмой, в конце концов уходит со сцены истории из-за старости или смерти, созданная им организация, полностью зависящая от его личного авторитета, неизбежно погружается в кровавую войну преемников, сопровождаемую властным вакуумом. Бесчисленные великие империи в истории человечества, когда-то казавшиеся непоколебимыми, после смерти своих величайших основателей быстро распадались из-за междоусобных распрей между их потомками. В этом заключается неизбежная судьба циклического закона, от которого не может уйти модель правления, основанная на личности.

Именно на этих руинах правления личности, полных произвола, неопределённости и неустойчивости, в Европе незаметно начала зарождаться глубокая институциональная революция, направленная на противостояние слабостям человеческой натуры с помощью разума. Лидером этой революции стал Макс Вебер, о котором мы уже рассказывали ранее. Вебер своим проникновенным, пронизывающим историю взглядом провозгласил нам: источник легитимности власти в по-настоящему современной организации, способной обеспечить долгосрочную стабильность, должен и может быть только результатом радикального сдвига парадигмы —

от персонифицированного доверия к конкретному человеку к институционализированному доверию к набору обезличенных, универсальных правил. Именно это он определил как «правовую авторитетность» [32].

В рамках этой совершенно новой парадигмы мы подчиняемся лидеру не потому, что преклоняемся перед его личным обаянием, а потому, что верим: он был законно назначен на эту должность в соответствии со справедливой процедурой. Мы соблюдаем то или иное правило не потому, что это личная воля какого-то лидера, а потому, что верим: это общественное право, разработанное в ходе рациональной процедуры и применимое ко всем.

Друзья, видите ли, суть этого сдвига парадигмы заключается в глубоком процессе демистификации. Он снимает власть с того пьедестала, который был наполнен тайной, героизмом и личным колоритом, и помещает её на институциональный фундамент, который может показаться скучным, но отличается прочностью и опирается на разум, процедуры и правила. Именно это и является величайшим объявлением войны, которое силы равновесия впервые в истории человеческих организаций в систематизированной и теоретически обоснованной форме объявили хаосу и неопределённости, порождаемым энтропией человеческой природы. А окончательным оружием в этой войне является та совершенная машина разума, которую Вебер описал для нас, — бюрократия.

**(2) «Идеальный тип» Вебера: основные черты раци-**

**ональной бюрократической системы**

Друзья, глубоко осознав ту великую идеологическую революцию, которая привела к переходу от «правления человека» к «верховенству закона», мы можем официально войти в тот идеальный храм, наполненный светом рациональности, который создал для нас Макс Вебер. Мы должны ещё раз подчеркнуть, что описанная Вебером «иерархическая система» не является снимком какого-либо конкретного правительства или предприятия в реальном мире, страдающего от бюрократических пороков. Это идеальный тип, прошедший процесс интеллектуальной очистки: «идеальный тип»[33]. Это самая чистая и совершенная форма, которой могут достичь уравновешивающие силы в теории. Этот идеальный храм организации поддерживается несколькими нерушимыми столпами разума.

Первая опора — «четкая иерархия власти и строгая бюрократическая система». Вся организация построена в виде четко очерченной пирамиды, в которой каждая должность имеет четко определенные, закрепленные нормативными актами полномочия и обязанности. Подчиненные строго подчиняются указаниям и контролю вышестоящих, а вышестоящие несут ответственность за действия подчиненных. Приказы передаются сверху вниз по уровням, а информация докладывается снизу вверх по уровням. Такая строго иерархическая структура обеспечивает единство командования и дисциплину, полностью исключая хаос, вызванный раздроб-

ленностью руководства и неясным распределением полномочий и ответственности.

Эта система во многом схожа с принципом «иерархической цепи», сформулированным Файолем, однако взгляд Вебера был гораздо шире. Он видел в ней не только залог эффективности управления внутри предприятия, но и фундамент, на котором строится функционирование всего современного государственного аппарата. Обратим взор на Пруссию — германское государство, славившееся своей дисциплиной и эффективностью. Именно Пруссия в XVIII–XIX веках первой создала самую профессиональную и обширную в Европе систему государственной службы. Эта система, простирающаяся от центрального правительства в Берлине до налоговых инспекторов в каждой отдалённой деревне, подчинялась строгим иерархическим и отчётным отношениям. Именно благодаря этой мощной бюрократической машине Пруссия, располагая ресурсами второстепенного государства, смогла точно мобилизовать человеческие и материальные ресурсы всей страны, бросить вызов и в конечном итоге победить таких традиционных континентальных держав, как Австрия и Франция, и осуществить объединение Германии. Иерархическая система, прежде всего на уровне государственного управления, продемонстрировала свою непревзойденную «уравновешивающую силу».

Второй опорой является «опора на зафиксированные в письменной форме, обезличенные правила и процедуры».

В этом заключается суть учения Вебера. Он подчеркивает, что функционирование организации не зависит от личных эмоций, предпочтений или сиюминутных порывов кого-либо, а строго основывается на наборе открытых, стабильных и подробных правил и положений. Функционирование организации напоминает процесс исполнения закона, где «судить дело, а не человека» становится высшим принципом. Это подобно внедрению в центральную систему организации набора безжалостных алгоритмов, которые исключают все неопределённые человеческие факторы и обеспечивают высокую предсказуемость и справедливость решений и действий организации.

За годы работы в банковской сфере я особенно глубоко ощутил это на собственном опыте. Решение о том, одобрить ли кредит или нет, должно основываться не на моей личной симпатии к данному предпринимателю как к лицу, принимающему решение, а на том, соответствуют ли представленные им данные о предприятии всем обязательным показателям, перечисленным пункт за пунктом в нашем «Руководстве по одобрению кредитов». Этот набор правил — закон банковской бюрократической машины, который гарантирует справедливость и единообразие при обработке однотипных операций, максимально исключая возможность личных предубеждений и коррупции. Это резко контрастирует с домодернистской коммерцией: например, в средневековых итальянских торговых городах-государствах одобрение кре-

дита в значительной степени зависело от того, существовали ли между заемщиком и семьёй банкира брачные связи или глубокие личные дружеские отношения. Деперсонализированные правила Вебера стали настоящей революцией, положившей конец этой домодернистской модели ведения бизнеса, пронизанной кумовством и произволом.

Третьим столпом является «назначение персонала на основе профессионального разделения труда и технической квалификации». В идеальном иерархическом государстве получение должности больше не зависит от родственных связей или богатства, а строго основано на профессиональных знаниях, технической квалификации и предыдущем опыте кандидата. Отбор наиболее подходящих для данной должности талантов осуществляется посредством открытых экзаменов или строгой аттестации, и принцип «назначения по заслугам» заменяет принцип «назначения по родству». Чиновник — это профессия, требующая специальной подготовки и становящаяся делом всей жизни. Такая профессионализация обеспечивает рациональность и техническую точность принятия решений в организации, а также заставляет чиновников оставаться верными самой организации, а не какому-то конкретному лидеру.

Величие этой реформы заключается в том, что она создала для общества совершенно новый «канал продвижения». В древнем Китае система императорских экзаменов, созданная в эпоху династий Суй и Тан, стала одним из ранних во-

площений этого духа. Она сломала монополию аристократических родов на чиновничьи должности, существовавшую со времён династий Вэй и Цзинь в рамках «системы девяти рангов и справедливого отбора», и предоставила образованным людям из бедных семей путь к центру власти через справедливые экзамены, что значительно стимулировало жизнеспособность общества. Точно так же в современных компаниях молодой человек, не имеющий никаких связей, может благодаря собственным усилиям шаг за шагом продвигаться от рядового сотрудника до руководителя высшего звена — и в основе этого лежит именно эта обезличенная система продвижения по службе, основанная на способностях и заслугах.

Четвертый столп, который является и самой сутью системы, — это «неперсонифицированный» дух организации. Чиновник должен подходить к выполнению служебных обязанностей с «неличным, беспристрастным» отношением. Он должен, подобно точно отлаженной судебной машине, хладнокровно и объективно применять правовые нормы к конкретным делам, не допуская при этом никаких личных эмоций — любви, ненависти, сочувствия или гнева. Такой дух, с одной стороны, гарантирует справедливость и беспристрастность административного управления, а с другой — формирует ту характерную для бюрократической системы организационную атмосферу, которая воспринимается как «холодная» и «лишенная человечности».

Вебер считал бюрократию наиболее эффективной формой организации именно потому, что она обладает преимуществами, присущими машине: точность, быстрота, ясность, однозначность, вычислимость, предсказуемость и низкая стоимость. Она беспрецедентным образом обеспечивает полное устранение всех факторов хаоса, неопределённости и неэффективности внутри организации. По сравнению с харизматическим правлением, основанным на личном обаянии и полным неопределённости, а также с традиционным правлением, скованным традициями и отличающимся низкой эффективностью, бюрократия, без сомнения, представляет собой огромный исторический прогресс.

Она обеспечила самый прочный и надёжный организационный фундамент для зарождения огромных коммерческих империй индустриальной эпохи, требующих точного взаимодействия. Однако именно Вебер, самый глубокий толкователь бюрократии, с пророческим беспокойством предвидел ужасающие последствия, к которым она может привести. Он проницательно понял, что когда этот всеобъемлющий процесс рационализации достигнет своей крайней степени, всё общество, включая каждого человека в нём, окажется запертым в невидимой «железной клетке», построенной из рациональных правил и бюрократических процедур.

В этой железной клетке творческий дух личности, спонтанные эмоции и свобода воли будут полностью задушены. Люди будут жить не ради каких-то высоких ценностей или

убеждений, а лишь для того, чтобы поддерживать функционирование этой огромной бюрократической машины. Это предупреждение Вебера, словно вздох, пронзивший столетия, бросает глубокую тень на великолепие пирамиды. Оно говорит нам, что цена этой построенной во имя разума, казалось бы, идеальной машины эффективности может заключаться в полной объективации человеческой природы и демистификации духа. А вся история эволюции человеческих организаций после XX века, в некотором смысле, представляет собой бесконечную борьбу за то, как вырваться из «железной клетки» Вебера, не жертвуя при этом эффективностью.

**II. Процессы и институты: превращение организации в точную машину**

**(1) Процессы как «брандмауэр рисков» и «разделитель власти»**

Друзья, если идеи Макса Вебера о бюрократической иерархии начертили архитектурный план под названием «рациональность» для этого грандиозного здания, которым является современная организация, то «процессы и институты» — это каждая арматурная стержень и каждый кирпич, уложенные в соответствии с этим планом. Они являются самым конкретным, самым микроскопическим и в то же время повсеместным воплощением уравновешивающих сил внутри организации. По сути, процессы и институты — это оружие организации в борьбе с двумя главными сила-

ми, ведущими к увеличению энтропии: «забвением» и «произволом». Они призваны выделить из личных способностей отдельных гениальных сотрудников те опыты, методы и пути, которые доказали свою эффективность на практике, и преобразовать их в организационные компетенции, которые можно масштабно тиражировать и освоить всем рядовым сотрудникам.

За долгие годы работы в должности заместителя директора банковского филиала я неоднократно подчеркивал новопринятым кредитным менеджерам одну мысль: банк, как организация, работающая с рисками, основывает своё существование не на том, насколько сильны способности какого-то «звездного» кредитного менеджера в освоении рынка, а на том, обладает ли он мощным процессом управления рисками, благодаря которому «даже если на эту должность придет посредственный кредитный менеджер, он ни в коем случае не допустит катастрофической ошибки». Эта система представляет собой коллективный опыт и «мышечную память», накопленные банковской организацией за сотни лет и ценой бесчисленных неудачных кредитов; это толстое руководство по эксплуатации, написанное «настоящими деньгами». Работа этой сложной системы в основном обеспечивается за счет выполнения двух взаимодополняющих функций: «брандмауэра рисков» и «разделителя полномочий».

Во-первых, процессы являются самым прочным «барьером против рисков» в организации. Когда экспансионный

потенциал организации раскрывается в полной мере, внутри неё неизбежно царит приподнятое, оптимистичное и даже авантюрное настроение. В этот момент хорошо продуманный процесс действует как хладнокровный, лишенный эмоций «страж», чья задача не в том, чтобы разделить радость победы, а в том, чтобы у входа на празднество безжалостно не пускать тех «непрошенных гостей», которые могут принести смертельную опасность.

Вернёмся ещё раз к той знакомой ситуации с банковским кредитованием. Когда менеджер по работе с клиентами с воодушевлением возвращается в филиал с кредитным проектом, который, по его мнению, имеет безграничные перспективы, он не может принять решение о выдаче этого кредита, опираясь исключительно на свой энтузиазм и собственное суждение — он обязан запустить длительный и тщательный процесс. Сначала ему необходимо составить подробный «Отчет о комплексной проверке» — это не эссе, в котором можно давать волю фантазии, а стандартизированная анкета со строгой формой и десятками обязательных для заполнения полей. В отчете он должен четко ответить на ряд вопросов: какова структура акционерного капитала этой компании? Какова ее история развития? Каковы ее основные продукты? Как выглядит структура цепочки поставок вверх и вниз по течению? Каковы показатели его финансовой отчетности за последние три года?

За каждым обязательным пунктом этого отчета стоит ре-

альный случай, когда риск обернулся серьезными последствиями. Например, требование тщательно проверять структуру акционерного капитала обусловлено тем, что мы сталкивались со случаями, когда компании скрывали фактических контролеров с помощью сложных схем доверительного владения, что в конечном итоге приводило к сделкам с связанными сторонами и опустошению компании; требование анализировать отчет о движении денежных средств обусловлено тем, что нас когда-то вводили в заблуждение «надутые» компании с высокими показателями прибыли, но постоянно отрицательным денежным потоком, что в итоге приводило к огромным убыткам из-за разрыва цепочки финансирования. Данный отчет является первым «пожарным барьером», установленным в рамках данного процесса; он обязывает сотрудников на передовой переключиться с ориентированного на расширение бизнеса мышления на сбалансированное мышление, направленное на контроль рисков, и системно, без упущений, анализировать полную картину каждой сделки.

Во-вторых, этот процесс является наиболее эффективным «разделителем власти» внутри организации. Любая организация, как только её масштабы достигают определённого уровня, неизбежно сталкивается с извечной проблемой управления: как предотвратить риски злоупотребления властью и коррупции, которые могут возникнуть в результате её чрезмерной концентрации? Древняя китайская муд-

рость в области управления уже давно дала глубокое понимание этого вопроса. Созданная в эпоху династии Тан «система трех ведомств и шести министерств»[34] представляла собой внутренний «механизм сдержек и противовесов», основанный на распределении трех основных полномочий — принятия решений, рассмотрения и исполнения — между разными органами. Эта глубокая политико-философская мудрость нашла свое идеальное воплощение в проектировании процессов современных организаций.

После того как менеджер по работе с клиентами завершил подготовку отчета о комплексной проверке, он не обладал полномочиями по его утверждению. Этот отчет поступает в процесс сдержек и противовесов, основанный на принципе «разделения кредитного анализа и принятия решений», и передается в независимый отдел управления рисками или отдел утверждения кредитов, не несущий никаких обязательств по достижению показателей эффективности. Сотрудники этого отдела, отвечающие за утверждение, подобны беспристрастным судьям: их единственная обязанность — скептически и критически изучить каждую деталь отчета. Они задают более острые и глубокие вопросы: «Вы говорите, что у этой компании большая дебиторская задолженность из-за финансовой устойчивости конечных клиентов. Предоставьте, пожалуйста, список этих конечных клиентов и их кредитную историю», «Вы говорите, что стоимость запасов этой компании очень высока. Не следует ли

нам нанять стороннюю оценочную организацию для проведения инвентаризации и оценки на месте?»

Если сотрудник, ответственный за утверждение, одобрит этот кредит, его, возможно, ещё придётся передать на рассмотрение комитета по утверждению кредитов филиала для принятия коллегиального решения. В состав этого комитета входят директор филиала, руководитель отдела рисков, руководитель финансового отдела, руководитель отдела юридического контроля и комплаенса и другие специалисты; каждый из них с точки зрения своей профессиональной компетенции проводит окончательную экспертизу данной сделки. Эта, казалось бы, обременительная процедура «тройного рассмотрения» по сути представляет собой тонкое распределение и сбалансирование полномочий. Она позволяет избежать чрезмерной концентрации власти в одном звене или в руках одного человека, что могло бы привести к огромной катастрофе для всей организации из-за личного морального риска или когнитивных искажений. Она заменяет индивидуальное суждение коллективным рациональным решением, и именно в этом заключается основная мудрость баланса сил при проектировании организационной структуры.

Друзья, видите ли, истинная сила процессов и институтов заключается в том, что они одновременно выполняют две роли. В качестве «брандмауэра» они используют стандартизированные правила для защиты от внешних рисков; в качестве «разделителя» — механизмы сдержек и противове-

сов для устранения внутренних человеческих слабостей. Это подобно установке на гоночный автомобиль, мчащийся на высокой скорости, самой современной тормозной системы и системы стабилизации кузова. Возможно, в некоторых случаях это приведёт к небольшой потере максимальной скорости (экспансионной силы), но в обмен на это обеспечивается безопасность, стабильность и управляемость всего процесса движения, что гарантирует, что этот гоночный автомобиль не разбится и не приведёт к гибели людей из-за одного слишком резкого поворота или неожиданного прокола шины. Философ периода Воюющих царств Хань Фэйцзы однажды сказал: «Государство не бывает постоянно сильным и не бывает постоянно слабым. Если те, кто соблюдает законы, сильны, то сильна и страна; если те, кто соблюдает законы, слабы, то слаба и страна».[35] Для любой организации этот набор внутренних «правил», состоящий из процессов и институтов, является основополагающей гарантией того, сможет ли она преодолеть циклы и двигаться стабильно к долгосрочным целям.

**(2) Процессы как «резервуар знаний»: от личного опыта к организационному интеллекту**

Друзья, после того как мы вместе убедились в том, как процессы и институты, выступая в роли «брандмауэра рисков» и «разделителя власти», обеспечивают этой огромной машине, которой является организация, чрезвычайно важную стабильность и безопасность, мы должны углубить на-

ше понимание ещё на один уровень. Ведь для по-настоящему великой организации проявление её уравновешивающей силы заключается не только в пассивной защите, но и в активном обучении и эволюции. И именно процессы и системы играют в этой истории организационной эволюции самую незаметную, но при этом ключевую роль — роль «осадочника знаний».

Чтобы понять эту концепцию, нам необходимо сначала вернуться в тот домодернистский мир ремесленников, пронизанный духом «правления людьми». Что является самым ценным активом организации в ремесленной мастерской, где доминирует небольшая группа гениальных мастеров? Это те «ремесленные навыки» и «секреты мастерства», которые невозможно выразить словами, а можно только почувствовать. Эти ценные «неявные знания»[36] полностью зависели от мозга и мышечной памяти конкретного мастера.

Такая модель, безусловно, позволяет создавать произведения искусства, наполненные духом, но она также чрезвычайно уязвима. Когда этот гениальный мастер уходит из-за старости, болезни или перехода к конкурентам, он уносит с собой не просто рабочую силу, а самый важный интеллектуальный актив всей организации. В результате организация в одночасье оказывается в исходном положении. Это типичная низкоуровневая форма организации, неспособная противостоять рискам, связанным со временем и утечкой кадров.

Появление процессов и институтов стало глубокой рево-

люцией, поскольку предоставило организации мощную «алхимию», позволяющую систематически и непрерывно осаждать и преобразовывать те хрупкие, изменчивые и привязанные к личности неявные знания в прочные, стабильные и принадлежащие самой организации явные знания.

Первым шагом этой «алхимии» является кодификация опыта. После выдачи кредита процесс не заканчивается: его принимает на себя отдел послекредитного обслуживания, которому необходимо регулярно отслеживать состояние дел в данной компании. При обнаружении каких-либо аномальных сигналов риска система автоматически подает сигнал тревоги и запускает процедуру предупреждения о риске более высокого уровня. А когда кредит, к сожалению, в конечном итоге действительно превращается в проблемный, весь процесс урегулирования этого проблемного кредита — каждый его шаг и каждый извлечённый урок — подробно фиксируется и сохраняется в базе прецедентов организации. Эта база кейсов — зародыш коллективного разума организации, её гиппокамп, верно фиксирующий каждую каплю крови, пролитую организацией в жестокой борьбе с реальным миром, и каждый оставленный шрам.

Второй этап этой алхимии — сублимация мудрости. Если база кейсов представляет собой лишь пассивную запись прошлого, то организация, обладающая подлинной способностью к эволюции, должна иметь кору головного мозга, способную активно учиться на этом опыте и анализировать его.

В зрелой организации роль этой коры головного мозга обычно выполняет специальный отдел по оптимизации процессов или отдел риск-менеджмента. Их работа больше не заключается в решении конкретных деловых задач, а состоит в том, чтобы, подобно группе историков, снова и снова изучать и анализировать те «кровавые» боевые примеры, поступающие с передовой.

Их основная задача — докопаться до самого фундаментального «почему»: почему мы потерпели столь серьезное фиаско в отрасли торговли сталью? Было ли это из-за того, что у нас изначально не было эффективных средств проверки подлинности складских накладных? Или потому, что мы чрезмерно полагались на личную репутацию заемщиков, упустив из виду системные риски всей отрасли? Благодаря таким коллективным размышлениям, подпитываемым бесчисленными примерами неудач, мудрость организации достигла нового уровня.

Я до сих пор помню, как после того дорого обошёвшегося кризиса в сталеторговой отрасли комитет по кредитной политике нашего головного офиса в течение целого месяца проводил закрытые заседания. Стены конференц-зала были обклеены сложными схемами структуры акционерного капитала и движения денежных средств тех нескольких десятков предприятий, нарушивших обязательства. Мы, словно группа детективов, пытались найти среди этого хаоса и руин общий «преступный ген». В конце концов мы пришли к

глубокому выводу: суть рисков в сталеторговой отрасли заключается не в операционной способности отдельных предприятий, а в рисках, связанных с непрозрачной сетью взаимных гарантий, охватывающей всю эту среду. Ценность этого осознания невозможно измерить деньгами, поскольку оно напрямую направит нас к последнему шагу в этом алхимическом процессе.

Третьим и заключительным шагом этой «алхимии» является институционализация этого понимания. Когда ценный опыт и уроки уже усвоены и освоены организацией, они должны немедленно преобразоваться в обновление или исправление существующих процессов и систем, чтобы гарантировать, что та же самая ошибка никогда больше не повторится ни в одном уголке организации. После того совещания по анализу кризиса в сфере торговли сталью в «Руководство по утверждению кредитов» нашего банка был немедленно добавлен совершенно новый, отдельный раздел — «Специальные рекомендации по рискам при предоставлении кредитов предприятиям сталеторговой отрасли».

В данном руководстве чрезвычайно строгим и не допускающим никаких сомнений юридическим языком было предписано: Во-первых, при рассмотрении всех заявок на кредиты от предприятий, занимающихся торговлей сталью, необходимо строго проверять подлинность их складских накладных и проводить перекрестную проверку с участием как минимум двух независимых сторонних компаний по надзору

за складами. Во-вторых, необходимо проводить проникающую проверку всей сети взаимных гарантий, включающей все связанные с данным предприятием компании и фактических контролеров, а также проводить консолидированный расчет совокупной задолженности всей сети. В-третьих, в отношении общего кредитного лимита для данной отрасли вводится единое для всего банка управление верхним пределом, и ни один филиал не имеет права превышать этот предел.

Друзья, видите ли, благодаря такому полному замкнутому циклу обучения — «практика (проблемные кредиты), обратная связь (анализ предыдущих случаев), обучение (повышение уровня понимания), итерация (обновление системы)» — организация проходит эволюцию в полном смысле этого слова. Те горькие уроки, которые извлекли бесчисленные отдельные кредитные специалисты, те личные знания, которые они приобрели ценой своей профессиональной карьеры, в конечном итоге не были утрачены из-за их ухода или забвения. Они были успешно осмыслены, очищены и в конечном итоге закреплены в виде организационной мудрости, общей для всей организации, поддающейся передаче и воспроизведению.

В этом и заключается вся тайна процесса как «осадочного резервуара» знаний. Это великий процесс трансформации, превращающий шрамы организации в доспехи. Организация, лишенная этого механизма, подобна золотой рыбке,

которая никогда не сможет учиться на своих ошибках: у неё память длится всего семь секунд, и она будет снова и снова падать в одном и том же месте. А организация, обладающая этой мощной способностью к накоплению знаний и самовосстановлению, подобна живому организму с сильной иммунной системой. Возможно, она по-прежнему будет болеть и получать травмы, но каждая травма заставит её иммунную систему вырабатывать новые антитела, благодаря чему в будущем она станет ещё сильнее и мудрее. Именно в этом заключается высшая и наиболее эволюционно значимая победа, которую способна одержать сила баланса в борьбе с ростом энтропии. Речь уже не идет о простом поддержании порядка, а о том, чтобы в процессе динамичного, непрерывного обучения и восстановления наделить организацию — эту «машину» — душой саморазвития.

**III. Культура и ценности: невидимое «руководство по поведению»**

**(1) «Культура способна поглотить стратегию на завтрак»: жесткие ограничения «мягкой силы»**

В храме идей современной менеджмента ходит пословица, которая служит своеобразным каноном: она лаконична, убедительна и даже несет в себе оттенок непреложной решимости, но при этом точно отражает самую глубокую и в то же время самую легко упускаемую из виду истину в жизни организации. Эта по, принадлежит великому мастеру — Питеру Друкеру, который благодаря своей глубокой дальновидности

определил всю управленческую мысль XX века. Он сказал: «Культура может съесть стратегию на завтрак».[37]

Эта фраза — отнюдь не случайно брошенная острота. Мы должны с осторожностью, присущей «биографическому исследованию мыслителя», проследить глубокое понимание, лежащее в его основе. Сам Друкер, будучи мыслителем, бежавшим из Австрии в США, собственными глазами видел, как на европейском континенте те, казалось бы, рациональные и отлаженные государственные механизмы под влиянием фанатичной и иррациональной идеологии принимали самые безумные стратегические решения. Этот опыт заставил его на всю жизнь сохранять бдительность и благоговейный трепет по отношению к тем «иррациональным» силам внутри организации, которые скрываются под поверхностью. Поэтому, анализируя современные коммерческие организации, он видел гораздо больше, чем просто четкие схемы организационной структуры или логически строгие отчеты о стратегическом планировании. Он «видит» то невидимое, но вездесущее «силовое поле», которое витает в атмосфере организации и состоит из общих убеждений, неписаных правил и молчаливо допускаемых моделей поведения. Это и есть культура.

В нашей системе «Компаса четырёх сил» культура и ценности являются высшим и наиболее сущностным проявлением измерения «силы баланса». Если сказать, что провозглашённая Максом Вебером бюрократическая система со-

здала для организации-машины рациональный, чётко иерархический «стальной каркас», определяющий принадлежность и направление власти, то процессы и институты — это те «точные шестерни» и «приводные валы» внутри этой машины, которые взаимосвязаны и призваны обеспечить стабильность и предсказуемость её работы посредством стандартизированных процедур. Однако то, что действительно определяет, будет ли эта «машина» плавно двигаться к заданной цели или в решающий момент сойдет с курса и даже саморазрушится, — это та невидимая «операционная система», которой является организационная культура.

Стратегия отвечает на вопрос «куда» должна двигаться организация; она указывает на далекий берег, полный возможностей. Процессы определяют, «как» нам следует двигаться; они пытаются составить как можно более подробную карту для путешествия к этому берегу. Однако ни одна карта не способна предсказать все штормы, подводные скалы и туманы, которые могут встретиться в пути. Когда грандиозное направление стратегии сталкивается с конкретными и неоднозначными моментами принятия решений в реальности; когда положения руководства по процессам не способны охватить совершенно новую, полную неопределённости дилемму, что же направляет поведение каждого матроса на корабле? Что определяет, будут ли они в глубокой ночи, когда никто не наблюдает, оставаться на своих постах или же лениться и халявить? Ответ может быть только один — куль-

тура.

Культура — это тот невидимый «справочник поведения», который запечатлён в глубине души каждого члена организации. Это набор заранее заложенных алгоритмов «приоритетов принятия решений», внутренне усвоенных каждым. Она почти инстинктивно подсказывает сотрудникам, что в данной организации действительно поощряется, а что лишь провозглашается на словах, но на деле презирается; чему следует отдавать приоритет, когда долгосрочные интересы клиентов вступают в конфликт с краткосрочной прибылью компании; и что мы скорее выберем, когда перед нами стоит выбор между рискованной инновационной возможностью и консервативным вариантом, гарантирующим безопасность. Эти повседневные, бесчисленные мелкие индивидуальные решения, подобно ручейкам, в конечном итоге сливаются в ту самую, предельно реальную «траекторию практической реализации» организационной стратегии в реальном мире. Эта траектория зачастую кардинально отличается от той первоначальной, амбициозной «траектории планирования».

Как ветеран банковского дела с более чем тридцатилетним стажем в области управления рисками, я могу без преувеличения сказать, что большую часть своей карьеры я был непосредственным свидетелем реальной драмы под названием «Как культура поглощает стратегию». Позвольте мне провести вас в зал заседаний типичного банковского комитета по одобрению кредитов, который решает, куда пойдут сот-

ни миллионов средств. С одной стороны зала заседаний находится бизнес-команда, олицетворяющая «экспансионный потенциал» организации. Они приносят тщательно подготовленные проектные предложения и, опираясь на подробные данные и оптимистичные прогнозы, доказывают, как новый кредит поможет банку завоевать развивающийся рынок, привлечь стратегически важного клиента и обеспечить чрезвычайно привлекательную прибыль. Их логика безупречна, их энтузиазм заразителен, а их презентация — это идеальный миниатюрный образец «стратегии экспансии».

А на другом конце длинного стола сидели мы — представители «сдерживающей силы»: сотрудники отделов управления рисками, комплаенса, юридического отдела и других подразделений. Мы рассматривали не только эту блестящую финансовую модель. Наше внимание в большей степени было сосредоточено на тех неосязаемых «факторах риска», которые выходят за рамки модели. Мы снова и снова задаем вопросы: каков истинный характер этого клиента? Достаточно ли полно раскрыты циклические риски данной отрасли? Не является ли структура этой сделки слишком сложной, так что в ней могут скрываться «подводные камни», которые мы пока не заметили? Зачастую отказ в предоставлении кредита обусловлен не математической невыполнимостью самого проекта. Напротив, с математической точки зрения он может быть безупречным. Истинная причина отказа заключается в более глубоком, трудно поддающемся количественной оцен-

ке суждении: «Этот проект не соответствует культуре риск-менеджмента нашего банка, основанной на принципах осторожности».

Именно в этот момент знаменитая фраза Друкера становится самым ярким и жестоким отражением реальности. Та «стратегия», несущая огромные надежды на рост, отклоняется невидимым, но нерушимым «брандмауэром», построенным из «культуры». Здесь культура сыграла роль высшей «уравновешивающей силы»: мягким образом, апеллируя к коллективной интуиции и общим ценностям, она надела на того дикого жеребца «экспансионистской силы», жаждущего мчаться по степи результативности, невидимые уздечки, сплетенные из исторического опыта и благоговейного трепета.

Сила и фундаментальность этой уравновешивающей силы заключаются в том, что она осуществила глубокий переход логики управления организацией от «внешнего контроля» к «самоконтролю». Процессы и институты, какими бы совершенными они ни были, по своей сути остаются «внешним контролем», который необходимо поддерживать с помощью надзора, проверок и наказаний. Их эффективность в значительной степени зависит от затрат на управление. Сильная и здоровая культура, напротив, работает иначе. Она успешно преобразует внешнее ограничение «я должен соблюдать правила, иначе меня накажут» во внутреннюю идентичность: «в нашем коллективе так думают и так поступают, иначе я буду

испытывать чувство стыда».

Когда этот процесс внутренней усвоения завершится, организация значительно снизит свои внутренние «издержки управленческого трения». Ведь больше не потребуется огромная, всепроникающая система надзора, чтобы гарантировать, что поведение в каждом уголке соответствует установленным нормам. Сотрудники, искренне разделяя ценность «клиент прежде всего», будут самостоятельно решать проблемы клиентов, а не механически повторять инструкции из руководства по обслуживанию; команда, руководствуясь общим убеждением «стремиться к совершенству», будет тщательно дорабатывать детали продукта, а не просто довольствоваться «выполнением формальностей». Эта мощная «внутренняя мотивация» и способность к «самокорректировке», движимые общими ценностями, — самое ценное достояние организации, которое не может дать ни одна система оценки по KPI, ни одна схема рабочих процессов.

Поэтому мы должны трезво осознавать, что культура — эта, казалось бы, абстрактная и неосязаемая «мягкая сила» — в конечном итоге составляет для организации в реальном мире самое нерушимое «жесткое ограничение». Это «линия осадки», определяющая пределы экспансии организации: какими бы высокими ни были стратегические амбиции, как только будет затронута эта нижняя граница, обозначенная коллективными ценностями, огромное колесо экспансии застрянет на мели. Это «генетический код» органи-

зации, определяющий, какую «реакцию на стресс» она инстинктивно проявит под давлением внешней среды. Более того, это «ров», защищающий организацию: конкурент может за несколько недель скопировать вашу бизнес-стратегию или за несколько месяцев имитировать ваш основной продукт, но он никогда не сможет за короткий срок воспроизвести ту уникальную культуру, на формирование которой у вас ушли годы, а то и десятилетия.

Организация, возможно, сможет в краткосрочной перспективе добиться взрывного успеха благодаря гениальной стратегии. Однако история снова и снова доказывает, что только те организации, которые успешно сформировали мощное культурное ядро и используют его в качестве высшей уравновешивающей силы, способны в течение длительных, полных неопределённости исторических циклов эффективно противостоять безжалостной эрозии со стороны «роста энтропии» — этой непреодолимой силы природы, сохранить собственное динамическое равновесие и в конечном итоге получить тот бесценный «билет», который позволит пересечь границы времени и обеспечить вечное процветание дела.

**(2) Пример «Хайди Лао»: уравновешивающая сила, движимая культурой «делегирования полномочий»**

Если культура — это невидимое руководство, определяющее поведение организации, то в современной истории китайского бизнеса ни одна компания не передала «право на

составление» этого руководства так драматично, даже почти до фанатизма, передовым сотрудникам — тем, кто находится ближе всего к «линии огня» и лучше всех слышит звуки выстрелов, — как «Хайди Лао». Пример «Хайди Лао» дает нам превосходный, даже противоречащий здравому смыслу образец для наблюдения за тем, как формируется уникальная «сила баланса»: она больше не опирается на строгие процессы, навязываемые сверху вниз и многократно усиливающиеся на каждом уровне, а идет по противоположному пути, используя почти «неконтролируемое» максимальное делегирование полномочий снизу вверх, что в конечном итоге позволяет достичь более устойчивого, динамичного и жизнеспособного организационного баланса.

В такой древней отрасли, как сфера услуг, и особенно в сфере сетевых ресторанов, «стандартизация» когда-то считалась единственной истиной, которой следовали как святому канону. От требования McDonald's продавать картошку фри в течение семи минут до контроля Starbucks за временем приготовления каждой чашки кофе с точностью до секунды — философия управления, лежащая в основе этих подходов, берет свое начало в рационалистическом духе Макса Вебера: превратить организацию в точную, предсказуемую машину, не подверженную отклонениям из-за человеческой произвольности. Такая модель, без сомнения, является воплощением мощной «уравновешивающей силы». Лишая индивидуума «права на собственное усмотрение»,

она обеспечивает стабильность результатов организации в целом, тем самым эффективно противодействуя «росту энтропии», который неизбежно сопутствует расширению масштабов. Однако это равновесие носит «жесткий» характер. Обеспечивая «минимальный уровень» обслуживания, оно одновременно полностью фиксирует его «максимальный уровень», что в конечном итоге приводит к созданию высокоэффективного, стабильного, но зачастую холодного и лишенного человеческого тепла «конвейерного» опыта.

А взлет «Хайди Лао» стал открытым вызовом этим «железным законам стандартизации». Честно говоря, если бы в начале моей карьеры в сфере управления рисками какой-либо бизнес-подразделение осмелилось предложить модель делегирования полномочий, подобную той, что применяет «Хайди Лао», я, вероятно, без колебаний расценил бы это как безумное предложение, которое неизбежно привело бы к масштабным этическим рискам и финансовым потерям. Ведь основная культура «Хайди Лао» как раз и основана на «бунте» против традиционной логики баланса. Компания предпочитает верить, что подлинный баланс, способный удовлетворить сложные потребности человеческой натуры, проистекает не из «недоверия» к людям и «постоянной настороженности», а из «доверия» к людям и «раскрытия их потенциала».

Наиболее наглядное и поразительное воплощение этой культуры — ее знаменитая «система делегирования полно-

мочий сотрудникам на передовой». В «Хайди Лао» даже самый рядовой официант не только обязан обслуживать с улыбкой, но и наделен реальными полномочиями, от которых у любого традиционного финансового директора задрожит сердце. Список этих полномочий включает, помимо прочего: «право на отмену счета», позволяющее самостоятельно принимать решение об отмене счета для клиента независимо от суммы счета; «право на предоставление подарков», позволяющее по собственной инициативе дарить клиентам блюда, фрукты и даже подарки; а также «право на принятие решений», позволяющее при возникновении у клиента любой проблемы задействовать ресурсы для её решения без необходимости обращаться за разрешением. Как показал профессор Хуан Тьеин из Школы менеджмента Гуанхуа Пекинского университета в своей глубокой исследовательской работе «Хайди Лао: этому не научишься», суть управленческой модели «Хайди Лао» заключается не в процессах, а в системе доверия, основанной на человеческой природе. Идея ее основателя Чжана Юна заключается в том, что только предоставив сотрудникам полномочия, выходящие за рамки их должностных обязанностей, они смогут предоставлять клиентам обслуживание, превосходящее их ожидания[38].

Давайте через классический мыслительный эксперимент в стиле «личного опыта эксперта» почувствуем уникальность этой культуры как «уравновешивающей силы». Пред-

положим, что в традиционном ресторане, строго следующем стандартизированным процессам, один из посетителей во время трапезы случайно опрокинул стакан с напитком и запачкал свою одежду. Согласно процедуре, стандартные действия официанта, вероятно, будут следующими: немедленно извиниться, принести салфетку для очистки стола и спросить посетителя, нужна ли ему помощь. Если же посетитель подаст претензию, официант должен будет доложить об этом по цепочке начальству: дежурному менеджеру или даже руководителю более высокого уровня, который, руководствуясь четко прописанным в «Руководстве по работе с жалобами клиентов», определит размер и форму компенсации. Весь этот процесс рационален и соответствует правилам, но при этом он длительный и сопровождается множеством трений. Негативные эмоции посетителя в процессе ожидания и переговоров не только не успокаиваются, но, напротив, могут еще больше усилиться. Именно в этом и заключается проявление «сдерживающей силы» организации в микроуровне обслуживания.

Однако в рамках корпоративной культуры «Хайди Лао» логика всего происшествия будет переосмыслена. Увидев ту же ситуацию, официантка, руководствуясь своим внутренним «руководством по поведению», поймет, что её первоочередная задача — не «соблюдать процедуру», а «удовлетворить клиента». Поэтому она может немедленно отреагировать нестандартно: одновременно с извинениями и убор-

кой она может предложить пойти в ближайший торговый центр и купить клиенту новую одежду, либо напрямую выплатить денежную компенсацию, а то и воспользоваться своими полномочиями по предоставлению скидок, чтобы предложить клиенту невероятную скидку на эту покупку. Принимая все эти решения, ей не нужно составлять отчет и ждать одобрения. Ей достаточно просто сообщить об этом менеджеру ресторана после завершения ситуации. В этой ситуации «сжимающая сила» (недовольство клиента), возникшая в результате непредвиденного события, была мгновенно «нейтрализована» мощной и гибкой «уравновешивающей силой», проявленной инициативным сотрудником на передовой, в кратчайшие сроки и наиболее эффективным образом.

В связи с этим возникает более глубокий вопрос управления рисками: как «Хайди Лао» гарантирует, что такая, казалось бы, «неконтролируемая» власть не будет злоупотреблена? Как предотвратить ситуацию, при которой тысячи сотрудников под лозунгом «удовлетворения клиентов» будут «растрачивать средства компании», что в конечном итоге приведет к краху всей финансовой системы организации? Именно в этом заключается второй и более важный аспект культуры «Хайдилао» как «уравновешивающей силы»: она создает замкнутый цикл «вознаграждения за доверие» и формирует чувство принадлежности к «сообществу, разделяющему общую судьбу», тем самым эффективно «куль-

турно сдерживая» эту «неукротимую лошадь» под названием «делегирование полномочий».

Во-первых, это чувство взаимной ответственности, пробуждаемое абсолютным доверием. Такая модель управления глубоко проникает в суть «принципа взаимности», заложенного в человеческой природе. Когда организация посылает сотрудникам сильный сигнал «Я безоговорочно верю в тебя», подавляющее большинство сотрудников с нормальным психическим состоянием в глубине души будут думать не о том, «как воспользоваться этим доверием в своих интересах», а о том, «я ни в коем случае не должен оправдать это огромное доверие». Активное выполнение этого психологического договора гораздо сильнее сдерживает поведение людей, чем любой свод правил и наказаний. Это полностью совпадает с «теорией Y», выдвинутой специалистом по менеджменту Дугласом Макгрегором в его классическом труде «Человеческая сторона бизнеса». Теория Y исходит из того, что обычные люди не испытывают врожденной неприязни к работе и при наличии подходящих условий готовы добровольно брать на себя ответственность и проявлять свою креативность.«Хайди Лао» — это масштабный и длительный социальный эксперимент, основанный на «теории Y»[39].

Во-вторых, это «сообщество общей судьбы», сформированное ценностью «своими руками изменить судьбу». «Хайди Лао» разработала для своих сотрудников, особенно для тех, кто происходит из низших слоев общества, четкий,

справедливый и полностью внутренний канал карьерного роста. Все руководители ресторанов, региональные менеджеры и даже руководители более высокого уровня должны начинать свою карьеру с самых низших должностей — с должности официанта. Это означает, что «право на отмену счета», которым вы пользуетесь сегодня, — не просто полномочие, а «знак верности», доказывающий руководству, что вы «умеете думать как о клиентах, так и о компании». Каждый раз, когда вы осторожно и творчески используете это право, вы прокладываете себе прочную ступеньку на пути к более высокой должности. Когда личные перспективы сотрудника и долгосрочные интересы компании так тесно и институционально связаны между собой, злоупотребление полномочиями перестает быть «извлечением выгоды из компании» и превращается в «закрытие собственного будущего».

Таким образом, мы ясно видим, что «сила баланса» Haidilao представляет собой чрезвычайно искусно разработанную систему, пронизанную восточной мудростью. На первый взгляд она отказывается от микроуправления «процессом поведения», но на самом деле, благодаря тщательному созданию макросреды «подбора, обучения и мотивации персонала», она обеспечивает эффективное управление «результатами поведения». Компания не дает сотрудникам толстого «руководства по эксплуатации», а предоставляет им четкий «компас ценностей», стрелка которого всегда указы-

вает на «удовлетворенность клиентов» и «честность и добросовестность».

В конечном итоге такая культура, в основе которой лежит «делегирование полномочий», не только не стала источником рисков, но, напротив, превратилась в самый мощный «защитный ров» и «усилитель экспансии» Haidilao. Когда Haidilao с поразительной скоростью расширяется по всей стране и даже по всему миру, ему необходимо воспроизвести уже не сотни страниц операционных процессов, а живую культуру, которую можно передавать через «наставничество и помощь». Новому руководителю ресторана достаточно успешно «перенести» эту культуру доверия и делегирования полномочий в новый ресторан, и тогда быстро сформируется полная энергии команда обслуживания, обладающая способностью к самовосстановлению и инновациям. Это позволяет «Хайди Лао» расширяться, сохраняя при этом чрезвычайно высокое качество обслуживания и избегая бюрократии и организационной ригидности, которые неизбежно сопутствуют росту масштабов.

Это и есть идеальный положительный пример того, как «культура может съесть стратегию на завтрак». В данном случае культура не поглотила стратегию, а стала самым мощным «пищеварительным ферментом» и «ускорителем», позволяющим стратегии воплотиться в жизнь. Это доказывает, что в некоторых сферах высший уровень баланса достигается не за счет контроля, а за счет освобождения.

## IV. Пример: стандартизация McDonald's и стремление к совершенству в японском стиле управления

### (1) «Империя гамбургеров» McDonald's: предельная стандартизация «результатов»

Когда мы отрываемся от культуры «делегирования полномочий» в «Хайди Лао», наполненной человеческим теплом и импровизацией, и обращаемся к другому полюсу нашего исследования, мы попадаем в мир, где царит холодный рационализм, строгая логика и почти религиозное поклонение «определённости». Создателем этого мира является «Макдоналдс». Если говорить о том, что равновесие в «Хайди Лао» — это динамическое равновесие, достигаемое за счёт раскрепощения человеческой природы, то равновесие в «Макдоналдс» — это статическое, идеально воспроизводимое и абсолютное равновесие, достигаемое за счёт ограничения человеческой природы и даже устранения неопределённости, присущей человеку. Он олицетворяет высшее достижение индустриальной цивилизации XX века в сфере потребительских услуг, а также является наиболее радикальной и коммерциализированной светской реализацией идеи Макса Вебера о рациональной бюрократической системе.

Чтобы понять революционность «McDonald's» как образца «силы равновесия», мы должны перенестись в США середины XX века, взглянув на события через призму «реконструкции в стиле исторического документального фильма». В то время Америку захлестывала волна «экспансион-

ной силы», движимая автомобилями: сеть межштатных автомагистралей непрерывно расширялась, и бесчисленные семьи, управляя своими «Фордами» или «Шевроле», пересекали обширный континент. Однако за этим меняющимся пейзажем скрывалось огромное «увеличение энтропии» в сфере ресторанного обслуживания. Придорожные ресторанчики в большинстве своём представляли собой небольшие заведения, которыми управляли супружеские пары, а качество обслуживания, санитарные условия и вкус блюд отличались огромной и тревожной непредсказуемостью. Каждая остановка на обед — словно азартная игра. Вы можете наткнуться на вкусную и недорогую домашнюю еду, но с большей вероятностью столкнетесь с часовым ожиданием, грязными приборами и едой, которую трудно проглотить. Это и есть типичный хаотичный рынок, лишенный сдерживающей «уравновешивающей силы».

Основатель «Макдоналдс» Рэй Крок проник в суть не столько огромного потенциала самого продукта — гамбургера, сколько крайней жажды «определённости», которую испытывали люди на этом хаотичном рынке. Он продавал не столько еду, сколько обещание: будь то в Банго, штат Мэн, или в Сан-Диего, штат Калифорния, при виде золотых арок вы всегда получали абсолютно одинаковый и предсказуемый опыт — гамбургеры с одинаковым вкусом, картошку фри одинаковой температуры, одинаково быстрое обслуживание и одинаково чистые туалеты. Чтобы выполнить это обеща-

ние, «Макдоналдс» создал систему баланса стандартизации, беспрецедентную в истории мирового бизнеса.

Истоки этой системы лежат не в Кроке, а в первых основателях — братьях Макдональдах. Подобно тому, как Генри Форд преобразовал автомобильную производственную линию, они провели радикальную промышленную революцию в традиционной кухне ресторана, создав так называемую «систему быстрого обслуживания». Они до предела разбили на составляющие, упростили и реорганизовали каждый этап работы на кухне, словно поставив балетный спектакль на кухонной сцене. От времени приготовления котлет и порядка добавления приправ до действий по упаковке гамбургеров — каждый этап был точно проработан и закреплён. В результате эффективность подачи блюд выросла в геометрической прогрессии, а вероятность человеческих ошибок была сведена к минимуму. Эта система и является «ядром» силы равновесия McDonald's.

Однако именно дальновидность Рэя Крока позволила превратить это ядро из успешного отдельного ресторана в глобальную империю. Он остро осознавал, что присоединился не к простому ресторану быстрого питания, а к «бизнес-алгоритму», который можно бесконечно тиражировать. Чтобы гарантировать, что этот алгоритм будет неукоснительно выполняться в каждом франчайзинговом ресторане, Крок возглавил работу над созданием руководства по операционному управлению, насчитывающего несколько сотен

страниц и постоянно дополняемого впоследствии. Это руководство, которое франчайзи с благоговейным уважением называют «Библией» McDonald's, является воплощением баланса McDonald's и «высшим кодексом» внутри организации.

Эта инструкция настолько подробна, что может заставить задохнуться любого, кто стремится к свободе. На несомненном, инженерном языке в нём прописаны все до мельчайших деталей работы: содержание жира в говяжьих котлетах должно составлять ровно 19%; диаметр котлеты — 3,875 дюйма, толщина — 0,221 дюйма; толщина ломтиков лука не должна превышать 0,125 дюйма; каждый кусочек сыра должен быть размещен точно в центре котлеты; картофель фри, не проданный в течение семи минут после жарки, подлежит утилизации. Более того, в ней даже прописаны правила поведения персонала: за прилавком необходимо улыбаться и поддерживать зрительный контакт с покупателями; уборка пола должна производиться по направлению «изнутри наружу», чтобы не занести грязь в чистую зону. Как анализирует социолог Джордж Ризер в своей книге «Макдональдизация общества», в основе этой модели лежат четыре измерения: эффективность, измеримость, предсказуемость и контроль с помощью обезличивающих технологий. Эта система призвана создать высоко рационализированный механизм, сводящий субъективную инициативу человека к минимуму, чтобы обеспечить абсолютную однородность результатов[40].

Теперь давайте разберем эту систему с помощью «компаса четырех сил». Глобальная франчайзинговая модель «Макдоналдса», несомненно, представляет собой чрезвычайно мощную «силу экспансии». Однако эта сила экспансии изначально сопряжена с огромным риском возникновения «силы сжатия». Каждый отдельный франчайзи преследует собственные интересы и подвержен управленческой инерции: он может экономить на материалах и качестве в целях снижения затрат или допускать ухудшение санитарных условий из-за небрежного управления. Любой промах в обслуживании в одном из ресторанов наносит необратимый ущерб всему бренду. Такая потеря контроля над качеством, вызванная расширением масштабов, является типичным проявлением «увеличения энтропии» в организации.

А вся система стандартизации McDonald's была разработана именно для противодействия этой мощной «контракционной силе» увеличения энтропии и представляет собой самый масштабный и точный в истории механизм «уравновешивающей силы». Тот толстый справочник и есть «руководство по эксплуатации» этой машины. А чтобы обеспечить строгое соблюдение этого руководства, McDonald's также основал знаменитый «Университет гамбургеров» — этот расположенный в Чикаго центр корпоративного обучения, который считается «Гарвардом» в индустрии быстрого питания. Здесь не преподают сложных теорий, а сосредоточены лишь на одном: точно «клонировать» философию управле-

ния и стандартизированные процессы McDonald's в сознании каждого франчайзи и менеджера ресторана по всему миру. Существование «Университета гамбургеров» гарантирует, что уравновешивающая сила McDonald's может быть равномерно и без потерь воспроизведена в каждом уголке мира по мере расширения его экспансионной силы.

Конечно, за такое предельное равновесие приходится платить соответствующую цену. Оно достигается за счёт творческого потенциала и самостоятельности сотрудников, что приводит к созданию высоко однородной и даже, можно сказать, монотонной и скучной рабочей среды. Вместе с моделью «Хайди Лао», которую мы анализировали ранее, это составляет две диаметрально противоположные философские парадигмы «равновесия».«Хайди Лао» достигает баланса в результате «удовлетворенности клиентов» за счет освобождения процессов; а «Макдоналдс» — за счет жесткой фиксации процессов, чтобы достичь баланса в результате «продукта и потребительского опыта».

В конечном итоге «гамбургерная империя» McDonald's стала высшим символом стандартизированного баланса XX века. Она доказала миру, что благодаря бескомпромиссному стремлению к стандартизации «результата» организация может неизменно выполнять свои брендовые обещания в сотнях тысяч различных точек, с помощью миллионов разных сотрудников и в ходе миллиардов взаимодействий с клиентами. Такая стабильность, преодолевающая географиче-

ские, культурные и временные границы, сама по себе является внушающим благоговейный трепет великим организационным достижением. Она олицетворяет именно ту мощную уравновешивающую силу, в основе которой лежат порядок, правила и рациональность и которая направлена на то, чтобы включить мир в контролируемую систему.

**(2) Бережливое производство «Тойота»: предельная оптимизация «процесса»**

(2) Бережливое производство «Тойоты»: предельная оптимизация «процесса»

Если империя «Макдоналдс» построила по всему миру нерушимую крепость стандартизации за счет максимальной фиксации «результатов», то в Японии, в восточной части земного шара, практически в то же время на основе совершенно иной философской концепции зародилась другая форма «силы равновесия» — столь же мощная и даже обладающая большим потенциалом развития. Создателем этой модели стала компания «Тойота». Она построила не точную машину, призванную идеально воспроизводить «статические результаты», а «органический живой организм», способный к самообучению и самовосстановлению, стремящийся к бесконечному приближению к «динамическому совершенству». В его основе лежит не принудительное предписание результатов, а предельная оптимизация «процесса».

Нам также необходимо взглянуть на это с точки зрения «восстановления событий в стиле исторического докумен-

тального фильма», чтобы глубоко понять неизбежность появления производственной системы Тойоты (TPS). Её колыбелью стала не богатая почва послевоенной Америки, пронизанная оптимистичным потребительством, а Япония середины XX века — страна-побеждённая, страдавшая от крайнего дефицита ресурсов, с разрушенной промышленной базой и жалко малым внутренним рынком. Пионеры «Тойоты», такие как Киичиро Тойота и Тайичи Оно, столкнулись с жестокой реальностью: у них не было ни малейшей возможности, как у автомобильных гигантов Детройта, снизить затраты за счет массового производства (так называемой «модели Форда»). Ведь массовое производство неизбежно приводит к образованию огромных запасов, а в условиях крайней нехватки капитала и ресурсов любые запасы — это не актив, а смертельная «трата», способная обанкротить компанию.

Именно это давление, вынудившее компанию оказаться на краю пропасти, заставило «Тойоту» задуматься над фундаментальным вопросом: существует ли такой способ производства, который мог бы сочетать в себе гибкость и высокое качество ручной работы с низкой себестоимостью и высокой эффективностью массового производства, но при этом полностью избавляться от огромных потерь, присущих массовому производству? Ответ на этот вопрос в конечном итоге породил великую революцию, которую потомки назвали «бережливым производством». Суть этой революции заклю-

чалась в создании мощной «уравновешивающей силы», способной непрерывно и самостоятельно противостоять «расточительству» — этой силе, вызывающей «увеличение энтропии» в организации.

Первой опорой этой уравновешивающей силы является «производство по системе JIT» (Just-In-Time). Это концепция, которая звучит просто, но коренным образом переворачивает всю логику промышленного производства. В «толкающем» производстве по системе Форда предшествующие этапы занимались лишь тем, что производили как можно больше деталей с максимальной производительностью и «толкали» их на последующие этапы, что неизбежно приводило к накоплению горы запасов полуфабрикатов на всех участках производственной линии. Однако Оно Тайичи, вдохновившись моделью пополнения запасов на полках американских супермаркетов, создал «тянущее» производство. Суть этой системы заключается в том, что предыдущий этап начинает производство необходимых деталей только тогда, когда следующий этап действительно в них нуждается — ни больше, ни меньше, точно так же, как только когда покупатель снимает с полки бутылку молока, в складской зоне запускается команда на пополнение запасов. Такой «тяговый» сигнал передается с помощью информационных карточек, называемых «канбан» (Kanban)[41].

Глубина концепции JIT заключается в том, что она не просто устраняет наиболее очевидную форму расточительства

— запасы. Она подобна безжалостному врачу, который, удаляя изнутри организации лишний «жир» (запасы), обнажает те более глубокие «очаги заболевания», которые были скрыты этим жиром, — такие как поломки оборудования, бракованная продукция и узкие места в процессах. На заводе, переполненном запасами, если одна машина выходит из строя, последующие этапы производства могут временно опираться на запасы для поддержания производства, и проблема остается скрытой. В то же время в системе JIT остановка на любом этапе немедленно приводит к «остановке» всей производственной линии. Эта «уязвимость высокой взаимосвязанности», при которой «движение одного волоса влияет на всё тело», напротив, «вынуждает» всю организацию немедленно решать любую мельчайшую проблему, которая вскрылась, тем самым достигая более высокого уровня плавного баланса без потерь.

Второй, более философский столп этой системы баланса — «дзидока» (Jidoka). Обратите внимание, что иероглиф в этом слове содержит радикал, обозначающий «человек», и за ним стоит глубокая идея «сочетания автоматизации и человеческого разума». Его истоки уходят корнями к автоматическому ткацкому станку, изобретённому основателем компании «Тойота» Сакичи Тойота. Эта машина отличалась хитроумной конструкцией: при обрыве любой нити станок автоматически останавливался, что позволяло избежать производства большого количества брака. Эта, казалось бы,

простая «машина, способная автоматически останавливаться при возникновении неисправности», была преобразована Такеичи Оно и его коллегами в душу производственной системы «Тойота».

На заводах «Тойота» каждому станку присвоена способность различать «нормальное» и «аномальное» состояние. Ещё более важно то, что каждому рабочему предоставлено высшее право — потянуть за шнур над головой, называемый «андон» (Andon), чтобы мгновенно остановить всю производственную линию. На традиционном заводе, ориентированном исключительно на объём производства, это было бы невообразимым «кощунством». Однако в культуре «Тойоты» это является самым поощряемым и ответственным поступком. Ведь философия «автоматизации» исходит из того, что выпуск одного бракованного изделия наносит гораздо больший ущерб, чем кратковременная остановка производственной линии. Она требует, чтобы качество формировалось совместными усилиями каждого сотрудника и каждой машины в ходе самого «процесса» производства, а не зависело от последующего «контроля качества».

Теперь давайте вновь рассмотрим в рамках нашего анализа три, казалось бы, совершенно не связанных между собой примера: «Хайди Лао», «Макдоналдс» и «Тойота». Все три компании создали мощную организационную «силу баланса», но лежащие в их основе философские предпосылки и пути реализации кардинально различаются.

Уравновешивающая сила McDonald's — это «недоверие к человеку»: она обеспечивает стабильность результатов за счёт лишения человека возможности самостоятельно принимать решения. Уравновешивающая сила «Хайди Лао» — это «доверие к человеческой природе»: она стимулирует доброжелательность и творческий потенциал людей, наделяя их полномочиями, выходящими за рамки должностных обязанностей, и тем самым динамично уравновешивает потребности клиентов.

А «сила баланса» компании «Тойота» — это «уважение и благоговение перед человеческим разумом». Это не просто предоставление полномочий, а передача права выявлять проблемы и «останавливать» систему первым рядам сотрудников посредством «автоматизации» и системы «андэн». В то же время, благодаря ключевой культурной ценности «непрерывного совершенствования» (Kaizen), на них также возлагается ответственность за решение проблем и оптимизацию «процессов». В «Тойоте» каждый сотрудник рассматривается как «эксперт» и «хозяин» своего производственного этапа; их поощряют и даже требуют постоянно задаваться вопросами: «Могу ли я сегодня выполнить это действие на 0,5 секунды быстрее? Можно ли разместить эту деталь более рационально, чтобы сократить потери времени на поворот?»

Такое бесконечное «придирчивое отношение» к «процессу» в конечном итоге сформировало уникальную «силу баланса», наполненную «энергией эволюции». Руководство

McDonald's — это статичный «свод законов», который должен обновляться штаб-квартирой. А «стандартные рабочие процедуры» Toyota — это динамичные «живые знания», которые сотрудники на производстве день за днём постоянно переосмысливают и оптимизируют в ходе практической работы. Как отмечают учёные Массачусетского технологического института, в том числе Джеймс Уомэк, в своей знаковой работе «Машины, изменившие мир», основная причина, по которой бережливое производство смогло превзойти традиционное массовое производство, заключается в том, что оно идеально объединило две традиционно разделённые функции — «исполнение» и «инновации» — на каждом рабочем месте[42].

В конечном итоге бережливое производство Тойоты стало самой влиятельной идеологической системой, оказавшей глубочайшее влияние на мировую промышленность во второй половине XX века. Сбалансированность, которую оно олицетворяет, перестала быть лишь «оборонительной» силой, поддерживающей стабильность и противостоящей росту энтропии. Внедрив ген «непрерывного совершенствования» в самое ядро системы равновесия, она превратила эту силу равновесия саму по себе в «наступательную» силу, движущую организацию к постоянному снижению энтропии и стремлению к совершенству. В результате достигается более высокий уровень равновесия — между стабильностью и преобразованиями, между порядком и инновациями, между эф-

фективностью машин и человеческим разумом — достигается динамическая гармония, которая на первый взгляд кажется противоречивой, но на самом деле дополняет друг друга.

## Раздел 4. Эволюционная сила: преобразование, обучение и конечный код преодоления циклов

### I. «Вторая кривая» организации: смелость самореволюции

#### (1) S-образная кривая Чарльза Хэнди и «проклятие успеха»

В нашем «компасе четырёх сил» силы экспансии, сжатия и баланса вместе составляют «стандартное» поле игры для организации в течение определённого жизненного цикла. Сила экспансии стимулирует рост организации, сила сжатия, подобно всемирному притяжению, тянет её к упадку, а сила баланса пытается максимально продлить период стабильности между этими двумя силами, поддерживая стабильное существование. Однако, если бы история представляла собой лишь цикл этих трех сил, то все организации, да и все цивилизации в целом, были бы обречены на неизбежный путь от расцвета к упадку. Они стали бы подобны звездам во Вселенной, которые, исчерпав запасы топлива, неизбежно сжимаются до белых карликов или черных дыр, оставляя после себя лишь холодные обломки.

К счастью, во вселенной организаций существует ещё и четвёртая сила. Она подобна технологии, способной «перезапустить» звёзду: она не соглашается идти к концу по задан-

ной орбите, а пытается посредством резкого, полного риска «саморазрыва» зажечь совершенно новую «звезду» с более длительным сроком жизни. Это и есть «сила эволюции». Это сила, противоречащая интуиции, требующая огромного мужества и дальновидности, активно принимающая неопределённость. А чтобы понять механизм действия этой силы, мы должны, прежде всего, обратиться к мыслителю, которого можно назвать «лауреатом премии в области менеджмента» — Чарльзу Хэнди[43] — и к его теории «второй кривой», наполненной философской мудростью и предупреждениями о реальности[44].

Хэнди с присущей ему элегантностью и глубиной изображает жизненный путь любой успешной организации, любого продукта и даже самой жизни в виде лаконичной S-образной кривой. Эта кривая делится на три четких этапа. Первый этап — это период становления и обучения. На этом этапе организация вкладывает огромные ресурсы, но получает мизерную отдачу, и кривая плавно ползет по горизонту. Это «период посева», наполненный пробами и ошибками, хаосом и неопределённостью. Второй этап — период роста и сбора урожая. Как только организация находит правильную модель, она вступает в «золотой век» быстрого роста: кривая под крутым углом стремительно взмывает в небо, а прибыль, доля рынка и авторитет организации достигают пика. Третий этап — это период зрелости и упадка. По мере насыщения рынка, технологического перенасыщения или уси-

ления внутреннего «роста энтропии» движущая сила роста организации начинает иссякать, наклон кривой сглаживается и, в конечном итоге, она необратимо поворачивает вниз, устремляясь к упадку.

Сама по себе эта модель не является чем-то сенсационным. Она представляет собой лишь точное описание естественного закона «рождения, старения, болезни и смерти» в мире бизнеса. Истинное и революционное прозрение Хэнди заключается в том, что он выдвинул чрезвычайно жестокое утверждение о «своевременности»: если организация хочет обрести устойчивую жизнеспособность, она должна — и может — только тогда, когда первая S-образная кривая ещё находится в периоде бурного роста, в период расцвета, когда будущее кажется безгранично светлым, и даже до того, как она достигнет вершины, с беспрецедентной решимостью и мужеством начать строить совершенно новую, полностью отличную от первой кривой и с неопределённым будущим «вторую кривую»[45].

Именно в этом заключается наиболее противоречащий человеческой природе аспект «эволюционной силы», а также то, что в наибольшей степени проверяет мудрость. Она требует от организации в момент наибольшего успеха, когда изменения кажутся совершенно ненужными, проактивно провести глубокую, болезненную и даже, возможно, «саморазрушительную» самореволюцию. Она требует от лидера, чтобы в тот момент, когда финансовые показатели блестят, ана-

литики с Уолл-стрит сыплют похвалами, а все погружены в радость победы, он выступил в роли «ворона», предупредить о грядущем кризисе и призвать всех перенаправить ценные ресурсы с того бизнеса, который как «дойная корова» безудержно приносит прибыль, на «новую ставку», которая выглядит невероятно наивной, имеет крайне низкую доходность и даже может в краткосрочной перспективе серьезно ухудшить финансовые показатели.

Это почти невыполнимая задача. Ведь любая успешная организация на пике своего расцвета оказывается прочно связанной невидимой, но невероятно тяжелой силой. Эту силу мы можем назвать «проклятием успеха». Это не литературная фигура речи, а систематическое «душение» новой силы — «эволюционной силы» — со стороны остальных трех сил из нашего «компаса четырёх сил», объединившихся после достижения своего пика.

Во-первых, «мотив» этого удушения заключается в инерции самой «силы экспансии». Когда бизнес, относящийся к первой кривой, находится на самом плодотворном этапе своего жизненного цикла, все лучшие таланты внутри организации, самый значительный бюджет, а также наибольшее внимание высшего руководства притягиваются этой мощной инерцией экспансии. На этом этапе «оптимизация» и «расширение» бизнеса первой кривой являются наиболее «рациональными» бизнес-решениями с наилучшим соотношением затрат и результатов. В сравнении с этим только зарожда-

ющийся бизнес «второй кривой» похож на «недоношенного младенца», который требует постоянного ухода и постоянного поддержания жизненных функций. На фоне суровых финансовых отчетов вложение ресурсов в такое неопределенное будущее, а не в определенное настоящее, выглядит как предательство, как безответственность по отношению к акционерам.

Во-вторых, уже укоренившаяся «сила баланса» становится «инструментом» удушения. Чтобы гарантировать успех «первой кривой», организация неизбежно создала идеально подходящую и высокоэффективную «систему баланса» — точные процессы, строгую оценку по KPI, а также глубоко укоренившуюся организационную культуру, сформированную вокруг основного бизнеса. Однако эта «сила баланса», когда-то считавшаяся заслугой, при столкновении с «второй кривой» — этим «еретическим явлением» — мгновенно превращается из «стабилизатора» в самый безжалостный «удушающий механизм». Использование KPI, предназначенных для оценки зрелого бизнеса (таких как рентабельность и доля рынка), для измерения инновационного направления, находящегося ещё в стадии поиска, равносильно тому, чтобы предъявлять требования, соответствующие стандартам университетских экзаменов, к младенцу, только начинающему лепетать. А «мышечная память» и организационная культура, давно привыкшие к тактике «первой кривой», будут инстинктивно отвергать, высмеивать и даже на-

падать на тех пионеров «второй кривой», которые пытаются действовать по совершенно новой и незнакомой логике.

Наконец, неизбежная «сила сжатия» создает удушающую «среду». Успешная организация неизбежно становится огромной, а огромные размеры неизбежно приводят к «росту энтропии». Начинает процветать бюрократия, барьеры между отделами становятся всё выше, затраты на коммуникацию резко возрастают, а терпимость к риску обрушивается. В такой организационной атмосфере, где «лучше не лезть в лишнее», продвигать преобразования «второй кривой», полные неопределенности, неизбежно затрагивающие существующую структуру интересов и не дающие четкой отдачи в краткосрочной перспективе, — задача, сложность которой можно себе представить. Для этого требуется не только стратегическое дальновидение, но и огромная политическая смелость.

Поэтому запуск «второй кривой» по сути представляет собой «мятеж», который организация поднимает против собственного «успеха». Это смертельная схватка между «сегодняшним я» и «вчерашним я», открытый вызов «будущих интересов» «настоящим интересам». Это и объясняет, почему в истории бизнеса те имена, которые когда-то были невероятно блестящими — Kodak, Nokia, Yahoo — в конечном итоге пошли на дно. Дело не в том, что их лидеры были недостаточно умны; напротив, все они когда-то были элитой бизнеса самого высокого уровня. Они потерпели неудачу имен-

но потому, что оказались прочно «закляты» той самой «первой кривой», которую сами же и создали и которая принесла им чрезмерный успех. Они видели айсберг вдали, но не смогли убедить ни себя, ни весь экипаж корабля немедленно развернуть «Титаник» — этот «непотопляемый» гигант, на котором в первом классе ещё шли ночные веселые вечеринки, — и направить его по неизвестному маршруту, казавшемуся более холодным, более мрачным и более опасным.

S-образная кривая Чарльза Хэнди, в конечном счёте, предоставляет нам суровую диагностическую модель для анализа «эволюционной силы». Она говорит нам, что эволюция никогда не является «закрытием ямы после того, как овца уже пропала», то есть мерой, принимаемой только после наступления упадка. Настоящая эволюция — это мужество, позволяющее на пике успеха «убить» часть самого себя, подобно тому, как воин отрубает себе руку. Это глубокая мудрость, пронизанная духом восточной философии: «После расцвета неизбежно наступает упадок, а после крайнего упадка — возрождение». Только глубоко осознав эту невидимую, но неизбежную логическую связь между «расцветом» и «упадком», организация сможет на вершине «расцвета» проактивно посеять то крошечное, но стойкое семя, которое приведет к следующему «расцвету».

**(2) Испытание «Долиной смерти»: стратегическая стойкость лидера**

S-образная кривая Чарльза Хэнди своим изящным изги-

бом указывает нам на идеальный момент для начала «второй кривой». Однако изящество теории зачастую только подчеркивает жестокость реальности. Та обширная, полная туманов и болот ничейная зона, где рост первой кривой ещё не закончился, а рост второй ещё не начался, — это и есть «Долина смерти», которую организация должна преодолеть в поисках эволюции. Это не метафора, а холодное, реальное поле битвы, поглотившее бесчисленное количество амбициозных планов преобразований. Единственный пропуск для пересечения этой долины — это не более совершенный бизнес-план и не более точный рыночный прогноз, а «стратегическая стойкость» высшего руководства организации, которая может казаться одинокой, упрямой и даже несколько неразумной.

Смертельная опасность «Долины смерти» заключается в том, что это не просто период финансового «провала» в соотношении «вложений и выручки», но и период, когда внутри организации с особой остротой проявляются «политический вакуум» и «кризис веры». На этом этапе старые заслуженные сотрудники (бизнес первой кривой ) по-прежнему сильны: в их руках находятся самые впечатляющие финансовые показатели и самые обширные внутренние ресурсы, а их голоса на заседаниях совета директоров и совещаниях по оценке результатов звучат громко и убедительно. А новые первопроходцы (бизнес второй кривой) похожи на молодых солдат, у которых есть только обещания, но нет бое-

вых заслуг: они в лохмотьях, шатаются, и их единственное оружие — это «история» о будущем, которая пока не нашла подтверждения. В этот момент внутренние силы организации — «сила экспансии», «сила баланса» и «сила сжатия» — как по согласованному плану объединяются в мощный «священный союз» и начинают безжалостную охоту на того хрупкого новорожденного, олицетворяющего «силу эволюции».

За более чем тридцатилетнюю карьеру в банковской сфере я работал в двух весьма типичных национальных банках. Для удобства изложения назовем их «Банк-гигант А» и «Банк-претендент Б». Эти два банка, столкнувшись с практически одинаковыми технологическими волнами и рыночными потрясениями, в конечном итоге пошли по совершенно разным путям из-за кардинально отличающейся стратегической стойкости их высшего руководства. Их истории дают нам самый реальный «клинический образец» для анализа жестокой экосистемы «долины смерти».

«Банк-гигант А» — это организация, в которой я работал в середине своей карьеры. Это типичный лидер отрасли, добившийся огромного успеха благодаря «первой кривой». Его «первая кривая» — это традиционный бизнес корпоративного кредитования, ориентированный на крупные и средние предприятия и использующий залог в качестве основного средства контроля рисков. В те «золотые времена» быстрого роста китайской экономики эта линия бизнеса приносила банку щедрые и стабильные прибыли. Внутри банка во-

круг этой кривой уже сформировалась система «сдерживающих сил», которую можно назвать практически идеальной: иерархически чётко организованная система клиентских менеджеров, чрезвычайно сложная процедура одобрения кредитов, а также организационная культура, проповедующая «осторожность» и «нулевой риск».

Примерно более десяти лет назад, когда только начиналась волна интернет-финансов, высшее руководство банка — председатель правления, обладавший исключительной дальновидностью, — остро осознал, что бизнес-модель, ориентированная исключительно на обслуживание «гигантов», в будущем будет смещена новыми игроками, способными обслуживать огромное количество «муравьев». Он, несмотря на возражения окружающих, принял решение запустить «вторую кривую» развития банка — создать независимый «подразделение цифровых финансов», подчиняющееся непосредственно головному офису, с целью использования больших данных и онлайн-технологий для освоения рынка кредитования микро- и малых предприятий без залога и исключительно на основе кредитоспособности — рынка, который традиционные банки считали «запретной зоной».

Вначале это решение было встречено формальными аплодисментами совета директоров и руководства. Однако когда этот новый отдел, олицетворяющий «эволюционную силу», действительно начал работать, быстро проявилось ужасающее лицо «долины смерти».

Во-первых, разразилась борьба за ресурсы. Подразделение цифровых финансовых услуг — типичный «денежноемкий» бизнес. Оно требует огромных вложений для создания совершенно новой технологической платформы, привлечения извне за высокую зарплату специалистов по данным и интернет-специалистов, а также покупки дорогостоящих внешних источников данных. Однако в краткосрочной перспективе эти вложения не приносят никакой прибыли. В то же время отдел по работе с крупными корпоративными клиентами, являющийся «первой кривой», мог, опираясь на крупные кредитные проекты с четко обозначенной прибылью и контролируемыми рисками, обращаться в головной офис с заявками на кредитные лимиты и ресурсы на покрытие расходов. На каждом ежеквартальном заседании по рассмотрению бюджета я ощущал эту безмолвную, но невероятно напряженную конфронтацию. Финансовый директор, опираясь на сухие цифры, задавал вопросы руководителю подразделения цифровых финансов: «В этом квартале вы снова понесли убытки в размере нескольких десятков миллионов юаней, а если бы я выделил эти средства в качестве расходов отделу по работе с крупными корпоративными клиентами, они могли бы принести нам как минимум несколько сотен миллионов юаней новых кредитов и несколько десятков миллионов юаней чистой прибыли. Скажите, пожалуйста, как я должен объяснить это совету директоров и акционерам?»

Это и есть первое испытание «Долины смерти»: судить о будущих возможностях по критериям прошлых успехов. Внутри организации это практически неопровержимо. Ведь с одной стороны — определенная, наличная, огромная выгода, а с другой — неопределенная, отдаленная, крошечная надежда.

Сразу за этим последовала «неприспособленность» системы оценки. Система «баланса» банка построена вокруг бизнес-логики первой кривой. Мы привыкли оценивать ценность того или иного направления бизнеса с помощью таких устоявшихся показателей, как «доля проблемных кредитов», «чистая процентная маржа» и «рентабельность капитала». Между тем ключевыми показателями подразделения цифровых финансовых услуг на раннем этапе были «количество активных пользователей», «скорость итераций модели» и «богатство измерений данных» — термины, которые для традиционных банкиров звучат как «интернет-жаргон» из книги на непонятном языке. При проведении ежегодной оценки эффективности финансовые показатели этого нового подразделения неизбежно оказывались полной катастрофой. Согласно существующим правилам, ему следовало бы присвоить самую низкую оценку, руководителя — понизить в должности, а команду — сократить. В этом и заключается второе испытание «долины смерти»: застывшая система «баланса» систематически «душит» новый вид, несовместимый с её «генами». Как показал специалист по менедж-

менту Кристиансен в своей классической работе «Дилемма инноватора», именно отлаженные внутренние управленческие процессы и система ценностей тех «хороших» компаний, которые отличаются наилучшим управлением и наиболее чутко реагируют на потребности клиентов, являются основной причиной их неспособности принять прорывные инновации[46].

Наконец, самым роковым фактором является отторжение со стороны организационной культуры. В строго иерархическом небоскрёбе «Банка-гиганта А» менеджеры по работе с корпоративными клиентами — это «приличные люди» в костюмах и туфлях, посещающие элитные офисные здания; а «технари» из подразделения цифровых финансов, одетые в футболки и джинсы и постоянно употребляющие термины вроде «итерации» и «тестирование с переходными значениями», считаются «варварами», не разбирающимися в финансах и умеющими только тратить деньги. Я не раз слышал, как опытные специалисты по одобрению кредитов в частных беседах жаловались мне, как руководителю отдела рисков: «Мы с таким трудом, сделка за сделкой, приносим банку прибыль, а они, как бездонная яма, сжигают все наши деньги, и в итоге, конечно же, останется только беспорядок». Это глубоко укоренившееся презрение и недоверие, проистекающие из культурного разрыва, составляют самую глубокую и труднопреодолимую пропасть в «долине смерти».

Под давлением этих трёх огромных факторов председа-

тель совета директоров, когда-то решительно выступавший за реформы, начал испытывать серьёзные трудности. Каждый раз, когда он боролся за ресурсы для нового подразделения, ему приходилось тратить огромный политический капитал; каждый раз, когда он оправдывал убытки нового подразделения на совещаниях по результатам деятельности, он выглядел бессильным. Он превратился в Дон Кихота, в одиночку бросающегося на ветряные мельницы. В конце концов, после смены состава совета директоров и под огромным давлением со стороны руководства этот некогда дальновидный человек пошёл на компромисс. Подразделение цифровых финансов было «интегрировано» в традиционное розничное банковское подразделение, его независимый бюджет и полномочия по кадровым вопросам были отозваны, а его руководитель с поникшей головой уволился. То семя «второй кривой», символизировавшее будущее банка, накануне пересечения «долины смерти» было полностью затоплено потоком старого мира из-за потери последнего защитного барьера в лице высшего руководства.

Резким контрастом к этому служит история «банка-претендента В». По своим размерам и прибыльности этот банк в то время значительно уступал «банку-гиганту А». Именно поэтому его высший руководитель — президент, известный своей железной рукой и решительностью, — обладал ещё более сильным «чувством неуверенности» и ещё более абсолютным внутренним авторитетом. Когда он решил запустить

практически такой же бизнес «второй кривой», внутреннее сопротивление, с которым он столкнулся, ничуть не уступало тому, что испытал «Банк-гигант А».

Однако он продемонстрировал совершенно иную, внушающую уважение «стратегическую стойкость». В вопросах распределения ресурсов он, действуя почти «диктаторски», принудительно выделил из общей прибыли банка «стратегический резерв», предназначенный исключительно для этих целей, который никто не имел права использовать иначе. Что касается оценки результатов, он ввел для нового направления бизнеса отдельную систему полностью независимых, не связанных с прибылью «ориентированных на рост» показателей, лично возглавил группу по оценке и четко объявил всему банку: «В течение первых трех лет этот отдел не ставит целью получение прибыли, а отвечает только передо мной и перед будущим». Что касается корпоративной культуры, то на различных внутренних собраниях он неоднократно провозглашал пионеров новых направлений бизнеса «героями» и «заслуженными деятелями» будущего банка, лично выступал в их поддержку и подавлял тех «консерваторов», которые открыто выражали сомнения.

Этот процесс был мучительным и одиноким. На протяжении нескольких лет этот президент банка нес на своих плечах огромное давление, связанное с необходимостью достижения результатов, и выдерживал внутреннюю критику. Но именно эта несомненная «стойкость» раскрыла над хруп-

ким семенем «второй кривой» жизненно важный «защитный зонтик», позволивший ему упорно выжить в жестоких бурях и дождях «долины смерти». В конце концов, когда рыночная конъюнктура изменилась, а возможности роста традиционного бизнеса сократились, та «вторая кривая», на которую раньше смотрели с пренебрежением, превратилась в высокое дерево, способное укрыть весь банк от ветра и дождя.

Поэтому испытание «долиной смерти», в конечном счёте, является окончательным испытанием «стратегической стойкости» высшего руководства организации. Эта стойкость не проистекает из слепой веры в данные, ведь на дне долины все данные выглядят мрачно. Она также не основана на простом доверии к подчинённым, ведь на дне долины все команды переживают растерянность и поражения. Эта стойкость — это почти чистая, мощная «сила воли», проистекающая из личных представлений и убеждений высшего руководителя. Это способность проникнуть сквозь текущие финансовые отчёты и увидеть будущее, которое ещё не наступило; это смелость, позволяющая поставить на карту собственную карьеру, чтобы поручиться за неопределённую возможность; и, прежде всего, это ответственность, позволяющая, даже когда вся организация погружена в сомнения и колебания, твёрдо и в одиночестве сказать всем: «Доверьтесь мне, следуйте за мной». Именно это является единственным и самым фундаментальным катализатором, благодаря которому

«сила эволюции» может превратиться внутри организации из хрупкой искры в великую революцию, охватившую всю страну.

## II. Организация, ориентированная на обучение: дальновидность Питера Сендж

### (1) «Учебная неполноценность» организации: диагностика болезни, мешающей эволюции

В наших предыдущих рассуждениях начало «второй кривой» изображалось как одинокий и трагический поход, движимый сильной стратегической решимостью высшего руководства. Однако в связи с этим возникает более глубокий вопрос: почему эволюция организации должна зависеть от столь дорогостоящего и полного случайностей «героизма»? Существует ли возможность сделать так, чтобы «эволюция» перестала быть чередой захватывающих «внешних революций», а стала неотъемлемой частью повседневных привычек и коллективного инстинкта организации? Ответ на этот вопрос приводит нас ко второй и более фундаментальной опоре «эволюционной силы» — способности к обучению. В этой области Питер Сендж из Массачусетского технологического института[47] в своём эпохальном труде «Пятая дисциплина»[48] предлагает нам наиболее систематизированный и глубокий комплекс диагностических и терапевтических решений.

Революционный вклад Сен-Джи заключается в том, что он первым объединил сложностное мышление «системной

динамики» с мудростью восточного дзен-буддизма, тем самым подняв уровень анализа организации с «механического агрегата», состоящего из отдельных частей, до уровня живой «жизненной системы», состоящей из различных взаимодействующих отношений. По его мнению, основная причина, по которой организация не может развиваться, заключается не в отсутствии стратегии или нехватке ресурсов, а в том, что в глубине её «ментальных моделей» затаились «ментальные барьеры», способные стать фатальными и препятствующие обучению на основе опыта. Сент-Джи, используя чрезвычайно впечатляющий язык, напоминающий медицинский диагноз, назвал эти препятствия «интеллектуальной неполноценностью» организации.

Этот, на первый взгляд, оскорбительный термин, как раз точно отражает суть проблемы. «Интеллектуальная неполноценность» не означает низкий IQ членов организации — напротив, многие крупные компании, находящиеся на грани краха, переполнены самыми умными людьми в мире. «Интеллектуальная неполноценность» организации означает, что как «коллектив» эта организация утратила способность осознавать реальность, рефлексировать над собой и на этой основе эффективно изменять своё поведение. Эти «ограничения» являются наиболее скрытой и упорной формой проявления «силы сжатия» в рамках нашего «Компаса четырёх сил» на когнитивном и культурном уровнях организации. Они подобны мощной иммунной системе, которая си-

стематически атакует и уничтожает любые зародыши «эволюционной силы», пытающиеся изменить существующее положение дел.

На мой взгляд, диагностика этих «заболеваний» является первым шагом в построении эволюционной силы организации. Опираясь на теорию Сен-Джи и мой многолетний опыт управления, я выделил следующие виды «учебной неполноценности», которые особенно распространены и опасны в крупных организациях:

Первый и самый фундаментальный симптом — это «я есть моя должность». Это «эффект когнитивного туннеля», вызванный чрезмерным углублением профессионального разделения труда. Каждый член организации смотрит на весь мир с точки зрения своей высокоспециализированной, но при этом крайне узкой «должности». Они в совершенстве владеют техникой затягивания того «винтика», за который отвечают, но ничего не знают и не интересуются ни ролью этого винтика в работе сложного механизма в целом, ни его взаимодействием с другими деталями.

Эта «болезнь» в банке, где я долгое время работал, была практически эпидемией. Менеджер по работе с клиентами, занимающийся выдачей кредитов, одержим ростом объема кредитования, поскольку это его ключевой показатель эффективности (KPI); он может инстинктивно рассматривать контроль рисков как «препятствие», мешающее ему выполнить поставленную задачу. А мы, ответственные за одоб-

рение рисков, склонны рассматривать всю бизнес-деятельность как потенциальный «источник риска» и не проявляем достаточного сочувствия к стремлению бизнес-подразделений к росту. Когда организация раздроблена бесчисленными подобными «когнитивными туннелями», между щелями межведомственных барьеров незаметно зарождается системный риск, угрожающий общему здоровью банка. Каждый добросовестно выполняет свои обязанности, но организация в целом, словно во сне, движется к обрыву. Это и есть коллективная трагедия, когда «видят только деревья, но не видят леса».

Второй тип — «перекладывание вины на внешние факторы». Это коллективный «психологический защитный механизм», созданный для ухода от самоанализа. Когда возникают проблемы или снижаются показатели, первой реакцией внутри организации зачастую является не внутренний анализ собственных стратегических предположений или операционных процессов, а поиск «козла отпущения», которого можно легко обвинить. Этим «козлом отпущения» может стать «жестокий конкурент», «нестабильная регуляторная политика», «слабая макроэкономика» или даже другой отдел внутри самой организации.

Мне довелось лично присутствовать на одном таком абсурдном квартальном совещании по подведению итогов. Руководитель одного из филиалов, показатель деятельности которого резко ухудшился, подготовил пятидесятистраниц-

ный отчет, в котором подробно проанализировал, насколько «нерациональна» экономическая структура его региона, насколько «незрелы» местные клиенты и как конкуренты ведут «бескомпромиссную конкурентную борьбу, не считаясь с затратами». В его рассказе сам филиал представлялся чистой и невинной «жертвой». Однако он уклоняется от обсуждения давно устаревшей сети отделений своего филиала, заскорузлых процессов обслуживания и низкого морального духа сотрудников. Когда организация привыкает определять себя как «жертву» внешней среды, она тем самым в корне отказывается от «инициативы» изменить свою судьбу. О развитии тогда не может быть и речи.

Третий тип — это более обманчивый недуг: «привязанность к внешнему облику вещей», который можно назвать «иллюзией активности». Этот недуг часто встречается в компаниях, где царит культура «исполнительности». Когда возникает кризис, организация немедленно приступает к действиям: сотрудники работают сверхурочно, мобилизуют ресурсы и с чрезвычайно «активной» позицией пытаются «решить» проблему. Однако их так называемое «решение» зачастую направлено лишь на «симптомы» проблемы, а не на её «корень» — это своего рода «копание ямы на месте» с ещё большим усилием.

Представьте себе, что в центр обслуживания клиентов одного банка в короткие сроки резко возросло количество звонков с жалобами. Типичным примером «иллюзии актив-

ности» является немедленное увеличение штата и бюджета центра обслуживания, чтобы каждый звонок принимался быстрее, а каждая жалоба «обрабатывалась» быстрее. Руководители будут гордиться своими «решительными действиями». Однако настоящая организация, ориентированная на обучение, задаст вопрос более глубокого уровня: почему количество жалоб внезапно резко возросло? Может быть, в дизайне одного из наших продуктов есть фатальный дефект? Или изменение какого-то нашего бизнес-процесса доставило клиентам огромные неудобства?«Иллюзия активности» заставляет нас увлекаться ролью эффективного «пожарного», тушащего один пожар за другим; тогда как настоящее обучение требует от нас стать хладнокровным «следователем по пожарам», чтобы найти тот скрытый «структурный» источник возгорания, который вызывает все эти пожары.

Наконец, это самая классическая и наиболее тревожная болезнь — «притча о лягушке, которую варят в теплой воде». Она описывает коллективный «оцепенение восприятия», проявляемое организацией перед лицом медленных, постепенных, но достаточно смертоносных долгосрочных угроз. В случае внезапных и острых кризисов организация часто демонстрирует мощную способность к реагированию на стресс. Однако в отношении тех угроз, которые, подобно температуре воды, незаметно растут со скоростью на один градус в месяц, «система оповещения» организации зачастую полностью выходит из строя.

Громкое падение «Нокии» — это как раз тот самый бизнес-экземпляр «лягушки, которую варят заживо». Угроза со стороны смартфонов не возникла в одночасье. От выпуска первого поколения iPhone до подъема системы Android и, наконец, до окончательного краха «Нокии» прошел многолетний «период повышения температуры воды». В течение этого периода бесчисленные инженеры и руководители среднего звена внутри «Нокии» неоднократно высказывали предупреждения, но руководство всей организации было ослеплено по-прежнему огромной прибылью и долей рынка, приносимыми бизнесом по производству функциональных телефонов (первая кривая), они чувствовали, как меняется температура воды, но так и не смогли убедить себя, что это «небольшое волнение» превратится в разрушительное цунами. В конце концов, находясь в комфортной теплой воде, они упустили последний шанс выпрыгнуть из кастрюли.

Эти четыре вида «обучательной неполноценности» — узкий взгляд «я есть моя должность», перекладывание ответственности на других, поверхностность, заключающаяся в «привязанности к внешним проявлениям», а также оцепенение, подобное «вариванию лягушки в теплой воде», — вместе составляют «патологический срез», лежащий в самой сути организации, неспособной к эволюции. Это не единичные управленческие просчёты, а комплекс взаимосвязанных и взаимно усиливающих друг друга «системных заболеваний». Если организация не способна трезво диагно-

стировать, какими именно видами и в какой степени «обучающей неполноценности» она страдает, то любые грандиозные планы относительно «второй кривой» останутся лишь замками, построенными на песке, которые не выдержат удара первой волны реальности. Однако диагностика — это лишь первый шаг. В следующей части мы рассмотрим системный «рецепт», состоящий из «пяти практик», который Питер Сендж предложил для излечения этих «хронических заболеваний»[49].

**(2) Пять практик: системная методология построения «эволюционной силы» организации**

Перед лицом тех «учебных нарушений», которые укоренились глубоко в организме организации, любые «управленческие хитрости», направленные на лечение отдельных симптомов, обречены на тщетность. Глубина мысли Питера Сенджи заключается в том, что он ясно осознавал: эти симптомы не существуют изолированно, а представляют собой взаимосвязанные и взаимно усиливающие друг друга «системные заболевания». Поэтому он предложил «системный рецепт», состоящий из пяти компонентов, которые необходимо развивать одновременно и ни один из которых нельзя упускать. Это и есть знаменитые «пять практик». Они представляют собой не пять независимых управленческих инструментов, а целостный набор «духовных принципов», направленных на коренное преобразование способов мышления и взаимодействия членов организации, — самую суть

системной методологии построения «эволюционной силы» организации.

Первая практика — «самопревосхождение». Это краеугольный камень пяти практик, а также «внутренняя сила», связанная с личным самосовершенствованием, которую руководители чаще всего упускают из виду.«Самопревосхождение», о котором говорит Сент-Джи, — это не стремление к какому-то сверхземному состоянию, а постоянная, продолжающаяся всю жизнь практика «уточнения и углубления личного видения, сосредоточения внимания, развития терпения и объективного наблюдения за реальностью». Она требует, чтобы каждый член организации в первую очередь стал самостоятельным и трезвомыслящим «учащимся».

Это кардинально ставит под сомнение традиционное определение сотрудника в организации. В традиционной иерархической структуре сотрудник является придатком «должности», «инструментом», чья главная обязанность заключается в «исполнении». В то же время концепция «самопревосхождения» провозглашает, что организация должна состоять из группы людей, глубоко приверженных собственному развитию. Ведь способность организации к обучению ни в коем случае не может превышать сумму способностей к обучению всех её членов. Только когда люди в организации привыкнут рассматривать работу как «поле для тренировок», где можно реализовать личное видение и закалить характер, а не просто как «сделку» в обмен на зарплату, толь-

ко тогда по-настоящему раскроется мощный источник «эволюционной силы», идущей снизу вверх. Именно в этом заключается основное противоядие от первого уровня «учебной неполноценности» — убеждения «я — это моя должность». Оно требует от нас перенести взгляд с узких должностных обязанностей на более широкий кругозор и задаться конечным вопросом: «Кем я хочу стать?».

Второе упражнение — «улучшение ментальных моделей». Если «самопревосхождение» — это внутреннее самосовершенствование, то «улучшение ментальных моделей» — это внутренний, смелый самоанализ. Оно требует от нас безжалостно «вывести на свет» и подвергнуть проверке те «предположения, предубеждения и даже образы и впечатления», которые скрываются в глубинах сознания и глубоко влияют на то, как мы воспринимаем мир и действуем.

Именно это и является «хирургическим скальпелем» для излечения от упорного недуга «перекладывания вины на других». Ведь причина того, что мы привыкли искать врагов вовне, кроется именно в том, что мы никогда не анализировали ту «карту мира», которая давно застыла в нашем сердце. На этой карте мы сами часто представляем себя рациональными и благонамеренными, тогда как «другие» (конкуренты, другие подразделения) — иррациональными и даже злонамеренными. Работа над улучшением ментальных моделей требует от нас смело признать, что «мир, который мы видим, — это не сам мир, а лишь нарисованная нами карта,

полная субъективных предубеждений», и всегда быть готовыми выслушать иные точки зрения, чтобы скорректировать нашу несовершенную карту.

В том сложном процессе перехода от традиционного корпоративного бизнеса к «второй кривой» цифровых финансов, который я пережил на собственном опыте, больше всего необходимо было разрушить именно тот глубоко укоренившийся в сознании банкиров «ментальный шаблон» — «все кредиты малым и микропредприятиям являются высокорисковыми и нерентабельными». В течение последних нескольких десятилетий этот шаблон был верным и эффективным «правилом управления рисками». Однако когда в технологической и информационной среде произошли кардинальные изменения, эта некогда «истина» превратилась в «умственные оковы», мешающие нам увидеть новый континент. Только когда мы коллективно и осознанно вынесем этот «ментальный шаблон» на обсуждение и проведем открытое, честное расследование и дебаты, смогут проявиться новые возможности.

Третьим упражнением является «создание общего видения». Когда отдельные люди начинают выходить за пределы своего «я», а команда начинает анализировать ментальные модели, возникает один чрезвычайно важный вопрос: куда же, в конечном счёте, движется наш коллектив? «Общее видение», о котором говорит Сент-Джи, — это отнюдь не та красивая, но пустая «декларация миссии», тщательно сфаб-

рикованная отделом по связям с общественностью и вывешенная на стене конференц-зала. Настоящее общее видение — это конкретная и яркая «картина» того, «какое будущее мы хотим создать вместе», укоренившаяся в сердце каждого члена организации.

Оно должно быть «создано совместно», а не «навязано в одностороннем порядке». Оно вдохновляет на искреннюю и долгосрочную «преданность», а не на краткосрочное «послушание», основанное на страхе или корысти. Именно это является самой мощной «центростремительной силой», противостоящей самой ключевой проблеме «потери фокуса» в борьбе с «ростом энтропии» в организации. Когда достаточно чёткое и привлекательное общее видение, подобно Полярной звезде, возвышается над горизонтом организации, оно способно перенаправить «рассеянные силы» бесчисленных индивидуумов — из хаотичных и даже противоречивых направлений — в единое и мощное направление, создающее синергию. Оно позволяет членам организации, сталкиваясь с повседневными мелочами и неудачами, поднять голову, увидеть смысл, выходящий за рамки личных интересов, и тем самым обрести силу для упорного продвижения вперёд.

Четвёртая практика — «командное обучение». Это «плавильный котёл», в котором три предыдущие практики переходят с индивидуального уровня на коллективный. Суть командного обучения заключается в развитии способности к коллективному мышлению, называемой «глубоким диало-

гом». Это кардинально отличается от привычных нам «дебатов», наполненных противостоянием, где есть победители и проигравшие. Цель «дебатов» — «моя точка зрения должна победить твою»; цель «глубокого диалога» же заключается в том, чтобы «вместе отложить в сторону свои собственные точки зрения и, как партнеры, отправиться на поиски более глубокой истины, которую никто из нас ещё не видел».

Это требует от членов команды проявления огромной открытости и умения слушать. Именно это является наиболее конкретной практической площадкой для разрушения «межведомственных барьеров» и излечения от хронического недуга «я — это моя должность». В настоящей обучающейся команде члены из разных функциональных подразделений перестают быть «хранителями» своих интересов, а становятся «составителями пазла», совместно решающими сложную проблему. Каждый вносит свой уникальный, но неполный «кусочек пазла» и с открытым сердцем пытается понять «кусочки» других, чтобы в конечном итоге совместными усилиями составить картину, гораздо более полную и близкую к «целостной картине системы», чем то, что видит любой отдельный человек.

И именно то, что объединяет всё это и придаёт ему душу, является венцом философии Сен-Джи — «Пятой практикой»: «системное мышление». Это самая важная и самая сложная для освоения практика. Это совершенно новый «объектив», через который мы смотрим на мир. Она требует

от нас перестать рассматривать мир как совокупность изолированных, линейных «причинно-следственных событий», а воспринимать его как сложную, динамичную «систему», состоящую из бесчисленных взаимосвязанных и взаимодействующих «циклов обратной связи».

Системное мышление — это единственное «лекарство» от двух смертельных болезней: «привязанности к внешнему облику вещей» и «жабы, которую варят в теплой воде». Оно позволяет нам проникнуть сквозь ослепительное многообразие «симптомов» и увидеть «структуру», скрытую за ними и управляющую функционированием всей системы.

Вернёмся к примеру с резким ростом числа жалоб в службе поддержки банка. Человек, не владеющий системным мышлением, увидит линейную причинно-следственную связь: «Слишком много звонков с жалобами, поэтому нужно увеличить количество операторов». А человек, мыслящий системно, нарисует более сложную «схему системы»: возможно, именно из-за того, что в погоне за краткосрочной прибылью (сила расширения) мы чрезмерно упростили процесс предупреждения о рисках для определенного финансового продукта (сбой силы баланса), что привело к недопониманию и убыткам клиентов, а в результате — к резкому росту числа жалоб (проявление силы сжатия). И если мы просто увеличим количество операторов, не устранив при этом «структурную» причину проблемы — дефектный «процесс», то чем больше ресурсов мы вложим в «тушение по-

жара», тем больше будем потакать этому пожару, позволяя ему продолжать гореть.

Системное мышление позволяет нам ясно увидеть, что сегодняшние «проблемы» зачастую являются следствием вчерашних «решений». Оно учит нас искать «коренные решения» с высоким коэффициентом влияния, способные «повлечь за собой цепную реакцию», а не увлекаться «симптоматическими решениями» с низким коэффициентом влияния, которые лечат только симптомы, но не устраняют первопричину.

В конечном итоге эти пять практик составляют неразделимое, взаимно усиливающее друг друга целое. Преодоление себя обеспечивает всей системе «духовную энергию»; совершенствование ментальных моделей устраняет «когнитивные барьеры»; формирование общего видения указывает нам «направление движения»; а командное обучение предоставляет нам метод «коллективного плавания». А системное мышление — это та «карта», которая объединяет всё это воедино и помогает нам проложить путь сквозь туман сложности. Вместе они составляют «программное обеспечение» и «операционную систему» «эволюционной силы» организации и представляют собой самый фундаментальный и единственный путь практики, позволяющий организации эволюционировать из «машины», пассивно реагирующей на изменения, в «живой организм», способный активно создавать будущее[50].

## III. Антихрупкость: обретение силы в условиях неопределённости

### (1) «Тройная структура» Талеба: уязвимость, устойчивость и антихрупкость

Если «Вторая кривая» Чарльза Хэнди раскрывает нам мужество «самореволюции», которое должна проявить организация, сталкиваясь с «предсказуемым» жизненным циклом, то «Пять дисциплин» Питера Сенджи помогают нам построить «внутреннюю систему» непрерывного обучения, предназначенную для реагирования на «понятую» сложность. Однако мир, в котором мы живём, по своей сути в значительной степени не является ни предсказуемым, ни полностью понятным. Он скорее напоминает «хаотическое поле», движимое бесчисленными событиями типа «чёрного лебедя» и наполненное случайностью, волатильностью и экстремальными потрясениями.

В таком мире одной лишь способности «учиться» может оказаться недостаточно для обеспечения долгосрочного выживания. Ведь обучение часто требует времени, а достаточно сильный удар «черного лебедя» может вообще не дать организации времени ни на обучение, ни на реакцию. Поэтому нам нужна «эволюционная сила» более высокого уровня, с более выраженным выживательским характером. Эта сила должна не только «противостоять» ударам, но и «черпать» питание из ударов и хаоса, чтобы стать ещё сильнее. Точно «назвал» и систематически «описал» эту загадочную силу

тот неординарный мыслитель, бывший трейдер и современный король философии риска — Насим Николас Талеб[51].

Талеб своим привычным, безжалостно острым пером полностью перевернул наши традиционные представления о «риске» и «выживании». Он указывает, что на протяжении долгого времени мы попадали в ловушку черно-белого, дихотомического мышления. Когда мы говорим о том, как что-либо реагирует на стресс, мы привычно считаем, что противоположностью «хрупкости» (Fragile) является «устойчивость» (Robust) или «прочность»[52]. Однако Талеб метко указывает, что это серьёзный «лексический пробел», который скрывает гораздо более важное и увлекательное свойство вселенной.

Чтобы разорвать эти мыслительные оковы, Талеб создал совершенно новую «тройную структуру», которая, подобно спектру, чётко обозначает три совершенно разных состояния, в которых находятся объекты при столкновении с волатильностью и источниками стресса.

Первое состояние — «хрупкость». Это состояние нам наиболее знакомо. Хрупкие объекты предпочитают спокойную, предсказуемую среду, а любые формы колебаний, хаоса и потрясений вызывают у них отвращение и даже страх. Тщательно бережно хранимый фарфоровый ваза — идеальная метафора «хрупкости». В музее с постоянной температурой и влажностью она может без проблем простоять несколько столетий. Но достаточно одного небольшого землетрясе-

ния или одного неаккуратного прикосновения, чтобы она в мгновение ока превратилась в кучу невосстановимых осколков. На организационном уровне такие организации, которые чрезмерно зависят от одного рынка, одного клиента, одной технологии или имеют настолько жесткие внутренние процессы, что не допускают никаких отклонений, обладают такой же «фарфоровой» хрупкостью. Их балансовые отчеты в спокойное время могут выглядеть безупречно, но стоит только наступить неожиданному «отраслевому землетрясению», как они разлетятся на куски.

Второе состояние — «устойчивость». Это идеальное состояние, которое мы традиционно ценим и к которому стремимся. Устойчивые объекты способны сохранять свою первоначальную форму и функции при воздействии ударов определенной силы; их не так легко изменить. Небоскреб, построенный в соответствии с самыми высокими стандартами сейсмостойкости, является символом «устойчивости». Землетрясение силой 7 баллов, возможно, заставит его сильно раскачиваться, но после землетрясения он по-прежнему будет величественно возвышаться, а его внутренняя конструкция останется невредимой. На организационном уровне те организации, которые располагают достаточными запасами наличности, диверсифицированной структурой бизнеса и отлаженными планами действий в чрезвычайных ситуациях, обладают такой же «устойчивостью», как и небоскреб. Они способны «выдержать» большинство внешних потрясе-

ний и после кризиса продолжить работу в рамках своей первоначальной бизнес-модели. Это, без сомнения, достойная похвалы способность к выживанию — высшее проявление «устойчивости» в условиях предельного давления.

Однако революционное прозрение Талеба заключается в том, что он указал на ограниченность «устойчивости». Устойчивость — это всего лишь «отсутствие ущерба»; в условиях потрясения она, в лучшем случае, позволяет сохранить статус-кво, но сама по себе не приносит никакой «выгоды» от этого потрясения. Что ещё более важно, даже у самого прочного небоскрёба в конечном счёте есть свой «предел прочности». Стоит ему столкнуться с суперземлетрясением, которое случается раз в тысячу лет и значительно превышает его проектные пределы (то есть с событием типа «черного лебедя»), как его судьба всё равно будет катастрофическим обрушением. Устойчивость может противостоять «известным» рискам, но не способна справиться с «неизвестными» рисками в их крайних проявлениях.

Итак, Талеб предложил этот сенсационный термин, находящийся на другом конце спектра, — «антихрупкость» (Antifragile). Этот термин, придуманный им самим, описывает мифическое свойство, выходящее за пределы простой прочности.«Антихрупкие» явления не только не боятся хаоса и потрясений, но, напротив, черпают силу для роста из волатильности, неопределённости и даже ошибок и ущерба. После «атаки» они становятся ещё сильнее, чем бы-

ли изначально.

Девятиглавая змея «Гидра» из греческой мифологии является первоначальным образом «антихрупкости»: если отрубить ей одну голову, на её месте вырастут две ещё более свирепые. В мире живой природы мышцы человеческого тела также представляют собой идеальную «антихрупкую» систему. Занимаясь силовыми тренировками, вы оказываете «давление» на мышечные волокна, вызывая «повреждения» на микроуровне, и в процессе восстановления этих повреждений мышцы становятся более массивными и сильными, чем были изначально. То же самое происходит и с нашей иммунной системой. При контакте с небольшим количеством инактивированных вирусов (вакцина) иммунная система подвергается «шоку» и «испытанию» и в ходе этого процесса «учится» противостоять вторжению более сильных, реальных вирусов, благодаря чему весь организм становится более здоровым. Антихрупкость — это общий и самый важный секрет всех живых, способных к эволюции систем[53].

Эта «тройная структура» Талеба предоставляет нам совершенно новое и более глубокое измерение для анализа «эволюционной способности» организации. Она говорит нам, что если организация довольствуется лишь созданием «устойчивости» — например, накоплением большего количества денежных средств или разработкой более тщательных планов действий в чрезвычайных ситуациях, — то в лучшем

случае она сможет стать лишь «небоскрёбом», выживающим при большинстве землетрясений. Её целью по-прежнему будет «сохранение статус-кво». А организация, по-настоящему стремящаяся к мощной «эволюционной способности», должна поставить перед собой цель достижения «антихрупкости». Она должна задуматься о том, как спроектировать свою организационную структуру, бизнес-модель и культуру таким образом, чтобы после столкновения с непредвиденными потрясениями она не только не рухнула, но и, подобно мифическому девятиглавому змею, «выростила» новые, более сильные «головы» — будь то новые технологии, новые рыночные инсайты, новые бизнес-модели или более устойчивая организационная культура.

Это радикальное изменение мировоззрения. Оно требует от нас перестать рассматривать «неопределённость» и «волатильность» как «врагов», которых необходимо полностью устранить, а воспринимать их как необходимые для эволюции организации, пусть и болезненные, но бесценные «бесплатные питательные вещества». Это требует от лидера превратиться из «архитектора», стремящегося построить идеальную «статическую» крепость, в «садовника», тщательно взращивающего сложную «экосистему». Садовник не пытается истребить всех вредителей и укрыться от ветра и дождя; он понимает, что умеренный стресс и вызовы позволяют растениям в саду расти еще более крепкими.

Теперь у нас есть более полный набор когнитивных ин-

струментов для диагностики и формирования «эволюционного потенциала» организации. Если теория «второй кривой» указывает нам «направление» и «момент» эволюции, то пять практик «обучающейся организации» дают нам «духовные принципы» и «процессы» эволюции; а теория «антихрупкости» Талеба устанавливает для нас «конечную цель» и «высший стандарт» эволюции. Этот стандарт заключается в следующем: организация, действительно обладающая эволюционным потенциалом, обязательно является «антихрупкой» организацией. Она больше не стремится никогда не допускать ошибок в предсказуемом мире, а стремится в непредсказуемом мире постоянно и систематически извлекать пользу из ошибок и хаоса. И именно эту ключевую тему мы и собираемся подробно обсудить ниже, анализируя рисковые события, с которыми я столкнулся лично.

**(2) Извлечение выгоды из потрясений: анализ примеров рисковых событий из личного опыта**

В те годы, когда я руководил работой по управлению рисками в одном из филиалов, я собственными глазами видел, как целый промышленный кластер, переживавший период бурного расцвета, за одну ночь погрузился в ледниковый период. Это было событие уровня «черного лебедя», достойное учебника, а также самый глубокий урок в моей профессиональной карьере, касающийся понятия «антихрупкость». Эта история не касается какой-то отдельной компании, а представляет собой срез экосистемы региональной экономи-

ки; она наглядно демонстрирует, как пробуждается истинная «эволюционная сила», когда огромная «сила сжатия» обрушивается с непреодолимой мощью.

Местом действия этой истории стал один из важнейших центров обрабатывающей промышленности на восточном побережье нашей страны. В первом десятилетии этого века он прославился благодаря стремительному взлету фотоэлектрической отрасли. Под влиянием щедрой политики финансовых субсидий в Европе, особенно в Германии и Испании, мировой спрос на солнечные панели демонстрировал взрывной рост. Эта мощная внешняя «сила экспансии», словно теплый муссон, проникла во все уголки города. В одночасье, как грибы после дождя, появились фотоэлектрические предприятия всех размеров: от производства монокристаллических кремниевых слитков до резки кремниевых пластин и сборки солнечных батарей — быстро сформировалась полная производственная цепочка. Капитал, кадры, земля — все факторы производства безумно устремились в эту отрасль, находящуюся на «вершине успеха».

На фоне этой бурной волны одна компания, которую мы назовём «Гуанхуа Нью Энерджи» (название вымышленное), стала настоящей звездой. Её основатель, старик Ли, — предприниматель с техническим образованием, скрупулёзный и прагматичный человек, почти одержимый стремлением к совершенству в технике. Я не раз возглавлял делегации, которые посещали его завод для проведения предкредитных и

послекредитных проверок. В его цехах всегда витал характерный запах нагретого кремния, а ряды полностью автоматизированных ламинаторов тихо и эффективно работали в чистых помещениях с постоянной температурой и влажностью. Больше всего старик Ли гордился полностью автоматизированной производственной линией, которую он за большие деньги завез из Германии и которая по эффективности фотоэлектрического преобразования на тот момент опережала отечественных конкурентов.

Финансовая отчётность «Guanghua New Energy» была просто безупречна. Объём продаж удваивался ежегодно, рентабельность была поразительно высокой, денежный поток — обильным, а сроки погашения дебиторской задолженности — тщательно контролировались, поскольку европейские клиенты, как правило, отличались высокой кредитоспособностью. По нашей модели кредитного рейтинга компания относилась к категории клиентов с наивысшим рейтингом и была «лакомым кусочком», за которым боролись все банки. Наш филиал также принимал активное участие в этом процессе, предоставив компании комплексную поддержку — от кредитов на пополнение оборотных средств до торгового финансирования. В те годы бурного роста, казалось, никто не сомневался, что этот устланный солнечным светом путь будет продолжаться бесконечно. Мечтой старого Ли было стать крупнейшим в мире поставщиком фотоэлектрических модулей. Эта мощная «экспансионная сила»

проявлялась не только в постоянно расширяющихся производственных площадях и непрерывно растущем объеме заказов, но и в атмосфере всеобщего оптимизма, царившей во всем регионе.

Однако, как специалист по рискам, профессиональный инстинкт заставлял меня всегда с осторожностью относиться к такому «одностороннему» процветанию. Я неоднократно высказывал свои опасения на заседаниях по оценке рисков: во-первых, судьба отрасли почти полностью зависела от политики субсидирования нескольких зарубежных стран. Насколько прочна основа такой бизнес-модели, построенной на «щедрости» других? Во-вторых, технологический путь относительно однообразен: весь промышленный кластер делает ставку на кристаллические кремниевые солнечные элементы. Как мы будем реагировать, если произойдет прорыв в области тонкопленочных технологий, способный кардинально изменить ситуацию? В-третьих, расширение предприятий в значительной степени зависит от высокой степени левериджа. Глубокое вовлечение банковского кредитования привело к тому, что финансовая система всего региона и фотоэлектрическая отрасль оказались связанными узами, по которым «один процветает — все процветают, один терпит убытки — все терпят убытки».

Честно говоря, в то время мои опасения казались несколько «неуместными». Один из коллег из операционного отдела полушутя сказал мне: «Старый управляющий, вы не слиш-

ком консервативны? Это шанс, который выпадает раз в сто лет: если мы его не ухватим, его ухватит кто-то другой». Его слова отражали настроения подавляющего большинства людей в то время. Перед лицом огромной «силы экспансии» трепет перед потенциальными рисками зачастую заглушался жаждой краткосрочной прибыли.

«Сила сжатия» рынка в конечном итоге обрушилась на нас с еще большей яростью и решительностью, чем я мог себе представить. В 2012 году этот огромный «черный лебедь» расправил крылья. Сначала в Европе и США один за другим начались расследования по «двум анти-делам» (антидемпинговое и антисубсидионное), и высокие штрафные пошлины, словно высокая стена, мгновенно перекрыли более девяноста процентов экспортных рынков. Сразу же после этого европейские страны, столкнувшись с собственным кризисом суверенного долга, резко сократили или вовсе отменили субсидии на фотоэлектрическую энергию. Спрос мгновенно замер.

Этот удар оказался разрушительным. Я до сих пор помню тот осенний день, когда я вновь вошёл в тот промышленный парк, где когда-то кипела оживлённая жизнь, и увидел полную тишину. Множество заводов остановили работу, на дверях висели судебные печати, и лишь немногие из них с трудом продолжали функционировать. Бывшие когда-то самоуверенные владельцы предприятий теперь были озабочены и подавлены; их мобильные телефоны, которые раньше

были горячими линиями для заказов, превратились в каналы для взыскания долгов со стороны банков и поставщиков. Вся отрасль с точки кипения мгновенно упала до точки замерзания.

«Guanghua New Energy» тоже не избежала этой участи. В одночасье горы готовой продукции превратились в бесполезные «кирпичи», а за их хранение ежемесячно приходилось платить огромные суммы. Письма о неисполнении обязательств от клиентов сыпались как снег, а контракты на закупку сырья, производство по которым уже началось, отменить было невозможно. Денежный поток предприятия мгновенно прервался. Согласно плану действий нашего банка, ситуация достигла критической точки, когда необходимо было немедленно наложить арест на имущество и начать ликвидацию. На экстренном совещании по рискам, которое я вел, атмосфера была крайне напряженной. Практически все мнения сводились к одному выводу: немедленно прибегнуть к юридическим мерам, наложить арест на все активы «Гуанхуа» и вернуть столько, сколько удастся, чтобы свести убытки нашего банка к минимуму. С точки зрения «уклонения от рисков» это было абсолютно правильное и безупречное решение.

Однако в конечном итоге я отклонил это предложение. Я принял решение, которое в то время казалось чрезвычайно рискованным: не отзывать кредиты и не возбуждать уголовное дело, а лично возглавить группу, которая войдет в

компанию и займется «управлением рисками». Это решение было продиктовано не мимолетным сочувствием, а трезвым суждением — профессиональным суждением, направленным на поиск зародышей «потенциала развития» в условиях кризиса.

Перед тем как принять это решение, я провел с старым Ли долгую беседу, длившуюся всю ночь. В офисе, затянутом дымом, он не жаловался на безжалостность рынка и не умолял банк о пощаде, а достал толстую стопку технических чертежей, в глазах его сверкал почти безумный блеск. Он рассказал мне, что в те два лучших года на рынке он на заработанную прибыль тайно создал небольшую команду исследователей и разработчиков, которая всё это время занималась изучением технологий «децентрализованной фотоэлектрической энергетики» и «интеграции систем хранения энергии». По его мнению, чрезмерная зависимость от крупных наземных электростанций и экспорта — это тупик, а настоящий «голубой океан» будущего — это крыши тысяч домов, где будет осуществляться автономное производство и потребление электроэнергии. В то время это была очень прогрессивная, даже несколько фантастическая идея.

Именно в этой стопке чертежей я увидел искру «эволюционной силы». Я осознал, что основным активом «Гуанхуа» являются не те производственные помещения и оборудование, которые стремительно теряют свою стоимость, а ориентированное на будущее технологическое видение, которым

обладают старик Ли и его команда. Моя задача заключалась не в том, чтобы продать с аукциона эти видимые «аппаратные» активы, а в том, чтобы найти способ сохранить и запустить это невидимое «программное обеспечение».

Здесь вступила в действие «сила баланса» нашего банка. Но это уже не было простой финансовой поддержкой, а глубокой, радикальной реорганизацией, подобной «лечению, при котором выскабливают кость». Моя команда, включавшая экспертов по кредитованию, юристов и финансистов, целый месяц проработала на заводе «Гуанхуа». То, чем мы занимались, уже далеко выходило за рамки банковской деятельности.

Во-первых, мы возглавили жестокую «реструктуризацию активов». Мы помогли старику Ли продать большую часть неиспользуемых земельных участков и стандартизированных производственных линий, оставив только самое необходимое оборудование для НИОКР и одну гибкую производственную линию. Этот процесс был болезненным: баланс старика Ли сократился на две трети, но он получил самое ценное «оружие» для выживания предприятия — наличные средства. Я сказал ему, что это похоже на то, как ящерица в критический момент вынуждена отбросить свой хвост.

Во-вторых, мы провели радикальную «реструктуризацию долга». Мы убедили несколько других банков-кредиторов временно приостановить взыскание задолженности и провели переговоры со всеми поставщиками, преобразовав крат-

косрочную задолженность в долгосрочную по схеме «долг в акции», что превратило поставщиков в «партнеров» предприятия. Это значительно снизило долговую нагрузку на предприятие и, что еще важнее, укрепило доверие всей цепочки поставок.

В-третьих, и это самое главное, мы оказали точную финансовую поддержку его «способности к эволюции». Мы не выделили ему ни копейки на поддержание прежнего производства, а создали специальный «кредит на НИОКР», контролируемый нашим банком, предназначенный исключительно для поддержки исследований, разработок, тестирования и продвижения на рынок его «децентрализованных фотоэлектрических систем». Сумма этого кредита была невелика, но каждая копейка была потрачена по назначению.

Этот процесс стал испытанием, закаливающим «антихрупкость». Кризис, подобно печи высокого давления, разрушил хрупкую бизнес-модель компании, зависящую от внешних субсидий, но в то же время очистил и выделил её внутреннюю, по-настоящему прочную часть, обладающую ключевым конкурентным преимуществом. Старик Ли и его команда продемонстрировали поразительную креативность в тот «зимовый период» отрасли. Разработанная ими интегрированная бытовая система «фотоэлектричество — накопление энергии — зарядка» точно заполнила нишу на рынке и очень быстро получила первые заказы. В то время как конкуренты все еще ломали голову над тем, как изба-

виться от накопленных запасов солнечных батарей, «Гуанхуа» уже незаметно завершила трансформацию в «поставщика решений».

Спустя несколько лет, с бурным ростом внутреннего рынка децентрализованной фотоэлектрической энергетики, «Guanghua New Energy» не только чудесным образом выжила, но и возродилась из пепла. Хотя её масштабы и не вернулись к тому огромному уровню, что был в период расцвета, её прибыльность, технологические барьеры и устойчивость к рискам значительно превосходят прежние показатели. Она больше не является уязвимым, плывущим по течению контрактным производителем, а представляет собой «антихрупкую» организацию, действительно владеющую ключевыми технологиями и способную определять рынок.

Этот случай стал глубоким «эволюционным скачком» как для меня лично, так и для моей команды. Мы осознали, что высшая степень мастерства в управлении рисками в банковской сфере не должна заключаться в том, чтобы быть «синоптиком», всегда правым и точно предсказывающим приближение шторма; и тем более не в том, чтобы быть изысканным эгоистом, первым закрывающим двери и окна при приближении шторма. Настоящее управление рисками — это быть смелым «мореплавателем», который не только умеет распознавать шторм, но и знает, как использовать его силу, настраивать паруса и даже плыть против ветра. Это требует от нас глубокого понимания структуры отрасли, чтобы

проникнуть в суть тех «генов эволюционной силы», которые скрываются за финансовыми отчётами и определяют жизнь или смерть организации.

В «Книге Перемен» сказано: «Когда дело доходит до крайности, наступает перемена; когда наступает перемена, открывается путь; когда открывается путь, дело длится». Эти слова идеально раскрывают суть мудрости «антихрупкости». Когда организация оказывается в безвыходном положении под давлением «силы сжатия», она сталкивается не только с концом своего существования, но и, возможно, с началом эволюции. Те организации, которые в условиях потрясений осмеливаются проводить реформы и умеют учиться, не только не будут уничтожены, но, напротив, почерпнут питание из хаоса и неопределённости, обретя более мощную жизненную силу, способную преодолеть циклы.

**IV. Примеры: переход Microsoft к облачным технологиям и несколько «возрождений» IBM**

**(1) «Поворот слона» Microsoft: практика организации, ориентированной на обучение**

В истории бизнеса редко встречаются гигантские компании, которые, упустив одну эпоху, смогли бы вновь ухватить следующую. Чаще всего мы слышим печальные истории в духе Kodak и Nokia: бывшие лидеры, в условиях смены технологических волн, рушились с грохотом из-за огромной «силы сопротивления», порождаемой их огромными размерами — организационной инерции, застывших процессов и

закрепленных представлений. Однако Microsoft — компания, установившая непоколебимое господство в эпоху персональных компьютеров, — после того как в эпоху мобильного интернета на время была признана «отстающей», чудесным образом совершила «разворот слона» и в эпоху облачных вычислений и искусственного интеллекта вновь вернулась на вершину мирового.

Это чудо в истории бизнеса произошло не благодаря случайному открытию какой-то новой технологии, а в результате глубокой, идущей «сверху вниз» революции в «эволюционной силе» организации. Её главным архитектором стал Сатья Наделла, занявший пост генерального директора в 2014 году. То, что он сделал, можно рассматривать как наиболее успешное и последовательное воплощение теории «обучающейся организации» Питера Сенджи[54] в бизнес-практике. Надера практически по учебнику внедрил суть «пяти практик» в огромный и застывший организм Microsoft, что в конечном итоге пробудило его дремлющую «эволюционную силу».

До прихода Наделры Microsoft производила на окружающих впечатление богатого, но чрезвычайно высокомерного «имперского сборщика ренты». Её «экспансионная сила» была исчерпана, и на смену ей пришла мощная, но угасающая «сила равновесия». Её основная бизнес-модель заключалась в том, чтобы охранять Windows — это огромное «денежное дерево» — и, используя своё монопольное положе-

ние на рынке ПК, заниматься лицензированием программного обеспечения. Эта модель приносила компании огромные доходы, но также привела к тому, что она заболела серьёзной «болезнью успеха».

В эпоху правления Стива Балмера «сила сжатия» внутри Microsoft достигла практически своего пика. Наиболее ярким примером этого стала печально известная система оценки эффективности «ранжирование сотрудников». Эта система обязывала руководителей делить сотрудников по фиксированным пропорциям на несколько категорий: «лучшие», «отличные», «средние» и «несоответствующие». Такая жестокая внутренняя конкуренция не только не стимулировала активность, но и привела к катастрофическим последствиям. Она превратила коллег в соперников в «игре с нулевой суммой», серьезно подорвала командную работу и породила толстые «межведомственные стены». Каждое подразделение напоминало отдельное феодальное королевство, между которыми возвышались высокие стены, наполненные противостоянием «мы и они». Подразделение Windows презирало подразделение Office, считая, что последнее лишь паразитирует на его платформе; в то же время эти два «доходных» подразделения совместно презирали новые направления бизнеса, требующие больших вложений и не приносящие видимой прибыли в краткосрочной перспективе, такие как облачные вычисления (Azure) и поисковая система Bing.

Этот внутренний раскол и застывшая структура напря-

мую привели к стратегическому краху Microsoft в эпоху мобильного интернета. Когда iPhone от Apple и Android от Google переопределили понятие персональных компьютеров, Microsoft по-прежнему упорно пыталась навязчиво перенести модель Windows эпохи ПК на мобильные телефоны. Компания потратила огромные средства на приобретение мобильного бизнеса Nokia, но в итоге потерпела катастрофический провал. Это классическое воплощение «дилеммы инноватора»[55], описанной Клейтоном Кристенсеном: ресурсы, процессы и ценности, на которых основан успех организации, в конечном итоге становятся главным препятствием на пути к принятию прорывных инноваций.

В феврале 2014 года, когда Сатья Наделла — руководитель индийского происхождения с мягким и сдержанным характером, пришедший из подразделения облачных вычислений, — неожиданно принял бразды правления, перед ним стоял именно такой «больной»: гигант, обладающий огромной прибылью и мощным технологическим потенциалом, но с организационной культурой, уже находящейся в терминальной стадии.

«Рецепт», выписанный Надрой, заключался не в радикальной реорганизации бизнеса, а в глубокой «революции сознания». Первым делом после вступления в должность он порекомендовал всем сотрудникам книгу, не связанную с технологиями, — «Ненасильственное общение» Маршалла Лузенберга[56]. Для Microsoft, где основной темой все-

гда были техническая и коммерческая конкуренция, это был сенсационный шаг. Первый яркий сигнал, который он послал, заключался в следующем: в первую очередь мы должны изменить то, как мы общаемся друг с другом. Именно это и является ключевым элементом одного из пяти принципов «обучающейся организации»: «улучшение ментальных моделей».

Наделла остро осознавал, что главный враг Microsoft — это не Apple или Google, а внутреннее «застывшее мышление», при котором сотрудники считают себя всезнающими. Он начал по всей компании без устали продвигать концепцию «мышления, ориентированного на рост»[57]. Он неоднократно доносил до сотрудников одну ключевую идею: Microsoft должна превратиться из организации, которая «все знает», в организацию, которая «всему учится». Это означало поощрять любознательность, приветствовать «ошибки», признавать собственное незнание и с смирением учиться у клиентов и конкурентов.

Ключевым шагом в этой «революции мышления» стала отмена широко критикуемой системы «ранжирования сотрудников». На смену ей пришла новая система оценки эффективности под названием «связи влияния». Суть новой системы больше не заключается в оценке индивидуальных результатов сотрудников, а в том, как они через сотрудничество вносят вклад в успех других и команды в целом, а также в том, чему они научились на своих ошибках. Эта ме-

ра, подобно хирургической операции, точно удалила «опухоль», приводившую к системной дегенерации внутреннего сотрудничества в Microsoft, и значительно способствовала «командному обучению».

Опираясь на «улучшение ментальных моделей» и «командное обучение», Наделла приступил к переосмыслению «общего видения» Microsoft. Он тонко уловил дух времени и переформулировал миссию компании, которая в эпоху Болмера была расплывчато определена как «компания, занимающаяся устройствами и услугами», следующим образом: «Дать возможность каждому человеку и каждой организации на планете достигать большего».

Гениальность этого видения заключается в его исключительной инклюзивности и открытости. Оно больше не рассматривает Windows как центр вселенной, а ставит «предоставление возможностей» в центр внимания. Это означает, что инструменты и сервисы Microsoft могут работать на любом устройстве и любой платформе, будь то iOS от Apple или Android от Google. Под руководством Надры Microsoft впервые в истории продемонстрировала на презентации Apple плавную работу приложений Office на iPad Pro. Раньше такая сцена была невообразима; она символизировала, что Microsoft окончательно попрощалась с эпохой закрытой и высокомерной империи и начала принимать открытую экосистему, основанную на сотрудничестве.

Обладая новым образом мышления и общим виде-

нием, Наделла приступил к продвижению самых сложных преобразований на уровне «системного мышления». Он решительно продвигал стратегию «Mobile First, Cloud First» («Сначала мобильные устройства, сначала облако»), которая в конечном итоге эволюционировала в концепцию «умного облака и умного периферийного устройства». Суть этой стратегии заключалась в глубокой самореволюции, требующей от Microsoft проактивно «покончить» со своим самым прибыльным направлением бизнеса.

Он трезво осознавал, что в эпоху облачных вычислений ценность операционной системы (Windows) снижается, а вычислительные мощности и сами данные становятся новым ядром бизнеса. Он принял чрезвычайно трудное, но крайне важное решение: больше не вкладывать ценные ресурсы в обреченный на провал Windows Phone, а полностью поставить будущее компании на облачную платформу Azure. Одновременно он перевел такие флагманские продукты, как Office, с прежней модели «разовой продажи» на модель «услуг по подписке» (SaaS), что позволило Office избавиться от зависимости от Windows и стать мощным кроссплатформенным двигателем, постоянно генерирующим денежный поток.

Именно это и описал Чарльз Хэнди как рискованный прыжок, открывающий «вторую кривую». Под руководством Надры Microsoft смело преодолела «долину смерти», перейдя от «продуктовой компании» к «компании, ориентированной

на платформы и услуги». Доходы от Azure, которые на момент вступления Наделры в должность были ничтожно малы, превратились в основной двигатель роста Microsoft, что позволило компании стать единственным игроком, способным составить конкуренцию Amazon Web Services (AWS) на совершенно новом рынке облачных вычислений, объем которого исчисляется триллионами.

В конечном итоге, смысл всех этих преобразований заключается в стимулировании «самопревосхождения» каждого члена организации. «Эмпатия», которую проповедует Надера, — это не просто моральная позиция, а скорее бизнес-стратегия. Он требует, чтобы все менеджеры по продуктам и инженеры выходили из своих офисов и прислушивались к реальным потребностям и проблемам клиентов. Он считает, что только по-настоящему поняв желания клиентов, можно создать великие продукты. Такое уважение к творческому потенциалу каждого сотрудника и стимулирование его развития позволили Microsoft вновь привлечь лучших мировых специалистов в области искусственного интеллекта, заложив прочную основу для того, чтобы компания вновь стала лидером в эпоху искусственного интеллекта.

Оглядываясь на «разворот слона» в Microsoft, мы можем ясно увидеть практический путь «организации, обучающейся»: начиная с изменения «ментальных моделей», через прорыв межведомственных барьеров путем поощрения «командного обучения», под руководством «общего стремле-

ния» осуществляя стратегическую трансформацию на уровне «системного мышления» и, в конечном итоге, достигая «самопревосхождения» каждого человека. Величие Сатьи Надры заключается в том, что он не изобрел никакой потрясающей теории управления, но, подобно терпеливому садовнику, используя план, давно нарисованный Питером Сендж, он заново вырастил на некогда затвердевшей почве Microsoft полный жизненной силы тропический лес, способный к саморазвитию. Возрождение Microsoft — это самая яркая глава в истории победы «эволюционной силы» над «силой сжатия», которая убедительно доказывает: для любой организации способность к обучению и есть, в конечном счёте, ключевое конкурентное преимущество.

**(2) «Столетнее одиночество» IBM: эпопея эволюции антихрупкости**

Если бы в мире бизнеса существовал свой «пантеон богов», то IBM, без сомнения, была бы одним из самых древних и самых одиноких божеств. Она зародилась в эпоху перфокарт и механических вычислений, стала свидетелем тусклого света вакуумных ламп, грохота мэйнфреймов, волны персональных компьютеров, расцвета Интернета и даже сегодняшних облачных технологий и искусственного интеллекта. За более чем столетнюю историю своего существования большинство бывших соперников исчезли, превратившись в пыль деловой истории, а она, словно одинокий путешественник во времени, облаченная в синюю броню, стоит

до сих пор.

Эта «столетняя одиночество» проистекает из глубокой способности к «антихрупкости», которая уже вошла в его кровь. История IBM — это эпопея о том, как компания постоянно и активно принимала «черных лебедей», и даже не гнушалась собственноручно убивать «вчерашнего себя», чтобы раз за разом возрождаться на грани гибели.

Первое великое возрождение IBM произошло под руководством его ключевой фигуры — Томаса Уотсона-младшего[58]. В начале 1960-х годов IBM, благодаря своему преимуществу первопроходца в области коммерческих компьютеров, уже заняла доминирующее положение. Однако её продуктовая линейка была чрезмерно разветвлённой, а компьютеры разных моделей были несовместимы друг с другом, что, с одной стороны, являлось источником прибыли, а с другой — приводило к огромному росту «энтропии» в организации. Уотсон, проявив поразительную дальновидность и решительность, пошел на риск, который можно назвать самым смелым в истории бизнеса: отказаться от всех существующих продуктовых линеек, мобилизовать все силы компании и инвестировать 5 миллиардов долларов (что на тот момент превышало бюджет «Манхэттенского проекта» по созданию атомной бомбы) в разработку совершенно новой, полностью совместимой компьютерной системы — System/360.

Это решение в то время встретило огромное внутреннее сопротивление. Оно означало добровольное уничтоже-

ние приносящего прибыль бизнеса компании ради погони за будущим, полным неопределенности. Именно это стало первым прямым столкновением «эволюционной силы» и «контракционной силы».«Антихрупкость» в мышлении Уотсона заключалась в том, что он понимал: если IBM не заменит свою хаотичную линейку продуктов единой передовой архитектурой, то рано или поздно это сделают конкуренты. Лучше проактивно изменить себя, чем пассивно подвергнуться радикальным изменениям со стороны других. Успех System/360 не только открыл для IBM тридцатилетнюю «золотую эру» мэйнфреймов, но, что ещё важнее, заложил в генофонд компании зародыш культуры «творческого самоуничтожения».

Однако огромный успех также заложил семена следующего кризиса. К концу 1980-х годов «голубой слон» IBM из-за своего непревзойденного успеха стал раздутым, высокомерным и бюрократическим. Погруженная в огромные прибыли, приносимые мэйнфреймами, компания упустила революцию в области мини-компьютеров и на рынке персональных компьютеров (ПК), который она сама же и создала, уступила две свои ключевые области — операционные системы и микросхемы — соответственно компаниям Microsoft и Intel. Когда колесо истории вкатилось в девяностые годы, наступил «ледниковый период» для мэйнфреймов, а мини-компьютеры и серверы на базе ПК обрушились на рынок, словно стая волков, и «сила сжатия» IBM проявилась с невиданной

ранее силой.

В период с 1991 по 1993 год совокупный убыток IBM достиг поразительной цифры в 16 миллиардов долларов, акции компании резко обвалились, а число уволенных сотрудников исчислялось десятками тысяч.IBM того времени представляла собой типичный музей «болезни крупных корпораций»: процессы принятия решений были до безобразия затянуты, внутри компании царила культура «голубокровной» аристократии, сотрудники носили строго одинаковые белые рубашки и тёмные галстуки, но уже давно оторвались от реальных потребностей клиентов. Весь мир обсуждал вопрос «кто убил IBM», и на Уолл-стрит и в бизнес-школах сложился консенсус: этот гигант уже безнадежен, и единственный выход — разделить его на несколько независимых компаний, а затем продать.

Именно в этот «самый мрачный час» IBM встретила самого важного «спасителя» в своей истории, а также пережила самое яркое проявление своей «антихрупкости». В 1993 году Гоу Сна[59], «аутсайдер» из пищевой и финансовой отраслей, принял вызов в критический момент и стал первым в истории IBM генеральным директором, приглашённым со стороны.

После вступления в должность все ожидали, что Гоуднау объявит о грандиозном «новом видении», предполагающем разделение компании. Однако первое, что он сделал, поразило всех. На своей первой пресс-конференции после вступ-

ления в должность он заявил: «Сейчас о IBM уже слишком много говорится… Последнее, что нужно IBM в данный момент, — это новое видение». За этими словами скрывалась глубокая мудрость антихрупкости. Он осознавал, что когда организация находится на грани хаоса и краха, любые пустые и нереалистичные грандиозные нарративы только усугубят «рост энтропии» в организации. Наиболее неотложной задачей было прекратить пустые разговоры, сосредоточиться на выполнении и восстановить тесную связь с клиентами.

Вторым и самым принципиальным решением, которое он принял, было категорическое отклонение плана по разделению IBM. В то время преобладало мнение, что все подразделения IBM — по аппаратному обеспечению, программному обеспечению, услугам и т. д. — должны стать независимыми и свободно конкурировать на рынке. Однако после нескольких недель интенсивных исследований Готтснер пришел к прямо противоположному выводу: единственное незаменимое ядро конкурентоспособности IBM заключается именно в её «масштабе» и способности к «интеграции». В условиях растущего спроса клиентов на комплексные ИТ-решения «из одних рук» «интегратор», способный предоставлять всё — от аппаратного и программного обеспечения до консультационных услуг, — обладает несравненной ценностью. Он решил не только не разделять компанию, но и ещё более тесно сплотить IBM.

Это решение стало высшим проявлением духа «антихруп-

кости» IBM. Компания не стала распадаться и отступать перед лицом потрясений (что является проявлением «хрупкости»), а увидела в них возможности, которые остались незамеченными другими. Гордон Шена проницательно понял, что, несмотря на спад в сегменте мэйнфреймов, установленные в тысячах крупных компаний по всему миру мэйнфреймы IBM сами по себе представляют собой огромную «золотую жилу», которую только предстоит разрабатывать. Этим клиентам больше не нужны более быстрые машины, а необходимо понимание того, как использовать информационные технологии для решения бизнес-задач.

В результате Го Шна Мин возглавил самую грандиозную в истории IBM трансформацию по модели «второй кривой»: переход от компании, ориентированной на аппаратное обеспечение, к компании, ориентированной на «услуги» и «решения». Он решительно продвигал развитие «IBM Global Services», выведя такие направления, как консалтинг, системная интеграция и аутсорсинг, на ключевое место в стратегии компании в компании. Это был чрезвычайно болезненный процесс, потребовавший изменения корпоративной культуры всей компании с аппаратного мышления, ориентированного на «продажу коробок», на сервисное мышление, ориентированное на «решение проблем».

Результаты этой трансформации были поразительными. За девять лет руководства Гоудна акции IBM выросли в десять раз, а выручка от услуг увеличилась с 30 млрд долла-

ров до почти 80 млрд долларов, став основным источником прибыли компании.IBM не только выжила, но и нашла бизнес-модель, более широкую и устойчивую, чем продажа оборудования. Тот кризис, который едва не стал для компании фатальным, в конечном итоге стал катализатором её полного преображения, заставив её эволюционировать из «уязвимого» производителя оборудования в «устойчивого» и даже «антиуязвимого» гиганта в сфере услуг.

И по сей день эпопея эволюции IBM продолжается. Столкнувшись с новой волной облачных вычислений и искусственного интеллекта, компания вновь продемонстрировала мужество, готовая пожертвовать тем, что необходимо. Под руководством Арвинде Кришны IBM потратила 34 млрд долларов на приобретение гиганта открытого программного обеспечения Red Hat, сделав ставку на «гибридное облако»; одновременно компания решительно избавилась от своего традиционного и достаточно прибыльного бизнеса по предоставлению услуг в сфере ИТ-инфраструктуры. Это полностью повторяет сценарий, который когда-то разыгрался с авантюрой «Уотсона» и трансформацией под руководством Гоцна.

Феникс возрождается из пепла. Столетнее одиночество IBM по сути является одиночеством «эволюционера». Более чем столетней практикой компания снова и снова доказывает нам одну глубокую истину: чтобы обрести подлинное долголетие, организации нужны не нерушимые крепостные сте-

ны, а смелость, позволяющая снести эти стены и восстановить свой дом на руинах. Настоящая «сила эволюции» — это именно такая «антихрупкость», позволяющая обретать новую жизнь в процессе многократного «творческого самоуничтожения». Это трагически величественная мудрость, высшая награда, которую время в конечном итоге дарит тем смельчакам, которые осмеливаются «умереть, чтобы родиться заново».

На этом мы с помощью четырёх основных сил — силы расширения, силы сжатия, силы равновесия и силы эволюции — нарисовали внутреннюю «карту силового поля» для «организации» — одного из величайших изобретений человечества. Эти четыре силы, подобно энергии четырёх времён года — весны, лета, осени и зимы, — циклически повторяются на протяжении жизненного цикла организации, то поднимаясь, то опускаясь, то усиливаясь, то ослабевая, и вместе сочиняют тайную и грандиозную историю внутренних взаимодействий.

Сила экспансии — это «весна» организации, это проистекающий из жизненного инстинкта неудержимый импульс роста. Она жаждет солнечного света, дождя и почвы, побуждая организацию стремиться к рынку, прибыли и масштабам, исследовать неизведанные области новых технологий.«Волчий дух» Huawei, лихорадка интернет-пузыря — всё это крайние проявления этой силы, усиленной человеческой природой и капиталом. Она полна надежды, амбиций

и энергии, но, как и следовало ожидать, закладывает семена будущего кризиса.

Сила сжатия — это «осень» и «зима» организации, это безжалостное отражение закона увеличения энтропии из физики в области социологии. Любая организация, какой бы эффективной и упорядоченной она ни была на этапе становления, не может избежать коммуникационного шума, потери фокуса на целях и застывания процессов, которые несет с собой расширение масштабов. Организационный организм неизбежно становится жестким, вялым и подверженным внутренним трениям. Всевозможные симптомы «болезни крупных компаний», а также громкое падение империи Nokia перед лицом перемен — всё это свидетельствует о существовании этой бесшумной, нисходящей силы, которая заявляет о своей непреодолимости.

Уравновешивающая сила — это «лето» организации, противостояние света человеческого разума хаосу и беспорядку. Она пытается с помощью иерархии, процессов и культуры наложить узду на стремительную «силу экспансии» и возвести дамбы против неизбежной «силы сжатия». Она стремится к порядку, стабильности и предсказуемости — подобно стандартизированным руководствам «Макдоналдса» и линиям бережливого производства «Тойоты» — и призвана превратить организацию в точную, никогда не допускающую ошибок машину. Однако крайнее равновесие зачастую означает утрату жизненной силы и подавление «непредви-

денного».

А сила эволюции — это та таинственная сила, выходящая за рамки круговорота четырёх времён года и принадлежащая «пятому сезону». Это семя нового «весны», зарождающееся в пронизывающем холоде «зимы». Это мужество, позволяющее родиться из смерти, — необыкновенная способность организации, столкнувшейся с «проклятием успеха» или ударом «чёрного лебедя», осмелиться на самоотречение и самореволюцию, чтобы открыть «вторую кривую».«Поворот слона» Microsoft и «столетнее одиночество» IBM — — это яркий блеск этой силы, проявившийся в самых суровых условиях. Это говорит нам о том, что конечная высота, которой может достичь организация, зависит не от того, насколько быстро она бежит в благоприятных условиях, а от того, сможет ли она в неблагоприятных условиях совершить глубокую «эволюцию».

Друзья, дойдя до этого места, вы, возможно, заметите, что взаимодействие этих четырёх сил — разве не отражение жизни каждого из нас? В молодости мы полны «экспансивной силы», стремящейся к великим свершениям; с возрастом мы ощущаем «контракционную силу», связанную с угасанием физических способностей и умственных возможностей; мы используем разум и самодисциплину, чтобы создать «силу равновесия» в жизни; а на каждом ключевом перепутье жизни разве мы не жаждем «силы эволюции», позволяющей превзойти самого себя?

История организации — это наполовину трактат о человеческой природе. Только поняв, как эти четыре силы взаимодействуют в микромире предприятия, мы по-настоящему обретаем ключ к пониманию бизнес-цивилизации.

Настало время переключить наш взгляд с «микроскопа», через который мы рассматриваем предприятия, на «телескоп», через который мы рассматриваем государство. Ведь «государство» — это самая грандиозная, самая сложная по структуре и самая влиятельная из всех форм организации, созданных человечеством. Применима ли та же базовая логика, определяющая взлеты и падения предприятия, к объяснению славы и заката империи? Возникновение и упадок цивилизации?

В следующей главе мы официально отправимся в путь, настроим этот «компас четырёх сил» на совершенно новое измерение, чтобы исследовать ещё более грандиозное «поле сил цивилизации» и попытаться ответить на те фундаментальные вопросы, которые витают в глубинах истории.

Как сказано в «Тяньлунь» из «Сюнь-цзы»: «Путь Неба неизменен: он не сохраняется ради Яо и не гибнет ради Цзе». Возможно, движущей силой истории является не гениальный замысел какого-то героя и не произвол какого-то тирана, а те холодные «силы», скрытые под поверхностными явлениями и существующие неизменно, подобно законам физики. А наше путешествие только начинается.

**Глава 2.**

**«Силовое поле» цивилизации: повышение размерности модели четырёх сил на государственном уровне**

В ходе исследования, представленного в первой главе, мы построили внутреннюю механическую модель «организации» — этого социального атома. Сила экспансии, сила сжатия, сила равновесия и сила эволюции — эти четыре, казалось бы, простые силы, подобно паре невидимых рук, взаимодействуют внутри предприятия, усиливаясь и ослабевая, совместно плетут нити судьбы организации от её зарождения, роста и расцвета до застоя и даже возрождения. Мы видим, что даже такие технологические гиганты, как Microsoft и IBM, в ходе своих столетних взлетов и падений в конечном итоге не могут выйти за пределы логической рамки, созданной этими четырьмя силами.

Однако если мы ограничим свой взгляд пределами корпоративных стен, это станет самым большим расточительством данного аналитического инструмента. Ведь среди всех форм человеческой организации существует одна, обладающая самыми грандиозными масштабами, самой сложной структурой, самой устрашающей силой и самым далеко идущим влиянием — это «государство» и «цивилизация». Если предприятие — это гигантский корабль, плывущий по океану рынка, то государство — это сам этот океан, с его собственными приливами, штормами, течениями и климатом.

Поэтому перед нами встает фундаментальный вопрос, от которого невозможно уклониться: действуют ли те же самые

базовые «механизмы», которые заставляют гигантский корабль ускоряться, менять курс, оставаться устойчивым или тонуть, в более грандиозной, более первобытной и более фатальной форме на логику функционирования всего океана?

Основная задача этой главы — дать утвердительный ответ на этот вопрос и осуществить ключевое теоретическое расширение: официально переориентировать «компас четырёх сил» корпоративного уровня, сформированный нами в первой главе, в систему «макромеханики», способную исследовать взлёты и падения государств и анализировать структуру цивилизаций. Мы должны наполнить эти четыре силы исторической плотью и географическим скелетом, придав им совершенно новое содержание в масштабах государства и цивилизации.

Здесь «сила экспансии» вырвется из оков рентабельности и доли рынка, указанных в финансовых отчётах, и возвысится до уровня трёх неудержимых первобытных импульсов цивилизации в физическом пространстве и духовных границах: геополитический импульс — это самое откровенное стремление к земле, ресурсам и безопасным границам; демографический импульс — это внутренний пульс, связанный с продолжением рода, ростом этнической группы и, в конечном итоге, формированием огромного потребительского рынка; культурный импульс — это ценности, образ жизни и институциональная система цивилизации, то неосязаемое очарование, которое «привлекает ближних и манит даль-

них», побуждая других подражать ей и даже присоединяться к ней.

«Сила сжатия» также превзойдёт внутренний бюрократизм и коммуникационные потери в предприятиях, проявившись как неизбежная судьба великой цивилизации, достигшей своего апогея: бесконечные границы империи, истекающие кровью из-за чрезмерной экспансии, внутренние центробежные силы, раздирающие общество из-за разрыва между богатыми и бедными и закрепления классовых границ, а также «рост цивилизационной энтропии», когда вся цивилизация, исчерпав энергию юности, погружается в душевное истощение, институциональную скованность и утрату социальной мобильности.

Сцена действия «сбалансирующих сил» расширилась от советов директоров и руководств по процедурам до трёх основных опор, на которых держится существование огромного сообщества: институциональные рамки, закладывающие фундамент порядка — от единого законодательства до эффективной бюрократической системы; фискальные рычаги, осуществляющие антициклическую регулировку и контролирующие огромную энергию налогов и государственных расходов; а также валютный суверенитет, защищающий экономическую независимость и государственный кредит, — одну из ключевых полномочий современного государства.

А «эволюционная сила» — этот окончательный ключ к преодолению циклов — в своём проявлении на государ-

ственном уровне будет гораздо более грандиозной и жестокой, чем открытие предприятиями «второй кривой». В ней заключается вся надежда на то, что цивилизация сможет совершить «рискованный прыжок» на переломном этапе истории: это преимущество первопроходца, ведущего научно-техническую революцию, это открытость по отношению к внешнему миру и внутренним инакомыслиям, а также способность всей системы институтов к самовосстановлению и повторной адаптации, подобная возрождению феникса из пепла, проявляемая при столкновении с огромными внутренними и внешними потрясениями.

Благодаря системному повышению уровня этих четырёх сил мы получим беспрецедентный, единый аналитический инструмент. Он поможет нам избавиться от случайности «героической концепции истории» и фатализма «теории исторических циклов» и рассмотреть взлёты и падения, славу и позор великих империй с точки зрения, более близкой к структурализму, — хладнокровной и объективной. Мы больше не будем довольствоваться лишь рассказом о том, насколько отважны были римские легионы и насколько непобедим был британский флот, а будем задавать вопросы: откуда брала начало «сила», движущая их экспансией? Как накапливалась «энтропия», приведшая к их окостенению? В чем заключалась «сбалансированная» структура, поддерживавшая их стабильность? И, наконец, когда и по какой причине погасла искра их «эволюции» — или же была зажжена

заново в другом месте?

Эта концепция «макромеханики» станет нашим единственным «компасом» в путешествии по последующим этапам истории. А теперь давайте откалибруем шкалу и начнём эту сложную интеллектуальную экспедицию. Первая остановка — это исходная точка всей экспансии: геополитический импульс.

**Раздел 1. Экспансионистская сила государства: тройной импульс геополитики, народонаселения и культуры**

Экспансионистская сила государства подобна мощному океанскому течению, энергия которого проникает от поверхности к глубине, от внешнего к внутреннему, и содержит в себе три уровня движущих сил. Самый внешний и наиболее жесткий — это «геополитический импульс», проистекающий из географической среды и инстинкта выживания; средний уровень, наиболее жизнеспособный, — это «демографический импульс», связанный с размножением этнической группы и глубиной рынка; а самый внутренний и неувядаемый — это «культурный импульс», определяющий привлекательность и вдохновляющую силу цивилизации. Эти три импульса переплетаются, усиливают друг друга и вместе составляют кости, плоть и душу этого гигантского чудовища, которым является «экспансионная сила государства». И начать наш анализ мы должны с его самых прочных костей — а именно с геополитического импульса.

## I. Геополитический импульс: от жизненного пространства к глобальному господству

### (1) Пространство для выживания и границы безопасности

В те мрачные и глубокие часы зари истории человеческой цивилизации, когда наши предки впервые распахали землю каменным топором и посеяли первое зерно, вместе с самой цивилизацией зародилось самое первобытное и фундаментальное беспокойство. Эта тревога не имела отношения к чести, вере или искусству; она касалась лишь самого основного вопроса: сможем ли мы и наши потомки спокойно жить на этой земле?

Это и есть самая первоначальная и обнаженная форма «экспансионистской силы государства» — абсолютная жажда «пространства для выживания». Она уходит корнями в биологический инстинкт, но в человеческом обществе эволюционировала в геополитическую игру, длившуюся тысячелетиями и сопровождавшуюся кровопролитием.

Мы должны попытаться воссоздать внутренний мир лидеров ранних человеческих сообществ с помощью «биографического исследования мыслителей». Представьте себе вождя племени, живущего на берегу Нила: каждое утро, просыпаясь, он думает отнюдь не об абстрактных философских рассуждениях, а о целой серии конкретных, до удушья тяжелых проблем выживания. Ему приходилось рассчитывать, сможет ли ил, приносимый периодическими наводнениями на

этот узкий оазис, находящийся под контролем племени, дать урожай пшеницы, достаточный, чтобы накормить растущее число соплеменников. Ему приходилось изучать, достаточно ли воды в верховьях реки и существует ли риск, что другие племена перекроют доступ к ней. Он должен быть начеку: не присматриваются ли голодные кочевники с восточной окраины пустыни к их с таким трудом накопленным запасам продовольствия. Для него весь смысл «мира» заключается именно в этой земле, способной обеспечить пищу, воду и элементарное убежище. Границы этой земли — это границы «жизни» и «смерти» в его представлении.

Поэтому экспансия вовне — это не проявление амбиций, а глубоко «оборонительный» акт. Чтобы обеспечить стабильное снабжение продовольствием, необходимо продвигаться вверх или вниз по течению, завоевывать все новые оазисы и брать под контроль все более обширные пахотные земли. Для добычи ресурсов, необходимых для изготовления орудий труда и оружия — будь то медные руды Синайского полуострова или золото Нубийского региона — военные походы становились рациональным и даже «единственным» выбором. Это была «материальная» экспансия, логика которой была простой и чистой: больше земли и ресурсов означало более высокие шансы на выживание и большую силу общины. Ранняя история цивилизации — это история бесконечных поглощений и завоеваний, разворачивавшихся вокруг таких ценных «колыбелей цивилизации», как плодо-

родный Лунный залив, среднее и нижнее течение Желтой реки и равнина реки Инд. Победители получали земли, население и ресурсы, что позволяло им создавать более сложные социальные организации; проигравшие же подвергались порабощению, изгнанию и даже полному физическому уничтожению.

Однако как только первобытное царство путем завоеваний с трудом обретало «основное жизненное пространство», достаточное для обеспечения пропитания, сразу же возникало более сложное и трудноутолимое беспокойство. Это было стремление к «безопасности». Обладание чем-либо означало страх потери. Вождь племени очень скоро обнаруживал, что его родной край, который он защищал, был пронизан с всех сторон и чрезвычайно уязвим. Просторная равнина, безусловно, благоприятна для земледелия, но она также предоставляет вражеским колесничным формированиям превосходный коридор для атаки; удобная река, безусловно, благоприятна для орошения и транспортировки, но она также открывает для вторгшихся, плывущих по течению, быстрый путь прямо к самому сердцу.

В этот момент логика экспансии переходит от чистого «материального владения» к более сложному «контролю над пространством». Чтобы защитить эту центральную зону, являющуюся «сердцем», необходимо создать вокруг неё «зону безопасности», состоящую из природных барьеров — гор, рек, пустынь, океанов и т. д. Если природных барьеров не

существует, их создают руками человека, например, возводя Великую китайскую стену; если за пределами природных барьеров сохраняется угроза, то экспансию продолжают, чтобы взять под контроль стратегически важные пункты, которые могут представлять угрозу для этого барьера, и таким образом создать более удаленную «стратегическую буферную зону».

Тысячелетняя история экспансии Римской империи является наиболее классическим воплощением этой логики. Изначально Рим был лишь небольшим городом-государством на берегу реки Тибр, и его экспансия была направлена на отражение угрозы со стороны окружающих латинских племен. Объединив Итальянский полуостров, Рим обнаружил, что на юге находится могущественный Карфаген, на севере — воинственные галлы, и со всех сторон его окружают враги. В результате разразились «Пунические войны» с Карфагеном, главной целью которых был спор за Сицилию — «житнице Средиземноморья» — и за серебряные рудники Испании.

Когда Рим, наконец, уничтожил Карфаген и стал господствующей державой в Средиземноморье, он вновь обнаружил, что угроза со стороны галльских племен на севере по-прежнему существует. Тогда Цезарь отправился в поход на Галлию и продвинул границы Рима до Рейна. Впоследствии Август установил Дунай в качестве ещё одной «безопасной границы» империи. Рейн и Дунай — эти две главные артерии Европы — вместе составляли самую центральную «ли-

нию обороны» Римской империи. Однако даже такая, казалось бы, идеальная линия обороны не могла обеспечить вечного спокойствия. Ведь за пределами этой линии обороны продолжались набеги бесчисленных «варваров», таких как германцы и даки. Чтобы устранить эти угрозы, римские легионы были вынуждены часто пересекать границы и наносить «превентивные» удары, в результате чего они погрузились в бесконечную изнурительную войну на пограничных территориях, напоминавшую игру в «крота».

Подобная история неоднократно повторялась и на древней земле Китая на Востоке. Для земледельческой цивилизации, ядро которой составляли равнины среднего и нижнего течения рек Хуанхэ и Цзянцзы, самым большим кошмаром, продолжавшимся на протяжении нескольких тысячелетий, всегда оставалось Монгольское нагорье на севере. Это была родина кочевых народов, чьи мощные кавалерийские отряды, подобно периодическим наводнениям, как только климатические изменения приводили к нехватке воды и пастбищ, устремлялись на юг, нанося сокрушительный удар по уязвимой сельскохозяйственной экономике.

Поэтому создание эффективной «безопасной границы» стало высшей государственной стратегией всех династий Центральной Китая на протяжении веков. Начиная с того момента, когда первый император Цинь соединил Великие стены государств Янь, Чжао и Цинь, «Великая китайская стена» стала самым наглядным физическим воплощением

этой границы. Однако эта стена никогда не была изолированной. Для обеспечения эффективности Великой китайской стены необходимо было контролировать две ключевые территории за её пределами: одна из них — равнина Хэтао, где в изобилии растут трава и вода и которая служила кочевым народам оптимальным местом сбора и плацдармом для продвижения на юг; другая — коридор Хэси, единственный сухопутный путь из Центральной Китая в Западные регионы. Контроль над ним позволял не только обеспечить беспрепятственное движение по Шелковому пути, но и перерезать связи между силами на севере и западе. Таким образом, мы видим, что от «решающей битвы на севере пустыни» при императоре Ву ди династии Хань до «Аньсиского протектората» эпохи Тан и подавления Жуньгара в эпоху Цин — стремление династий Центрального Китая к экспансии всегда было продиктовано глубоким «чувством незащищенности», вызванным обширными степями на севере.

Если экспансия Рима и Китая была направлена на поиск «идеальной стены», то экспансия России — на компенсацию географической судьбы, связанной с «отсутствием стены». Обширные равнины Восточной Европы, ровные как лошадь, не предлагают никаких естественных укреплений, что с эпохи Московского княжества сделало Россию народом, крайне лишенным «чувства безопасности» в геополитическом плане. Она подобна черепахе без твёрдой панциря, и единственный способ выживания для неё — постоянно наращивать всё

более толстый «жировой слой» в качестве амортизатора. Так мы становимся свидетелями поразительной эпопеи экспансии: на восток, через Уральские горы, вплоть до Тихого океана, превращая обширную холодную Сибирь в свою стратегическую глубину; на запад — в непрекращающихся борьбах с поляками, шведами и германцами, пытаясь продвинуть границы как можно глубже в сердце Европы; на юг — в многовековой ожесточённой борьбе с Османской империей, лишь для того, чтобы завоевать «выход к морю» через Чёрное море и избавиться от запертости в глубине суши. Такое почти маниакальное стремление к «стратегической буферной зоне» в конечном итоге сформировало Россию — самую территориально обширную страну в мире.

Таким образом, мы видим, что будь то стремление к получению самых необходимых продуктов питания и ресурсов или создание «буферной зоны», кажущейся абсолютно безопасной, геополитические импульсы всегда остаются главной движущей силой, побуждающей этого гиганта под названием «государство» делать шаги вовне. Оно проистекает из глубоко заложенного в человеческой природе стремления к выживанию и страха перед неизвестным; оно вычерчивает на карте то чёткие, то размытые границы; с помощью гор, рек, океанов и пустынь оно записывает историю многотысячелетних союзов, противостояний и завоеваний между государствами. Эта сила настолько древняя и могущественная, что даже сегодня, в эпоху стремительного развития технологий,

когда мы говорим об энергетической безопасности, продовольственной безопасности и безопасности цепочек поставок, мы по-прежнему отчётливо слышим её тяжёлое и мощное эхо из глубин истории.

**(2) Торговые пути и контроль над ресурсами**

Если стремление к «пространству для выживания и безопасным границам» является защитным инстинктом, запечатленным в генах земледельческой цивилизации и направленным на укрепление внутренних позиций, то когда взгляд истории обращается к бескрайним морям, сущность геополитического импульса претерпевает коренную трансформацию. Речь уже идет не о статичном владении землей, а о контроле над динамическим «потоком». Эта совершенно новая, более агрессивная и глобальная «экспансионистская сила» больше не будет довольствоваться возведением Великой китайской стены на суше, а будет стремиться на бескрайних просторах океана с помощью канонерских лодок и капитала обозначить невидимые, но определяющие жизнь и смерть империи «торговые пути» и прочно зажать в тисках ключевые мировые «ресурсы». Самым великолепным началом этой великой игры, начавшейся на море, стала грандиозная эпопея, которую потомки назвали «эпохой великих географических открытий».

Чтобы понять истоки этой экспансионистской силы, мы должны сначала обратить взор на Европу середины XV века. В то время Европа переживала период крайней тревоги.

Возвышение Османской империи, словно огромный железный замок, перекрывающий путь между Востоком и Западом, полностью монополизировало традиционный сухопутный Шелковый путь и торговые маршруты Средиземного и Красного морей. Цены на восточные пряности, шелк и фарфор — роскошные товары, от которых европейская аристократия была без ума, — после многократной перепродажи венецианскими и генуэзскими купцами достигали уровня, сопоставимого со стоимостью золота. Перец — эта приправа, которая сегодня кажется ничем не примечательной, — в то время был твёрдой валютой, служившей мерилом богатства, и его даже можно было использовать для оплаты аренды и приданого. Крайняя жажда восточных богатств в сочетании с реальной проблемой полного «зажатия» торговых путей создали мощную потенциальную энергию — коллективное стремление прорвать эту клетку и найти совершенно новый выход.

Это стремление впервые нашло выход в той бедной и узкой стране на Пиренейском полуострове — Португалии. Португалия, страна, зажатая могущественным соседом — Испанией — на окраине континента, практически не имела возможностей для экспансии вглубь суши. Её единственным выходом был только тот загадочный и непредсказуемый Атлантический океан. Именно под давлением такого географического рока один дальновидный принц — «мореплаватель» Генрих[60] — положил начало первому в истории человече-

ства систематическому освоению океанов, продиктованному волей государства.

Стратегия принца Генриха была проникнута мудростью и терпением, присущими «антихрупкости». Он не возлагал надежд на разовые, основанные на удаче плавания, а действовал по принципу, напоминающему легенду о «глупом старике, переносившем горы»: поколение за поколением мореплавателей, каравелла за каравеллой, шаг за шагом продвигались на юг вдоль западного побережья Африки. Каждая экспедиция приносила ценные знания о береговой линии, направлениях ветров и океанских течениях, которые наносились на строго засекреченные морские карты и становились важнейшей государственной тайной Португалии. Их флот создавал вдоль африканского побережья прочные торговые посты и крепости, обменивая дешёвые промышленные товары на золото, слоновую кость и рабов. Такая модель, при которой «война финансировалась за счёт войны», а «мореплавание — за счёт торговли», обеспечивала постоянную финансовую поддержку для более масштабных морских экспедиций. Наконец, в 1488 году Бартоломеу Диаш обогнул мыс Доброй Надежды — южную оконечность Африки; десять лет спустя флот под командованием Васко да Гамы, груженный мечами и пушками, словно призрак появился на поверхности Индийского океана и в конце концов достиг индийского города Каликат.

Это плавание да Гамы стало поворотным моментом в ми-

ровой истории. Оно не только означало, что португальцы наконец-то проложили морскую артерию, позволяющую обойти Османскую империю и напрямую добраться до восточных стран, производящих пряности, но, что ещё важнее, оно положило начало совершенно новой модели экспансии — модели «вооружённых морских купцов». Португальцы быстро обнаружили, что в Индийском океане, где уже существовала развитая торговая сеть, они были не желанными гостями, а незваными вторженцами. Столкнувшись с совместным бойкотом со стороны арабских и индийских купцов, они без колебаний применили оружие, в котором европейцы обладали техническим преимуществом «удара по более низкому измерению» — артиллерию.

Они систематически нападали на арабские торговые суда и уничтожали их, силой захватывая контроль над «горлами» ключевых морских путей, таких как Ормузский и Малаккский проливы. Их целью не было завоевание обширных внутренних территорий — ведь с учетом тогдашнего населения и государственной мощи Португалии это было невозможно, — их целью было господство над морем. Захватив один за другим ключевые узлы, они успешно превратили себя в «пункт сбора пошлин» на торговых путях Индийского океана: вся торговля пряностями должна была осуществляться под их контролем и с уплатой им комиссионных. Это была модель «контроля над коридорами» с минимальными вложениями и высокой эффективностью, которая стала дви-

жущей силой первой парадигмальной революции в сфере экспансии государств в рамках геополитической игры.

В отличие от Португалии, сосредоточившейся на «коридорах», её соседка Испания, по стечению обстоятельств, прибегла к другой, более простой и грубой модели экспансии — прямому грабежу «ресурсов». Когда флот Колумба случайно наткнулся на американский континент, он не обнаружил пряностей, ведущих на Восток, но нашел богатство, более непосредственное, чем пряности, — золото и серебро. Так появились «завоеватели» во главе с Эрнаном Кортесом и Франсиско Писаро, эти жадные, отважные и крайне жестокие авантюристы, возглавив небольшие отряды из нескольких сотен человек, воспользовались принесенными европейцами вирусами, смертельно опасными для индейцев, а также преимуществом в технологическом развитии — лошадьми, огнестрельным оружием и стальным оружием — и разрушили две древние и богатые американские империи: ацтеков и инков.

Впоследствии экспансионистские устремления Испании проявились в виде безумного выкачивания запасов драгоценных металлов Нового Света. На серебряных рудниках в Потоси и других местах бесчисленные индейские рабочие в крайне тяжелых условиях днём и ночью добывали серебро для испанской королевской семьи. «Флотилии сокровищ», груженные золотом и серебром, ежегодно пересекали Атлантический океан, непрерывно доставляя огромные богат-

ства на родину, в Испанию. Эти богатства не только вызвали в Европе бурную «ценовую революцию»[61], но, что ещё важнее, стали «военным фондом», позволившим испанскому королю установить господство в Европе, сформировать мощную армию и вести многолетние войны с Францией, Англией и протестантскими силами. В данном случае контроль над «ресурсами» самым непосредственным образом преобразовывался в военную и политическую мощь государства на традиционной геополитической арене.

Однако как «контроль над морскими путями» Португалии, так и «разграбление ресурсов» Испании были относительно примитивными моделями и в значительной степени зависели от прямого финансового вливания из государственного бюджета. С наступлением XVII века на историческую арену вышел более могущественный и современный монстр экспансии — «корпоративный левиафан», олицетворением которого стала Голландская Ост-Индская компания (VOC) [62].

Голландия, этот «морской извозчик», зародившийся в ходе войны за независимость от Испании, довела коммерческую и финансовую мудрость до совершенства. Голландская Ост-Индская компания была первым в истории человечества «гигантским предприятием» в полном смысле этого слова, но при этом она была гораздо больше, чем просто предприятие. Голландский парламент наделил её полномочиями вести торговлю, основывать колонии, формировать армию и

даже объявлять войну и заключать договоры на обширной территории к востоку от Мыса Доброй Надежды. Она располагала собственным огромным флотом, десятками тысяч наемников, а также отлаженной организационной структурой, простирающейся от Амстердама до Бадавии (современная Джакарта). Это было «государство» под маской компании, самое острое оружие экспансионистских устремлений Нидерландов.

Модель экспансии Голландской Ост-Индской компании представляла собой всестороннее совершенствование португальской модели. Она больше не довольствовалась лишь контролем над несколькими «посты сборов» на морских путях, а стремилась проникнуть на самую вершину производственной цепочки, чтобы напрямую контролировать само производство «ресурсов». Чтобы монополизировать производство таких специй, как мускатный орех и гвоздика, приносивших в то время поразительные прибыли, она не пощадила даже Банда-архипелага в Индонезии, где устроила жестокий геноцид, практически полностью истребив коренное население, а затем создала собственные плантации. С помощью абсолютного насилия она создала абсолютную монополию, тем самым получив право диктовать цены. Ещё более ужасающим было то, что её экспансия больше не зависела от государственных налогов, а осуществлялась за счёт привлечения средств всего общества через амстердамскую фондовую биржу, которая в то время была самой передовой в ми-

ре. Любой обычный голландский гражданин мог, купив акции VOC, получить долю прибыли от её глобальной экспансии. Это была совершенно новая модель «колонизации всего народа», основанная на финансовом рычаге, и масштабы капитала, которые она могла мобилизовать, были несравнимо больше, чем казна любого короля.

От португальских канонерских кораблей до испанских кораблей с сокровищами и далее до голландских акций мы ясно видим, что «геополитический импульс» претерпел глубокую эволюцию в аспекте «контроля над торговыми путями и ресурсами». Цель экспансии сместилась с материальных земель на нематериальные «потоки» богатства; субъект экспансии превратился из королевской армии в «компании», уполномоченные государством; движущая сила экспансии превратилась из единичных финансовых ассигнований в «финансовый капитал», в котором участвует всё общество.

И за всей этой эволюцией стоит один конечный закон, холодный, как закон физики, — борьба за «господство на море». Тот, кто контролирует морские пути, соединяющие континенты мира, контролирует и направление глобальных потоков богатства; тот, кто обладает самым мощным флотом, способным защищать собственные торговые суда и в любой момент перерезать «линию жизни» соперника, становится окончательным господством на этой планете. Когда морская мощь Португалии была вытеснена Нидерландами,

когда «золотой век» Нидерландов подошёл к концу в борьбе за морское господство с Великобританией, когда «Королевский флот» Британской империи окончательно стал «стражем порядка» на мировых океанах, началась история современного мира, в которой «морская власть» стала центральной нитью. Сущность геополитических импульсов также была навсегда изменена.

**(3) Идеология и экспорт порядка**

Когда эта древняя сила — геополитический импульс — прошла через этапы первобытного стремления к «пространству для выживания» и коммерческой жадности по «торговым путям», она не остановилась на достигнутом. В современном мире, особенно когда мощь какой-либо страны достигает вершины своего глобального присутствия, этот импульс эволюционирует до своей высшей, наиболее абстрактной и наиболее влиятельной формы — стремления к экспорту «порядка».

Речь идет уже не просто об экспорте солдат или товаров, а об экспорте инструкции о том, «как должен быть устроен мир», системы стандартов, определяющих, «что такое прогресс, а что отсталость», а также «образа жизни», который другие страны будут стремиться подражать и даже искренне принимать. Целью такой экспансии больше не является завоевание городов и территорий, а «завоевание умов» — создание в глобальном масштабе эгоцентричной, невидимой сети правил и ценностей. Эта окончательная гонка за «экс-

порт порядка» во второй половине XX века была доведена до крайности двумя сверхдержавами — США и СССР.

Чтобы понять суть этой гонки, мы должны временно отбросить те ярлыки, которые постоянно укрепляются, и рассмотреть её исключительно с точки зрения «конкуренции систем». На руинах Второй мировой войны США и СССР представляли две совершенно разные «операционные системы» организации общественного производства и распределения ресурсов. Обе страны были глубоко убеждены, что их «система» является более эффективным и превосходным решением, представляющим собой окончательный ответ и определяющим направление будущего развития человечества. Поэтому распространение этой «системы» по всему миру было не просто стратегическим выбором, а скорее инстинктивным стремлением доказать правильность собственной модели организации.

Суть «экспорта порядка» со стороны США заключается в «рыночной» модели, которая на первый взгляд кажется мягкой, но обладает чрезвычайной проникающей силой. Её основа заключается не в высокомерных декларациях, а в ряде чрезвычайно конкретных «продуктов» и «стандартов», которые можно копировать и внедрять.

Во-первых, это экспорт правовых норм и логики ведения бизнеса. После Второй мировой войны США, опираясь на свою непревзойденную экономическую мощь, сыграли ведущую роль в создании Бреттон-Вудской системы, Генераль-

ного соглашения по тарифам и торговле и ряда других механизмов глобального экономического управления. Основополагающие принципы этих механизмов почти полностью являются продолжением идеологии внутреннего коммерческого права США. Например, защита прав частной собственности, акцент на духе договора, поощрение свободного движения капитала, а также арбитражные механизмы разрешения коммерческих споров. Для тех стран, которые стремились восстановить экономику из руин войны и жаждали интегрироваться в глобальную торговую систему, добровольное принятие или подражание этой системе коммерческого права США стало кратчайшим путем к вхождению в «мейнстрим». Когда элита страны — её юристы, бухгалтеры и профессора бизнес-школ — начинает использовать один и тот же юридический язык и одни и те же коммерческие парадигмы, незаметно формируется невидимая сеть правового и коммерческого порядка, центром которой являются США. Она прочнее любого военного союза, поскольку напрямую формирует «базовую инфраструктуру» функционирования экономики других стран.

Во-вторых, это экспорт технических стандартов. От правил управления воздушным движением до глобальных стандартных размеров контейнеров; от интернет-протокола TCP/IP до архитектуры Wintel[63] для персональных компьютеров — в множестве ключевых областей США успешно продвинули свои технические стандарты в качестве глобальных.

Как только какая-либо страна принимает тот или иной технический стандарт, это означает, что в будущем она будет глубоко «привязана» к этой системе стандартов в таких сферах, как закупка оборудования, модернизация систем и подготовка кадров. Такой «эффект привязки» создает для американских компаний огромное и устойчивое конкурентное преимущество в глобальном масштабе. Другие страны обнаруживают, что «издержки перехода» при выходе из этой системы настолько высоки, что «идти рука об руку с гигантом» становится наиболее рациональным выбором. Это более скрытая, но не менее мощная форма экспорта мирового порядка.

Наконец, самым всепроникающим является экспорт образа жизни и культурных продуктов. Голливудские фильмы, красный логотип Coca-Cola, золотые арки McDonald's, звезды баскетбола НБА — все эти культурные символы, казалось бы, не имеющие отношения к грандиозной нарративной картине, тем не менее продвигают по всему миру модель «американского образа жизни», в основе которой лежат «потребительство», «личные усилия» и «свобода выбора», причем делают это в более доступной и близкой к повседневной жизни форме. Для молодежи многих стран такой образ жизни олицетворяет современность, благосостояние и надежду. Подражая манере одеваться кинозвезд и покупая товары американских брендов, они незаметно для себя принимают лежащие в их основе ценностные ориентиры. Когда

лучшие таланты страны считают поступление в такие престижные американские университеты, как Гарвард и Йель, высшей целью в жизни, эта страна в идеологическом плане фактически уже попадает в «культурное поле притяжения» другой страны.

По сравнению с «незаметным» мягким экспортом США модель «экспорта порядка» Советского Союза отличалась более жесткими и структурными чертами. Она также была направлена на создание эгоцентричного лагеря, но в качестве средства больше делала упор на нисходящую, системную «трансплантацию».

Во-первых, это прямое копирование организационной модели. В отношении стран, входящих в свой лагерь, Советский Союз активно экспортировал свою основную модель общественной организации — то есть модель, в которой лидирующую роль играла высокоцентрализованная политическая партия, а также создавал соответствующую ей систему организаций, пронизывающую все сферы общества. Одновременно он направлял большое количество консультантов и экспертов, которые шаг за шагом помогали этим странам создавать органы, аналогичные советскому «Госплану», и делали модель плановой экономики, высоко, «основой» функционирования их экономики. В определенный исторический период, особенно при оказании помощи отсталой аграрной стране в быстром достижении начальной стадии индустриализации, эта модель продемонстрировала

поразительную эффективность принципа «объединять силы для решения крупных задач». Для тех новых государств, которые стремились как можно скорее избавиться от бедности и создать независимую промышленную систему, эта модель, казавшаяся «кратчайшим путем», обладала значительной привлекательностью.

Во-вторых, это экспорт системы подготовки кадров. Чтобы обеспечить эффективное функционирование этой сложной социальной системы в других странах, СССР вкладывал огромные ресурсы в подготовку «агентов», разделяющих его организационную модель. Такие учреждения, как Московский Университет коммунизма трудящихся Востока и Университет дружбы народов имени Лумумбы, когда-то были «революционными святынями» для молодой элиты из многих стран Азии, Африки и Латинской Америки. Эти иностранные студенты проходили здесь систематическое теоретическое обучение и практическую подготовку, а после возвращения на родину зачастую становились опорой в различных сферах жизни своих стран — партийной, государственной, военной и экономической. Их с Советским Союзом связывала не только общая система знаний и дискурса, но и глубокая эмоциональная привязанность. Благодаря таким «сеятелям» Советскому Союзу удалось создать во многих странах просоветскую сеть элиты, способную оказывать долгосрочное влияние.

В-третьих, это техническая помощь и комплексный экс-

порт промышленных систем. В разгар холодной войны Советский Союз оказал своим ключевым союзникам в своем лагере помощь в создании промышленных систем, масштабы которой не имели прецедентов в истории человечества. Например, в период реализации «Первого пятилетнего плана» в Китае 156 ключевых проектов, построенных при помощи Советского Союза, практически в одночасье заложили основу для целой системы современной промышленности в этой развивающейся аграрной державе. От металлургических и автомобильных заводов до авиастроительных предприятий — такая помощь в формате «под ключ» обеспечивала не только поставку оборудования и технологий, но и передачу всего комплекса сопутствующих элементов: системы управления производством, технических стандартов и инженерной культуры. Инженер, выросший в Аньшаньской металлургической компании, и инженер, работающий на Уральском металлургическом комбинате в Магнитогорске, демонстрируют поразительное сходство в подходе к производственным процессам и решению технических задач. Это яркое свидетельство успешного экспорта целой системы промышленного «порядка».

Таким образом, мы видим, что во второй половине XX века геополитическая игра уже далеко вышла за рамки традиционной борьбы за территории. Два гиганта — США и СССР — словно два огромных источника притяжения, пытались перестроить этот мир с помощью своих уникальных

«порядков». Один из них, опираясь на силы рынка, соблазн потребления и очарование культуры, сплел «гибкую сеть», охватывающую весь мир; другой же, опираясь на организационную дисциплину, эффективность планирования и промышленную поддержку, построил высокоинтегрированный «жесткий лагерь».

Эта конкуренция за «экспорт порядка» подняла «геополитический импульс» на беспрецедентно высокий глобальный уровень. Она наглядно демонстрирует: когда экспансионистский потенциал страны достигает своего пика, она стремится экспортировать уже не солдат и даже не товары, а саму себя — свои идеи, свои правила, свои методы организации, а также своё окончательное представление о том, «каким должен быть мир». Это самая фундаментальная и самая долгосрочная форма экспансии, влияние которой гораздо более далекоидуще, чем любая война.

**II. Демографический дивиденд: эволюция от рабочей силы к потребительскому рынку**

Если «геополитический импульс» обеспечивает экспансии государства физическую арену и прочный каркас, то «демографический импульс» наполняет этот каркас бурной кровью и бурной жизненной силой. Население никогда не было просто холодными цифрами в статистическом смысле: на разных этапах развития оно принимает различные формы и высвобождает огромную энергию различного характера. Он может быть как самым фундаментальным элементом,

составляющим «мировую фабрику», так и самой прочной опорой для формирования «сверхкрупного рынка». Демографическая структура, численность и качество населения страны в значительной степени определяют качество, потенциал и устойчивость её «экспансионистской силы». Первая глава этой силы, а также самая известная и взрывоопасная из них, — это «демографический бонус».

**(I) Демографический дивиденд**

«Демографический дивиденд» — этот термин, который неоднократно упоминается в современной экономике, по сути можно описать самыми простыми словами: в определенный период времени страна располагает огромным количеством молодой и дешевой рабочей силы. Эти молодые люди, будучи производителями, вносят гораздо больший вклад, чем потребляют; будучи сберегателями, они обеспечивают непрерывный приток средств для накопления капитала страны. Эта сила, сконцентрированная в миллиардах молодых тел, подобна мощному, непреодолимому приливу, способному за короткий промежуток времени, охватывающий всего несколько поколений, вывести бедную аграрную страну на вершину мировой промышленности.

Чтобы по-настоящему понять всю мощь этой силы, нам необходимо перенестись во времени и лично побывать на тех исторических местах, где зародились великие «мировые фабрики».

Давайте сначала вернёмся в Манчестер, Англия, в конце

XVIII века. В воздухе витал резкий запах, смесь угольного дыма и влажного хлопкового пуха, а огромные паровые машины издавали оглушительный грохот, приводя в движение целые ряды прядильных машин «Дженни», которые работали на полной скорости. Среди этого «леса» машин снуют тысячи и тысячи молодых мужчин и женщин из окрестных деревень, а также огромное количество детских рабочих. Они покинули родные места, привлечённые скудной зарплатой, которую могли предложить новые фабрики и которая лишь немногим превышала заработок в сельском хозяйстве, и теснились в грязных и переполненных рабочих кварталах, трудясь более двенадцати часов в день.

Их личные судьбы были скромными и даже трагическими, но, объединившись, они сотворили историческое чудо. Именно эта неиссякаемая, казавшаяся бесконечно поддающейся эксплуатации молодая рабочая сила в сочетании с усовершенствованной Уаттом паровой машиной привела к взрывному росту производства хлопчатобумажных тканей в Англии. Дешевые британские хлопчатобумажные ткани, словно приливная волна, хлынули по всему миру, разрушив экономику таких традиционных ремесленных стран, как Индия, и открыв для Британской империи двери на мировой рынок с помощью торговли, а не военной силы. Это было первое и самое грубое проявление «демографического дивиденда», которое, взаимодействуя с технической искрой Первой промышленной революции, совместно запустило двига-

тель «мировой фабрики» Великобритании.

Перенесемся на сто лет вперед, в США. На заводе Генри Форда в Хайленд-Парке, Детройт, разворачивалась другая, ещё более впечатляющая картина. Бедные иммигранты из разных стран Европы — ирландцы, итальянцы, поляки — вместе с афроамериканцами, прибывшими на север из южных штатов США, собирались у конвейера «Модели Т». Революционная модель конвейерного производства, разработанная Фордом, разбила процесс сборки автомобилей на бесчисленное количество простых, повторяющихся действий. Благодаря этому заводу больше не требовались квалифицированные мастера, а нужны были лишь многочисленные молодые рабочие, обладающие физической силой и способные выдерживать монотонный труд. Форд привлекал нескончаемый поток рабочей силы своей знаменитой «ежедневной зарплатой в 5 долларов»[64]. Эти огромные массы рабочих-иммигрантов, представлявшие разные культурные традиции, своей поразительной дисциплиной и выносливостью поддержали подъем США во время Второй промышленной революции. Они не только произвели миллионы автомобилей модели «Т», которые превратили США в «страну на колесах», но, что ещё важнее, их присутствие сделало возможным крупномасштабное стандартизированное производство, заложив основу для глобального господства американской промышленности.

А последнее и самое масштабное проявление этой силы

произошло в Китае в конце прошлого века. Когда открылись ворота реформ и открытости, сотни миллионов излишних сельских рабочих рук, родившихся в период «бэби-бума», словно разлившаяся река, хлынули на фабрики юго-восточного побережья. На обувных фабриках в Дунгуане (провинция Гуандун), на электронных заводах в Куньшане (провинция Цзянсу) и в мастерских по производству мелких товаров в Иу (провинция Чжэцзян) мы стали свидетелями беспрецедентного в истории человечества скопления рабочей силы. Эти молодые сельские рабочие отличались трудолюбием, высокой дисциплиной и крайне низкими требованиями к заработной плате; они были готовы терпеть любые лишения ради того, чтобы изменить свою судьбу. Они получили базовое обязательное образование и обладают базовыми навыками чтения и письма, необходимыми для освоения современных производственных линий, что делает их более квалифицированными, чем неграмотные рабочие эпохи ранней промышленной революции.

Эта армия рабочей силы, запасы которой практически безграничны, в сочетании с капиталом и технологиями, вытекающими из развитых стран под давлением затрат, а также с активно продвигаемым китайским правительством строительством инфраструктуры, дала идеальную «химическую реакцию». Транснациональные корпорации с удивлением обнаружили, что в Китае они могут без труда нанять за несколько недель десятки тысяч квалифицированных рабо-

чих для удовлетворения сезонных пиковых заказов на смартфоны Apple или кроссовки Nike — то, что в любой другой части мира было бы невообразимо. Эта мощная способность к мобилизации рабочей силы в сочетании с постепенно совершенствующимися портовыми, автомобильными и электросетевыми инфраструктурами Китая создала непревзойденное «комплексное преимущество по затратам». Благодаря этому Китай за короткий тридцатилетний период превратился из закрытой аграрной страны в настоящую «мировую фабрику», поставляя продукцию «Сделано в Китае» — от игрушек и одежды до компьютеров и мобильных телефонов — во все уголки земного шара.

Однако магия «демографического дивиденда» далеко не ограничивается предоставлением дешёвой рабочей силы. Она также, пусть и более скрытым, но не менее важным образом, обеспечивает промышленную индустриализацию страны жизненно важным «капиталом».

Речь идет о «высокой норме сбережений», сопутствующей молодой демографической структуре. В типичный период «демографического дивиденда» доля населения трудоспособного возраста (обычно от 15 до 64 лет) в обществе чрезвычайно высока, тогда как доля детей, нуждающихся в воспитании, и пожилых людей, нуждающихся в содержании, относительно низка. Это означает, что «коэффициент иждивенчества» во всем обществе очень низок. Типичная «семья из трёх человек» или «семья из четырёх человек» — это, как

правило, молодая супружеская пара, воспитывающая одного ребёнка; они находятся в «золотом возрасте» с точки зрения доходов, а старшее поколение, нуждающееся в содержании, ещё не достигло преклонного возраста. Такая семейная структура делает накопление сбережений возможным и даже повсеместным явлением.

Особенно в восточноазиатских обществах, находящихся под сильным влиянием конфуцианской культуры и славящихся традициями бережливости и трудолюбия, этот эффект усиливается ещё больше. Будь то Япония, пережившая послевоенный экономический взлёт, Южная Корея с её «чудом на реке Хан», или Китай после начала реформ и открытости — на этапе быстрого экономического роста все эти страны без исключения демонстрировали чрезвычайно высокий уровень национальных сбережений, часто достигавший 40 или даже 50 процентов валового национального продукта. Эти сбережения, понемногу накопленные миллиардами семей, через банковскую систему объединяются в мощный поток капитала. Этот поток обеспечил крайне важный «стартовый капитал» для индустриализации страны. Она позволила правительству и предприятиям осуществлять масштабные инвестиции в инфраструктуру — строительство автомагистралей, портов, электростанций, а также крупные инвестиции в основные средства тяжелой и химической промышленности и обрабатывающей промышленности — без серьезной зависимости от внешнего долга.

Это великая алхимия, превращающая «население» в «капитал», которая объясняет, почему экономики Восточной Азии смогли за относительно короткий срок пройти путь индустриализации, на который у западных стран ушли сотни лет.

Таким образом, «демографический дивиденд» подобен двум сторонам одной монеты. Лицевая сторона — это неисчерпаемый источник дешёвой рабочей силы, обеспечивающий непревзойдённое преимущество в затратах при переносе глобального производства среднего и низкого уровня; оборотная сторона — поразительно высокий уровень сбережений, создающий прочную внутреннюю основу для самостоятельного и масштабного накопления капитала и инвестиций. Сочетание этих двух сил вместе составляет самый мощный двигатель «экспансии», обеспечивающий экономический взлёт «странам, развивающимся позже».

Конечно, мы должны трезво осознавать, что этот дивиденд — не вечный дар, а подарок с «сроком годности». Он основан на конкретном историческом периоде и со временем неизбежно пойдет на убыль. Некогда молодая рабочая сила постепенно стареет, затраты на рабочую силу соответственно растут, что ослабляет преимущество в стоимости производства в сфере низкотехнологичного производства. В то же время с наступлением старения общества «коэффициент иждивенчества» будет стремительно расти, а миф о высоком уровне сбережений станет неустойчивым. Эта мощная «сила расширения» уже несет в себе зародыши буду-

щей «силы сжатия». Способна ли страна до истечения срока действия этого «подарка» успешно преобразовать «количественный дивиденд» в более высокий и устойчивый «качественный дивиденд» — вот что станет ключом к преодолению «ловушки среднего дохода» и обеспечению устойчивого развития. Именно это и станет основной темой нашего дальнейшего обсуждения.

**(2) Демографический дивиденд качества**

Если демографический количественный дивиденд, основанный на огромной, молодой и дешёвой рабочей силе, является первой ступенью ракеты, запускающей двигатель экспансии в стране с развивающейся экономикой на раннем этапе индустриализации, то топливо этой ракеты неизбежно ограничено. Когда экономика преодолевает «переломный момент Луиса»[65], рост затрат на рабочую силу становится необратимым, преимущество низких затрат, на которое она когда-то опиралась, быстро исчезает, а старая модель роста достигает своих пределов. Это неизбежная сила сжатия, безжалостное проявление экономических законов. В этот момент, чтобы продолжить свой подъем, эта огромная машина под названием «государство» должна запустить более мощную и эффективную ракету второй ступени — демографический дивиденд.

За более чем тридцатилетнюю карьеру в сфере управления банковскими рисками я рассмотрел кредитные заявки тысяч и тысяч предприятий. Я обнаружил одну закономер-

ность: на этапе стартапа предприятие, возможно, может пробиться на рынок, опираясь на «тактику человеческого моря» и упорство команды основателей, работающей по схеме «996». Но когда оно достигает определённых масштабов и сталкивается с более сложной рыночной конкуренцией и технологическими итерациями, о его выживании решает уже не количество сотрудников, а уровень его ключевой технической команды, способность руководства управлять сложными системами, а также скорость обучения и эволюции всей организации. Логика развития страны ничем не отличается от этого. Переход от опоры на «демографический дивиденд» к опоре на «талантовый дивиденд» по сути представляет собой глубокий скачок от «трудового двигателя» к «интеллектуальному двигателю», а также стратегический выбор в пользу перехода от «широты» экспансии к «глубине» и «высоте». Это не просто модернизация рабочей силы, а ключевое проявление эволюционного потенциала страны.

Суть «качественного демографического дивиденда» заключается в том, чтобы рассматривать образование, особенно высшее и профессионально-техническое, как стратегическую инвестицию, от которой зависит судьба страны. Конечной целью является формирование обширного класса высококвалифицированных работников, в первую очередь инженеров, учёных и высококвалифицированных технических специалистов. Они являются опорой модернизации национальной промышленности, движущей силой технических

инноваций и «штурмовым отрядом», помогающим стране перейти из нижней и средней частей глобальной производственной цепочки в её среднюю и верхнюю части. Если проанализировать новейшую историю, то все страны, которые поздно начали свой путь, но успешно осуществили модернизацию, без исключения ставили «построение страны на основе образования» в центр своей стратегии и вкладывали огромные ресурсы и решимость в эту тихую гонку за будущее.

Послевоенное возрождение Германии является классическим примером из учебника. На руинах Второй мировой войны немцы не только восстановили заводы и города, но и систематически воссоздали свою мощную систему подготовки кадров. Наибольшего признания заслуживает уникальная в мировом масштабе система профессионального образования «дуальная система»[66]. Эта модель, глубоко интегрирующая теоретическое обучение в школе с практической подготовкой на предприятиях, обеспечивает высокую степень соответствия образовательных программ потребностям рынка и непрерывно пополняет ряды немецкой промышленности мастерами-ремесленниками, воплощающими «дух ремесла» и обладающими высоким мастерством. Возможно, у них нет блестящих университетских дипломов, но именно они являются прочным фундаментом, на котором держится «Made in Germany» — этот золотой бренд, и именно они составляют костяк бесчисленных «скрытых чемпионов», за-

воевывающих мировой рынок. Именно такое, граничащее с фанатизмом, стремление к «качеству» позволяет Германии, несмотря на то что численность её населения значительно уступает многим другим странам, удерживать лидирующие позиции на вершине мировой пирамиды производства. Это своего рода глубокий баланс, который благодаря институциональному устройству искусно уравновешивает предложение рабочей силы в обществе и реальные потребности промышленности, в конечном итоге превращая этот баланс в мощную и устойчивую движущую силу роста.

Аналогичная история произошла в странах Восточной Азии — Японии и Южной Корее. Еще в период «Мэйдзи-иссин» Япония сформулировала государственную политику «отхода от Азии и приближения к Европе» с приоритетом образования, а после Второй мировой войны сделала образование главной движущей силой экономического возрождения. От всеобщего базового образования до элитарного высшего образования, а также до широко известных внутри компаний систем «пожизненного найма» и «иерархии по стажу», предусматривающих обучение на рабочем месте, Япония построила всеобъемлющую социальную систему, направленную на повышение качества населения и профессиональных навыков. За взлетом таких гигантов, как Sony, Toyota и Panasonic, стояло целое поколение японских инженеров и менеджеров, страстно увлеченных обучением, строго соблюдающих дисциплину и стремящихся к совер-

шенству. А «образовательный бум» в Южной Корее известен во всём мире: эта страна, превратившаяся после Корейской войны в пепелище, с почти героической решимостью вложилась в образование, рассматривая человеческие ресурсы как единственное сокровище, на которое можно положиться. Именно такое всеобщее внимание к образованию обеспечило создателям «чуда на реке Хан», таким как Samsung и Hyundai, непрерывный приток высококвалифицированных кадров.

Если мы обратим взор на сверхдержавы, то обнаружим, что та же логика действует и на более высоком уровне. Мощь США, безусловно, основана на их выгодном географическом положении, богатых природных ресурсах и мощной военной машине, но истинным ядром их гегемонии является их непревзойденная «способность к эволюции», позволяющая привлекать и воспитывать лучших специалистов со всего мира. В 1957 году, когда Советский Союз первым запустил в космос первый в истории человечества искусственный спутник «Спутник-1», все американское общество погрузилось в беспрецедентный шок и тревогу, что вошло в историю как «Спутниковый кризис»[67]. Этот кризис привёл не к прямому военному противостоянию, а к глубокому национальному самоанализу, непосредственным результатом которого стало срочное принятие в 1958 году «Закона об образовании в целях национальной обороны». Этот закон с беспрецедентной силой направил средства федерального правительства на

масштабное финансирование таких областей, как естественные науки, математика, иностранные языки и инженерные технологии, что значительно способствовало развитию высшего образования и научно-исследовательской деятельности в США. Он подготовил целое поколение учёных и инженеров, которые впоследствии стали участниками программы «Аполлон», способствовали появлению Интернета и подъёму Кремниевой долины. Можно сказать, что именно внешнее давление со стороны Советского Союза запустило стрессовую реакцию, вызвавшую уравновешивающий импульс в США, что в конечном итоге привело к совершению ключевого скачка в их эволюционном развитии.

А сегодня, в XXI веке, история «демографического качества» разворачивается в Китае в беспрецедентных масштабах. В то время как дискуссии о постепенном исчезновении «демографического количества» набирают обороты, часто упускается из виду тот факт, что Китай создаёт крупнейший в истории человечества «инженерный дивиденд». Согласно статистическим данным последних лет, количество бакалаврских степеней, присуждаемых в Китае ежегодно в области науки, техники, инженерии и математики, уже значительно превышает совокупный показатель США и других западных стран[68]. Эта многомиллионная армия молодых инженеров и научных сотрудников с беспрецедентной скоростью заполняет различные передовые области, такие как новые источники энергии, искусственный интеллект, био-

технологии и высокотехнологичное производство. Возможно, в плане оригинальных прорывов «от 0 до 1» они пока отстают от мирового лидерства, но в области применения, итеративных вычислений и крупномасштабной промышленной реализации — то есть в процессе «от 1 до 100» — они демонстрируют поразительную эффективность и преимущества в плане затрат.

С точки зрения специалиста по управлению рисками человеческий капитал страны является самым важным и ценным нематериальным активом в её балансе. Заводы и оборудование подвержены износу, полезные ископаемые и ресурсы иссякают, но хорошо образованное, полное энергии и творческого духа население — это единственный «антихрупкий» актив, способный самоувеличивать свою стоимость и противостоять внешним потрясениям. Они являются не только создателями богатства, но и носителями цивилизации, а также первопроходцами будущего. Поэтому переход от количественного к качественному росту определяет не только способность страны преодолеть «ловушку среднего дохода», но и то, каких высот она в конечном итоге сможет достичь в условиях жесткой конкуренции между мировыми цивилизациями.

**(3) Огромный потребительский рынок**

Когда стране удаётся преобразовать огромную численность населения в высококвалифицированную рабочую силу, на поверхность выходит конечная сила, способная из-

менить глобальный экономический ландшафт. Эта сила — сверхмасштабный, единый внутренний потребительский рынок, сформированный сотнями миллионов все более состоятельных и хорошо образованных граждан. Это ничто иное, как великая трансформация от количественного к качественному изменению, которая знаменует собой коренной перелом в роли страны в глобальной экономической системе — от прошлого статуса пассивного винтика в мировой производственной системе, «мировой фабрики», к статусу «мирового рынка», способного активно определять спрос, формировать правила и создавать мощную притягательную силу. Именно это и является высшей стадией развития демографического дивиденда, знаком того, что экспансионный потенциал страны перешел от простого «экспорта продукции» к более доминирующей «притягательной силе спроса».

За годы моей работы в банковской сфере я понял: при оценке стоимости предприятия нужно учитывать не только уровень современности его производственных линий и количество технологических патентов, но и то, насколько прочен его рынок. Предприятие с высокой лояльностью к бренду и обширным рынком сбыта способно быстро восстановить свои позиции даже после временных производственных сбоев. И наоборот, предприятие, обладающее лишь производственными мощностями, но не имеющее рынка сбыта, подобно двигателю без топлива: оно может заглохнуть в любой момент. То же самое верно и для государств. Огром-

ный внутренний потребительский рынок — это самый глубокий стратегический «рв», окончательная гарантия экономической устойчивости страны и самый весомый козырь в глобальной игре. Он одновременно обладает двумя, казалось бы, противоречивыми, но на самом деле взаимодополняющими сильными свойствами: внутренней «стратегической глубиной» и внешним «полем притяжения».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.