

Бизнес в стиле фанк

КАПИТАЛ ПЛЯШЕТ ПОД ДУДКУ ТАЛАНТА

**К. Нордстрем
Й. Риддерстрале**

Перевод с английского

3-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 338.12
ББК 65.290-2
Н82

Перевод с английского — *Павел Павловский*
Дизайн — *Катарина Лapidот*
Фото на обложке — *Томас Энгстрем*

Под редакцией *Василия Дерманова*

Нордстрем, К.

Н82 Бизнес в стиле фанк : Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале; пер. с англ. [Павла Павловского]. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 288 с. : ил.

ISBN 978-5-91657-626-9

Эта книга, впервые вышедшая в 2000 году, перевернула представления о многом. Воодушевленные ею, люди по всему миру набирались духу и меняли в своей жизни все. Как правило, успешно.

И хотя уже вышла в свет обновленная версия — «Бизнес в стиле фанк навсегда», — самая первая версия книги шведских профессоров в представлении миллионов навсегда останется первой и главной, потому что именно она способствовала изменению мира. Ее перевели на десятки языков, ее раскупили в миллионах копий, ее цитируют во многих других книгах. Если вы еще не читали ее, то самое время восполнить этот пробел.

УДК 338.12
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

ISBN 978-5-91657-626-9

© Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале, 2007
© BookHouse Publishing AB, 2000
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Содержание

| | |
|--|----|
| Об авторах | 8 |
| Введение | 9 |
| Предисловие к русскому изданию | 19 |
| От авторов | 23 |
| 1. ЭРА ФАНКА | |
| Война мозгов | 33 |
| Третья интеллектуальная революция | 35 |
| Пересмотр революций | 37 |
| Фанки-бизнес действительно глобален | 39 |
| Фанки-бизнес – это повсеместное усиление конкуренции | 42 |
| Фанки-бизнес требует постоянного поиска дифференциации | 44 |
| Фанки-бизнес требует инновационной организационной структуры | 46 |
| Фанки-бизнес ставит лидерство и управление в центр внимания | 48 |
| Фанки-бизнес дает нам власть | 50 |
| Вперед в фанки-будущее | 50 |
| 2. СИЛЫ ФАНКА | |
| Технологии: бесконечный ритм | 56 |
| Цифровые данные | 57 |
| Цифровые грезы | 59 |
| Институты: перестраивая мавзолеи | 65 |
| Институт капитализма | 67 |
| Национальное государство | 68 |
| Политические партии | 71 |
| Вечное предприятие | 72 |
| Семья | 75 |
| Ценности: от телескопа до калейдоскопа | 78 |
| Трудовая этика | 78 |
| Плавильный котел глобальной деревни | 80 |
| Духовная пустота | 81 |
| Дерегулирование жизни: обреченные на свободу | 84 |
| Противостояние хаосу | 86 |

3. ДЕРЕВНЯ ФАНКА

| | |
|--|-----|
| Общество товарного изобилия | 93 |
| Рыночная мания | 95 |
| Бессмысленное перепроизводство | 96 |
| Бесплатные телекоммуникации | 97 |
| Возвращение требовательного клиента | 98 |
| Конкурируя за внимание | 100 |
| Сейчас: общество в режиме реального времени | 102 |
| Эра аукционов | 104 |
| Там, где нет ничего осязаемого: общество интеллекта | 107 |
| Конкурируя на основе компетенции | 108 |
| Теперь повсюду: мы в одной лодке | 114 |
| Дальний Запад | 116 |
| Дальний Восток | 117 |
| Восток близко | 119 |
| Прямо под носом | 120 |
| Etc. | 121 |
| Лидеры и ведомые | 122 |
| Общество с размытыми границами | 128 |
| Фрагментарное общество | 132 |
| Поляризация | 132 |
| Объединение в «племена» | 133 |
| Индивидуализация | 135 |
| О-б-щ-е-с-т-в-о, где все через дефис | 138 |
| Победителю достается все | 140 |
| Конкуренция по рецепту | 144 |

4. FUNKY INC.

| | |
|--|-----|
| Funky Inc. специализированная | 151 |
| Узкая специализация | 153 |
| «Глубокая» специализация | 155 |
| Целенаправленная специализация | 160 |
| Funky Inc. имеет сильные рычаги для достижения своих целей (леверидж) | 164 |
| Внутренний леверидж | 165 |
| Отраслевой леверидж | 169 |
| Международный леверидж | 171 |

| | |
|--|-----|
| Funky Inc. инновационна | 173 |
| Новации при разработке стратегии | 175 |
| Новации через увеличение скорости | 177 |
| Инновации в организации работы | 178 |
| Внимательное и невнимательное отношение к клиентам | 179 |
| Совмещающая гетерогенность и гомогенность | 184 |
| Funky Inc. гетерархична | 190 |
| Фанки-модель | 192 |
| Семь особенностей фанки-фирмы | 194 |
| Рецепт успеха? | 202 |
| 5. ТЫ – ФАНК | |
| Подлинное лидерство | 209 |
| Направление: поверните меня | 211 |
| Экспериментирование: простите меня | 215 |
| Образование: научите меня | 222 |
| Индивидуализация: посмотрите на меня | 225 |
| Ваш выход | 230 |
| Будьте уникальны | 232 |
| Выпускайте свои собственные акции | 235 |
| Налаживайте связи | 237 |
| Мечтауправление | 239 |
| 6. ЧУВСТВУЯ ФАНК | |
| Что видят во сне менеджеры | 246 |
| От локализации к организации | 248 |
| Экономический эффект задушевности | 253 |
| Инновации без конца и края | 258 |
| Сенсационные стратегии | 261 |
| Создавая эмоциональное предприятие | 264 |
| Посредственность никогда не побеждает | 270 |
| ПРИМЕЧАНИЯ | 273 |
| ФОТО И ИЛЛЮСТРАЦИИ | 279 |

ОБ АВТОРАХ

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале включены в глобальный рейтинг деловых мыслителей Thinkers 50 (thinkers50.com) и занимают девятое место в мировом рейтинге и первое в европейском.

Оба автора имеют степень Ph.D., полученную в Стокгольмской школе экономики. Они находятся в первых рядах нового поколения европейских бизнес-гуру. Их подход поистине глобален, а свежий взгляд на современную деловую жизнь делает их одними из наиболее уважаемых и успешных ораторов и лекторов.

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент для людей

Вещи стали индивидуальными. Свобода — новый всепроникающий вирус. Среди нас все больше и больше тех, кто скидывает с себя ментальные кандалы. Всем правит выбор. Европа, Азия и обе Америки отказались от старого стиля жизни. Традиционные институты уже не берут на себя ответственность за нашу судьбу. Отвечавшие за наше благоденствие — разрушены, из-за пренебрежения ими или по политическим причинам. Упадок этих институтов — факт жизни, и даже повышение налогов не сможет навести порядок.

Большая свобода равняется большей ответственности. Если вы не делаете выбор, кто-то другой в каком-то другом месте сделает его за вас. И уж можете быть уверены: этого кого-то не особенно-то будет заботить ваше благополучие.

Мы одиноки

Новое Общество Благоденствия (а на данном этапе оно действительно больше напоминает общество, а не государство) сконструировано Икеа. Составные части этого общества подобны набору блоков детского конструктора, которые можно собирать самостоятельно, и как вы, возможно, заметили — инструкция по сборке не прилагается.

Чтобы выжить и преуспеть, вам стоит вооружиться самым убийственным из орудий — знанием.

«Бизнес в стиле фанк» — рассказ об одиночестве отстраненного мыслителя

«Бизнес в стиле фанк» — книга из серии «Помоги себе сам», но очень необычная. Вместо того чтобы говорить людям, о чем им думать, мы приглашаем их поразмыслить о материях, которые сейчас видоизменяют наши общества, предприятия, компании, профессиональную деятельность и, конечно, нашу частную жизнь. Чем собирать однократный урожай с одного поля, мы отправились на поиски моделей, приемлемых для разных областей знания и разных уровней анализа. Мы надеемся, что этот путеводитель по нашему времени поможет кому-то сделать более правильный выбор или по крайней мере понять, что отказ от выбора тоже своего рода выбор. Вы просто не можете избежать выбора. Итак, выбирайте мудро.

Некоторые читатели «Бизнеса в стиле фанк» были удивлены тем, что книга написана двумя шведскими профессорами. И кое-кто не прочитал нашу книгу именно поэтому! Однако есть немало резонансов, почему она написана шведами. Швеция в целом и Стокгольм в частности — это самое современное место на всей планете. Швеция, возможно, продвинулась гораздо дальше по сравнению с другими частями западного мира в постижении того, что значит быть и ощущать, понимать и переживать свою современность. основополагающая идея, которая вела Швецию последние несколько десятилетий, — это намерение разрушить постулаты прошлого: дерегулировать жизнь путем предоставления людям свободы знать, передвигаться и делать то, что они хотят, независимо от пола, класса и т. д.

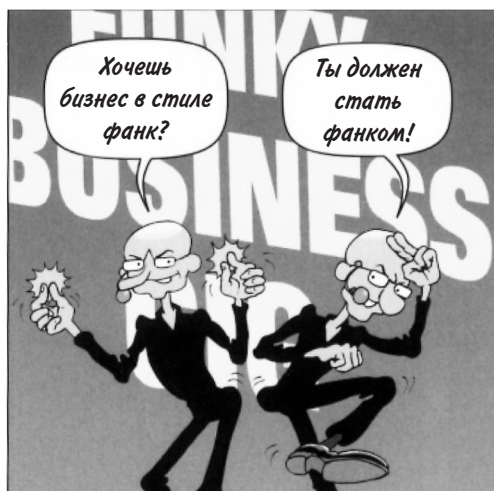
Все это вело к усилению роли образования и свободы личности, но также и к утрате стабильности; молодым шведам приходится выживать и процветать в условиях чрезвычайной неопределенности. К счастью или к несчастью, но мы совсем не знакомы с идеей вечной преданности — стране, компании, мужу или жене, потому что мы никогда не испытывали этого. Швеция готовилась к нашим временам неопределенности даже тогда, когда не было представления о том, что им суждено быть неопределенными.

Фанк: обратная связь

«Бизнес в стиле фанк» переведена более чем на 25 языков — в три раза больше языков, чем проданных копий наших диссертаций.

Реакция на книгу была ошеломляюще позитивной, но в каждом месте — особенной. В странах Северной Европы и в Соединенных Штатах люди хотели узнать, как в смутные времена создать компанию, которая бы процветала, и каковы черты успешных лидеров. Дальше на юг и в странах, недавно индустриализованных, вопросы фокусировались на социальном уровне: будущее демократии, правительства и т. д.

Кое-кто в Скандинавии счел эту книгу «неолиберальной» (очевидно, уничижительный эпитет); в то же время комментаторы в Штатах обратили внимание на наше утверждение, что автор коммунистического манифеста Карл Маркс был прав. Некоторые даже отказались появиться на презентации книги в Нью-Йорке, потому что не хотели, чтобы их ассоциировали с коммунистами. Мы хотели бы поблагодарить их за то, что они воспользовались своей свободой выбора. Другой источник противоречий — то, что в центре мы поместили индивида. Представители англосаксонских культур воспринимают такую позицию с одобрением, остальные — с сомнением. Что происходит с обществом, когда им правят индивиды?



© Waldro Palmer and BookHouse Publishing

Комментарии и реакции были хорошие, но иногда посланников смешивают с посланием. В «Бизнесе в стиле фанк» мы описываем мир, как мы видим его, а не как хотели бы видеть, приглашая людей думать, а не говоря им, что думать.

Некоторые из описанных нами тенденций пугают. Бритоголовые шведские профессора тоже испытывают страх. Однако в общем и целом мы оптимисты. Возможности жить богаче, создавать компании, которые вдохновляют на то, чтобы в них работать, и общества, в которых большее число людей имеют шанс осуществить свои мечты, велики как никогда. Но чтобы избавиться от человеческой тени, именуемой бедность, мы должны понять, что такое хорошая жизнь на самом деле.

Мы иногда забываем о том, что большая свобода значит и большую ответственность за тех, кто рядом с нами. Как заметил Чарльз Хэнди, рынок — доминирующий институт нашего времени — не замена ответственности, а просто механизм для сортировки продуктивного и непродуктивного. Немало бестселлеров резко критикуют рыночный капитализм и глобальные бренды. Недавние антикапиталистические протесты показывают растущее недовольство институциональным устройством. Но они по большей мере упускают главное. Глобальный рыночный капитализм — не политическая идеология. Он не хорош и не плох, не истин и не ложен, он просто есть.

Рыночный капитализм — машина. А у машины нет души. Мы должны развить душевное сопровождение глобального капитализма, раз уж мы тут. Нам необходимо осознать, что развитие технологий неизбежно изменяет наши социальные институты и наши ценности. Если таких изменений нет, технологический прогресс не приведет финансовых, эмоциональных и гуманистических ценностей, нами ожидаемых. Деление на тех, кто имеет доступ к цифровым технологиям, и тех, кому они недоступны, не является следствием технологий как таковых; скорее, это результат нашей неспособности создать мир, где большинству была бы дана возможность развить свои таланты.

Американская художница Барбара Крюгер, возможно, схватила самую суть нашего сверхкапиталистического общества, придумав слоган «Я покупаю, следовательно, существую»*. Но мы отказываемся верить, что каждый — лишь раб, подчиняющийся диктату приобретательства и траханья (см. главу «Ты — фанк»). Нам нужен смысл жизни. И более всего мы боимся, что отказ от обсуждения того, какие ценности и социальные институты будут формировать основу нашего нового общества, распахнет двери перед опасными экстремистами, такими как Жан-Мари Ле Пен во Франции или Юрг Хайдер в Австрии. В Европе вместо конкурса песни Евровидения (Eurovision Song Contest), может быть, следует проводить конкурс видения (будущего) Европы (EuroVision Contest), чтобы выработать идеи о том, как пользоваться культурным, этническим и прочим разнообразием Европы — с выгодой для нас и наших соседей в других частях света.

Пузыри лопаются

Изменения в технологии, институтах и ценностях втолкнули нас в таинственную, дикую, опутанную проводами *e*-экономику**. Ронан Китинг может весело петь, что жизнь — это катание на роликовой доске, но за 2000–2001 годы для многих VC (виртуальных компаний) и предпринимателей, вовлеченных в интернетный бизнес, эта метафора обрела ужасающие размеры — бу-у! Информационная технология открывает много новых возможностей для обогащения. Обласканные яркими лучами всеобщего внимания, информационные технологии (ИТ) в целом и Сеть в частности все же нередко считаются врагом прибыли № 1.

В книге мы утверждаем, что нынешние тенденции к оцифровке, глобализации и дерегулированию изменяют баланс сил между теми, кто продает, и теми, кто покупает, с одной стороны, и между теми,

* Перефразированное выражение Р. Декарта *Cogito ergo sum* («Я мыслю, следовательно, существую»).

** В оригинале игра слов: *weird, wild, wired e-conomy*, во-первых, версия аббревиатуры *www* (World Wide Web, то есть Интернет), во-вторых, версия слова *economy* — экономика как таковая и то, что связано с электронным бизнесом; *to pull the wires* — употребить тайное влияние, нажать тайные пружины.

кто вкладывает свои деньги, и теми, кто вкладывает свои знания, — с другой. В мире, где правят клиенты и компетенты, фирмам будет все сложнее извлекать прибыль. Гипотеза: чем больше бизнес связан с Интернетом и чем бизнес более наукоемкий, тем меньше риск, что какая-то прибыль осядет в карманах чисто денежных инвесторов.

Во-первых, ИТ открывают больше рынков и больше вещей, чем когда-либо прежде, для тотальной прозрачности и возрастающей глобализации. С разрушением барьеров избыток производственных мощностей становится нормой. Одновременно быстро снижаются затраты на поиск выгодного предложения: Интернет обеспечивает базу, на которой потребители могут использовать свою коллективную силу, чтобы торговаться. Фактически власть переходит от тех, кто продает, к тем, кто покупает. Забудьте о королях и королевах. Новый потребитель — вот требовательный диктатор. Компаниям придется иметь дело с подобными Ким Ли Сунга младшего. И прямо сейчас этот человек может запросто быть в Сети, пытаясь связаться с Муаммаром аль-Каддафи, чтобы объединить усилия в бизнесе. Безликий, скромный, лояльный потребитель скоро станет историей.

Во-вторых, экономика и бизнес — это наука о дефиците ресурсов. Балансовый отчет — это, возможно, лишь пятисотлетняя экзосупермодель, до сих пор способная возбуждать некоторых. Но несмотря на долгожительство, она часто отражает не более 15–20% реальной ценности современных компаний. Сегодня идеи и воображение все меняют. Дерегулирование и цифровые технологии означают, что капитал в избытке, что отражается в низких процентных ставках, распространяющихся по миру со скоростью света. Хорошо это или плохо, знание подконтрольно индивиду. В результате, как мы показываем в книге, Карл Маркс был прав. (Мы добавили бы для оскорбленных американских читателей, что мы пока не поддерживаем коммунистов.) Мы контролируем самые критичные ресурсы нашего времени — наши собственные мозги. Власть переходит от тех, кто вкладывает деньги, к тем, кто вкладывает компетенцию. Тупой, робкий, лояльный потребитель скоро отдаст концы.

Если соединить предположение, что Саддам Потребитель уже в деле, с заявлением, что Карл Коммунист был прав, то перспективы типичной фирмы будут выглядеть кисло. Представьте торги с Саддамом и его ребятами, а потом обсуждение зарплаты и планов относительно биржевых опционов с автором коммунистического манифеста, представляющим Мадонну и Тайгера Вудса. А затем любая прибыль, которая может быть получена после сделки с требовательными диктаторами, должна пройти через руки ключевых компетентов.

В таких условиях для большинства фирм быть в Интернете — то же, что иметь туалет в офисе: необходимо, но недостаточно для создания конкурентного преимущества. Сто лет назад электричество было очень эффективным способом передачи энергии. Но сколько организаций основывают свое конкурентное преимущество на обладании доступом к паре дырок в стене? Сегодня Сеть предоставляет отличный способ передачи информации, но он открыт для всех компаний во всех отраслях и во всех частях света. ИТ — это инфраструктура, ничего больше, ничего меньше. Мало кто из руководителей считает, что шестнадцать новых уборных, оборудованных в прошлом году, помогут им в будущем дать конкурентам пинок под зад; но с инвестициями в Интернет такая линия рассуждений, кажется, становится нормой. Не поймите нас неправильно, туалеты нужны. Иначе вы окажетесь по уши в дерьме. Но только это уже не эксклюзивно.

Стоит ли рассматривать это как месть умников? Может быть, нет. Вскоре после того, как мы закончили писать *Funky Business*, Джерри Холл окончательно рассталась с Миком Джаггером и нашла себе нового бойфренда. Имя ее нового приятеля не Род Стюарт и не Эрик Кляптон. Нет, нет! Его зовут Пол Аллен. Это один из основателей Microsoft, человек, который до сорока лет жил с мамой и еще пару лет назад носил пыльную бороду — такую, что трудно было понять, стоит он к вам лицом или спиной. Мы говорим о количественном скачке, когда мы идем от Мика Джаггера к Полу Аллену, от камней к битам, от человека, который написал *Sympathy for the Devil*, к лучшему другу Билла Гейтса. Умники неплохо работают.

Э-(моциональный) бизнес

Фанки-фирмы преуспеют в создании новых и требующих богатого воображения временных монополий. На самом деле, несмотря на тот факт, что более точное описание явления — это один из финансовых трюков относительно ИТ, метафора с пузырьем может ввести в заблуждение: то, на что мы смотрим, — мыльная пена. Еще много пузырей лопнет, пока и фанки-компании станут прошлым. Ключевая идея, представленная в «Бизнесе в стиле фанк», в которую мы все еще верим, — та, что способ избежать ловушек рынка: обращаться к эмоциональному человеческому существу, а не к рациональному.

Возьмем финскую компанию Nokia, которая появилась чуть ли ниоткуда и стала ведущим производителем мобильных телефонов в мире. Почему эта фирма так успешна? Nokia не владеет потрясающей технологией, которую не смогли бы освоить ее конкуренты. И едва ли главе фирмы, Йорме Олилле, повезло наткнуться на учебник по маркетингу, пока еще не переведенный с финского. В действительности Nokia должна обладать передовой технологией мирового класса. Она должна быть пионером организационных решений. Компания нуждается в лучших ИТ, которые только можно купить за деньги. Она должна работать с лучшими поставщиками в мире, а не с ближайшими. Все это необходимо. Но недостаточно, потому что Ericsson и Motorola делают то же самое. Все они делают это. Настоящая конкуренция вместо этого должна быть построена на том, что, как всем известно, существует, но что редко обсуждается в деловом мире: эмоциях и воображении. Стива Джобса из Apple недавно спросили, что делает новую операционную систему MacOS X такой великой. Он ответил: «Мы сделали кнопки на экране такими хорошенькими, что вам захочется лизнуть их». Ни единого слова о мегагерцах и гигабайтах. Наши чувства работают сверхурочно.

Итак, вопрос, который сегодня должно задать себе большинство компаний: любим ли мы — не нравится, а ЛЮБИМ — свою продукцию, коллег и клиентов? А они влюблены в вас? Настоящий тест

на кислотность: сколько ваших клиентов за последние два года вытащивали ваш бренд у себя на плече? Если члены племени Harley-Davidson могут сделать это, почему не может кто-то еще? Звучит слишком неопределенно и задевает чувства? Ну, исследования в области неврологии показывают, что лимбическая система мозга, которая ответственна за наши чувства, гораздо сильнее, чем неокортекс, контролирующий интеллект. Правила дорожного движения, которые эволюция приберегла для нашего мозга, предельно просты: эмоциям дан зеленый свет. Логика должна ждать.

ИТ — это просто средства для достижения цели. Дорога в будущее может закончиться в Силиконовой долине, но она должна начинаться в Душе и пролегать через Ценности*. Э-(моциональный) бизнес.

U2**

Мона Салин, экс-вице-премьер Швеции, недавно заметила, что если ничего не изменится, то менее чем через десять лет ее социал-демократическая партия будет насчитывать ноль членов. Оказалось, что нынешние партийцы умирают быстрее, чем появляются новые. В то же время Церковь Сатаны — один из самых быстрорастущих «религиозных» культов Скандинавии. В 2001 году Ватикан и компания Sony Music объявили, что скоро будет выпущен долгожданный альбом Иоанна Павла II, продолжающий первую запись Abba Pater в стиле рэп. Это будут молитвы его святейшества в интерпретации Бритни Спирс и N'Sync. Не знаем, как вы, но когда мы думаем о Ватикане, то склонны рассматривать его как институт умеренно консервативный. Фанки-будущее уже здесь. Но оно распределяется неравномерно.

Туристы и беженцы населяют наш мир, говорит итальянский художник Франческо Клементе, неважно, принимаете вы изменения или стараетесь избегать их. Во втором случае возникает проблема. Некуда бежать и некуда спрятаться. Спросите господина Милошевича.

* В оригинале игра слов: Silicon Valley (Силиконовая долина), Soul (душа), Values (ценности).

** U2 — читается ю ту, так же как you too — ты тоже, и ты. Название музыкальной группы.

Отношение — это все. Помните, что говорит Леонардо ДиКаприо в той сцене «Титаника», где он склоняется над океаном, простирающимся перед ним: «Я — король мира». Мы лучшие люди в мире в одной маленькой вещи — быть собой. Каждый день мы принимаем участие в соревновании «Похожие на Йонаса Риддерстрале и Кьелла А. Нордстрема» и подтираем пол нашими соперниками: до тех пор, пока остаемся верны себе. И это относится ко всем людям, всем организациям и всем регионам.

Это обычно — быть ХМ (extra medium)*. Сейчас должно быть ХМе**. И под конец хорошие новости: если лидер умеренно консервативной организации, Папа Римский, может делать это — мы все можем делать это.

Выпендрись!

*Кьелл А. Нордстрем и Йонас Риддерстрале
Стокгольм, июль 2001*

* Выше среднего (лат.).

** Выше себя.

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Прошли времена, когда ездили на извозчиках и носили платья с кринолином, а философы могли себе позволить такие названия, как «Ясное как солнце изложение широкой публике подлинной сущности новейшей философии; опыт принудить читателя к пониманию»*.

Название книги, лежащей перед вами, значительно короче: *Funky Business*.

Что это такое? Английское *business* в переводе, конечно, не нуждается. Бизнес — он и есть бизнес. А вот словечко *funky* создает некоторые проблемы. Прежде всего это прилагательное не переводится, так сказать, «в лоб». Есть, правда, существительное *funk*, которое означает состояние беспокойства, подавленности и даже страха. Однако в разговорном английском языке *funky* приобретает несколько иной смысл, так как ассоциируется с *funny* (смешно) + *monkey* (обезьяна), то есть с чем-то привлекательным и смешным. У молодежи *funky* — это клево, стремно. Если добавить, что словом *funk*** стали обозначать особое направление афроамериканской музыки с ее смесью радости и грусти, то в итоге получается непередаваемая комбинация, что-то вроде «стремного кайфа». Таким образом, в результате *funky business* — это чертовски интересное, «клевое», но вместе с тем довольно «стремное» занятие, бизнес на грани нервного истощения: еще чуть-чуть и будет срыв. Авторы книги так описывают общество, в котором живут: «Это ужасно. Это здорово. Это пугает. Это веселит. Это подавляет. Это странно».

Книга очень удачно переведена***. Русский текст точно передает не только содержание английского оригинала, но и особенности авторского стиля.

* Так назвал свое произведение известный немецкий философ-идеалист Иоганн Готлиб Фихте (1762–1814).

** Funk — музыкальный стиль 1970-х, ставший стержнем нового течения в американской культуре, его приверженцы отличались некоторой эксцентричностью, самодостаточностью вплоть до эпатажа и вызова моральным устоям общества.

*** Перевод сделан выпускником INSEAD Павлом Павловским.

При поверхностном знакомстве с текстом может показаться, что перед нами незамысловатая беллетристика о том, как творится бизнес там, у них на Западе. Однако эта книга не о «них», а о «нас», то есть об обществе в эпоху фундаментальных перемен. Сегодня и мы, и западное общество находимся в стадии самых радикальных перемен. Современные технологии скорее объединяют, чем разъединяют человечество: мы, и здесь и там, одинаково одеваемся, ездим на однотипных автомобилях, смотрим, черт подери, одну и ту же рекламу. В наше время уже не столь существенно, где ты географически находишься — в Санкт-Петербурге, Москве или Нью-Йорке. Важно идти в ногу со временем, не упускать уникальную возможность использования информационных технологий для сокращения той пропасти, которая все еще существует между нами и Западом.

Эта книга по большому счету о бизнесе в условиях так называемой новой экономики. При этом она не является сборником рецептов по ведению бизнеса. Она заставляет думать, сравнивать и тем *содействует* принятию верных тактических и стратегических решений.

О новой экономике говорят и пишут уже не только экономисты.

Термин *новая экономика* характеризует ряд качественных и количественных изменений, которые в последние годы преобразовали структуру и правила функционирования экономики. Новая экономика основана на знаниях и передовых технологиях, которые стали основой основ современного общества. Сегодня даже традиционные товары насыщены и, возможно, перенасыщены интеллектуальной составляющей. Так, около 70% стоимости нового автомобиля приходится на его нематериальную часть.

В новой экономике фокус сместился с производства товаров на оказание услуг. Это не означает, что производство товаров уменьшается*. Просто высокие темпы роста производительности труда в промышленности и сельском хозяйстве обеспечиваются тем, что большая часть рабочей силы занята в сфере услуг или информации.

Важная особенность новой экономики — значительное расширение торговли. Это, в свою очередь, ведет к усилению конкуренции

* Так, американский экспорт и импорт увеличился с 11% от ВВП в 1970 г. до 24,3% в 1998-м. Кроме того, США все более и более специализируются на производстве сложных товаров и услуг с высокой добавленной стоимостью.

и превращению инновационного процесса в критический элемент успеха. В результате глобализация экономики ускорила ее реструктурирование, привела к снижению удельного веса одних отраслей промышленности и росту других. Один из индикаторов этой тенденции — возрастающая роль экспорта и импорта.

В новой экономике творческие идеи и новые технологии — ключ к росту, созданию новых рабочих мест и более высокому уровню жизни. Это экономика, при которой риск, неуверенность и постоянные изменения являются скорее правилом, чем исключением.

Другие черты новой экономики — динамизм и конкуренция. Современная экономика порождает новые быстрорастущие частные компании. Ее инновационная способность зависит от степени насыщения такими компаниями. Но речь идет не просто о создании малых фирм, а о появлении быстрорастущих компаний, или так называемых газелей — то есть компаний с темпами роста не менее 20% в год в течение четырех лет подряд, — которые дают львиную долю чистого прироста новых рабочих мест.

Новая экономика характеризуется *кооперацией конкурентов*. Инновации и ценности все чаще производятся совместно (в результате кооперации и взаимодействия производителей-конкурентов). Социальный капитал (совместная работа, общие нормы ведения бизнеса и доверие) столь же важен, как капитал физический (заводы, оборудование и технология) и человеческий (интеллект, умения и знания).

Современные фирмы за счет роста кооперации все более и более поворачиваются к поставщикам, клиентам, университетам, лабораториям для развития технологии и новшеств. Рост кооперации среди разных организаций в форме товариществ и консорциумов внес неоценимый вклад в развитие американской экономики. В 1985 г. Европа и США имели приблизительно одно и то же число технологических союзов и промышленных объединений. С тех пор их число в США существенно возросло, особенно в 1990-е гг., а в Европе и Японии значительно снизилось.

Новая экономика — не экономика массового производства. Если старая экономика была организована в основном вокруг стандартизированного массового производства, новая строится вокруг гибкого производства

товаров и услуг. Рост производства, который все чаще основан на информационных технологиях, позволяет компаниям развивать «гибкие» фабрики и офисы, в которых увеличение разнообразия выпускаемых товаров и услуг не сопровождается значительным ростом издержек производства. Более гибкие и проворные компании лучше приспособлены к выходу на новые рынки. Кроме того, жесткая конкуренция требует от компаний, чтобы они постоянно разрабатывали новые изделия и услуги и захватывали новые рынки. Одним из показателей расширяющегося выбора потребителя является число регистрируемых торговых марок. В 1984–1989 гг. оно постоянно увеличивалось. Но с 1989 г. количество торговых марок резко возросло, и если в 1989 г. регистрировалось около 80 000, то в 1995 г. — уже 180 000.

Масса товаров на полках бакалейных магазинов увеличилась с 13 000 наименований в 1980 г. до 30 000 в 1998 г. За десять лет (с 1987-го по 1997-й) число изданных в США журналов увеличилось с 2500 до 4400 наименований. В течение нескольких последних лет в США каждый год появляется до 50 000 новых наименований товаров и услуг, тогда как в 1970 г. этот показатель составлял менее 10 000. В новой экономике возросшие скорость и темп жизни становятся нормой. Жесткая конкуренция в сочетании с волной нововведений существенно сократила жизненный цикл товара. Способность к нововведениям и захвату рынков сбыта становится наиболее важным элементом конкурентных преимуществ. В некоторых секторах, особенно в информационных технологиях, темп нововведений настолько высок, что фирмам приходится буквально «бежать» только для того, чтобы «остаться на месте»*. Сегодня компьютер теряет приблизительно 1% своей стоимости в неделю.

Вернемся к названию книги. Можно предложить что-то в стиле Фихте: «Жизнерадостное изображение для далеко не элитной публики неподдельной правды о нравах и законах стремного бизнеса, или Попытка поведать о новой экономике».

Как говорят авторы: добро пожаловать в мир фанка!

Василий Дерманов, научный редактор первого издания книги

* Аллюзия на «Алису в Стране чудес» Л. Керролла.

ОТ АВТОРОВ

10 ноября 1986 года. Просторы Шведского королевства медленно исчезают под покровом снега и льда. У служащих заканчивается рабочий день, они выходят из своих офисов на холод, в слякоть осенних улиц. В конференц-зале царит созданный кондиционером уют. На сцене, за кулисами, один из самых известных и глубокоуважаемых шведских бизнесменов готовится, как всегда с исключительной тщательностью, произнести речь перед многочисленной публикой. Ничего нельзя упустить из виду. Главное — объяснить аудитории основные выводы доклада, поскольку выводы эти непреложны. Они — результат многолетнего личного опыта, опыта управления крупнейшей в Швеции, одной из крупнейших в мире компаний. Но это не все. Этот швед видел будущее. Некоторые даже утверждают, что он и есть само будущее. Поправляя узел галстука, господин президент ОАО Большой Бизнес выходит на сцену, преисполненный сознания важности предстоящего. Он откашливается и произносит:

«Бизнес и общество не опираются в своем развитии на то, что называют духом предпринимательства. Бизнес и общество — это прежде всего операционная рутина. В них нет простора для фантазии, но зато много места для компетентности. Завтра мы будем выпускать то же, что выпускаем сегодня, но, я надеюсь, лучшего качества и с более низкой себестоимостью. Мы не можем позволить себе переналаживать производство, менять что-то на наших предприятиях просто потому, что у кого-то родилась новая идея. Если бы мы даже и попытались, вся наша индустриальная мощь и вся инфраструктура вскоре бы рухнули. Нам только нужен творческий подход и фантазия, совсем чуть-чуть»¹.

Сказав это, господин президент сел. В конференц-зале наступила тишина. Спустя несколько мгновений раздались бурные и, казалось,

бесконечные аплодисменты. Лицо оратора осветила удовлетворенная улыбка. Все прошло хорошо.

Ну что ж, откиньтесь и вы на спинку кресла, устройтесь поудобнее, расслабьтесь и наслаждайтесь путешествием.

Десять лет спустя господин президент ложится спать, предварительно пропустив стаканчик первоклассного вина и сыграв партию в бридж. Он кладет голову на подушку и представляет, как проспит часов девять в полном покое, а завтра, как и всегда, пойдет на работу, где его ожидает еще один неизменно успешный день. День за днем, всегда стабильно. Чистая рубашка и галстук. Глаза президента закрыты. Вдруг он чувствует: кто-то тербит его. Поскольку сегодня не третий четверг месяца, это не может быть его жена. Он открывает глаза и... что это? — рядом с ним двадцатилетний миллионер с проколотым языком, сделавший состояние на информационных технологиях. С ним какой-то русский, который занимается торговлей модной одеждой, женщина-банкир, политик-транссексуал (смутно напоминающий миссис президент), профессор физики в резиновом облегающем костюме, голливудская звезда, увлекающаяся буддизмом. А за ними еще какой-то консультант — гуру в вопросах управления, на котором нет ничего, кроме боксерских трусов. С ним молодая китаянка, которая, стоя рядом со своей собственной клонированной копией, утверждает, что она специалист мирового класса в вопросах термодинамики. Все они немедленно хотят знать: готов ли господин президент к фанки-бизнесу?

Трах-тарарах! Хлоп! Бух!

Добро пожаловать в эру непредсказуемости. Добро пожаловать в эпоху постоянно срабатывающей сигнализации, где вся жизнь — сплошная неожиданность и никто не может сказать, что случится завтра.

Если вам нужна книга, которая описывала бы будущее, поищите что-нибудь другое. Эта книга не о будущем. Эта книга о фанки-мире,

в котором мы живем сегодня. Будущее уже здесь, сейчас, в сегодняшнем дне.

Эта книга — случай самотерапии. Мы написали ее, пытаюсь понять, кто мы, где мы находимся, что с нами происходит и почему. Хотя мы оба — профессора Стокгольмской школы экономики, эта книга не является классическим академическим исследованием. Она появилась в результате попытки изложить наше личное, иногда весьма туманное, иногда плохо сформулированное понимание сущности фанка. Не то чтобы мы хотели сказать, что наши выводы — простая фантазия, «гадание на кофейной гуще». Нет, просто в течение десяти-пятнадцати лет усиленного изучения экономики и бизнеса в совокупности со столь присущим нам zeitgeist* мы вышли на нетрадиционные исследовательские пути: улицы, переулки и тупики. За последние несколько лет нам приходилось читать практически все, от Administrative Science Quarterly до Rolling Stone**, посещать собрания советов директоров и плохие (иногда очень плохие) бары, встречаться с премьер-министрами и представителями объединения «Ангелы Ада» и обсуждать, рассматривать, анализировать, дебатировать о том, что мы увидели, услышали и узнали. Нашей задачей было попытаться отыскать некую структуру в этом, казалось бы, неорганизованном мире с помощью очень простой техники: мы задавали вопросы. Вопросы о других, вопросы о себе, об идеях и опыте других и о наших собственных идеях и опыте.

Наш проект начался как путешествие по неизведанным морям с тремя первопроходцами. Профессор Гуннар Хедлунд, редкий тип человека Ренессанса, во многом определил наше исходное мировоззрение. Для нас он был не только другом и наставником, но и живой энциклопедией, почти что Британикой, в которой можно было найти многообразные, подчас трудно вообразимые данные и справки.

Наистраннейшие и наидичайшие идеи порой рождались в его необыкновенном мозгу. Для Гуннара архитектура, шахматы, симфонии

* Дух времени (нем.).

** Administrative Science Quarterly – научный журнал; Rolling Stone – популярный музыкальный журнал.



Бетховена, футбол, религия, экономика, искусство и психология — все взаимосвязано. Гуннар часто «терял» нас, углубляясь в свои высокоинтеллектуальные экскурсии, затем, к нашему глубочайшему сожалению, мы потеряли его. Он умер 18 апреля 1997 года. Хотя его уже нет с нами, он не забыт. Как дань нашего уважения его памяти, мировоззрению и интеллектуальному наследию часть средств,

вырученных от продажи этой книги, будет перечислена на премию Гуннара Хедлунда — ежегодную награду за лучшую докторскую диссертацию в области международного бизнеса.

Идеи не рождаются в вакууме. Ими делятся, их разделяют и развивают. Их заимствуют, а иногда воруют. В течение многих лет наши идеи развивались как результат смешения различных влияний и источников. Помимо Гуннара мы глубоко признательны многим людям. В течение десяти лет профессор Ян-Эрик Вальне оказывал огромное влияние на образ мышления Кьелла. Наши коллеги в Институте международного бизнеса также были для нас постоянным источником вдохновения. Глава института, профессор Орьян Солвелл, всегда поддерживал нас в наших начинаниях. Доцент Ингалил Холмберг, глава Центра передовых исследований в области лидерства, и другие коллеги Йонаса всегда были нашими преданными помощниками.

Наш шведский издатель Ян Лapidот убедил нас найти время и написать эту книгу. Он оставался основной движущей силой в течение всего процесса. Без наших агентов из SpeakersNet, Брит-Мэри Хассельбэк и Сары Газелиус, мы до сих пор только обсуждали бы возможность публикации этой книги у Кьелла в офисе. Спасибо, что вы всегда были рядом с нами, когда бы мы ни обратились. Катарина Лapidот придала

книге превосходную графическую форму. Ее терпение и внимание к деталям заслуживают нашей глубокой благодарности. Для нас также огромным удовольствием было сотрудничество с подготовившей слайды для наших выступлений Илвой Блуменберг, которая успешно сочетает в себе знание мировых стандартов, навыки их практического применения и вдохновение. Редактор деловой литературы Стюарт Крейнер помог отшлифовать наш литературный стиль. То, что начиналось как деловое сотрудничество, переросло в крепкую дружбу. Мы очень благодарны ему за помощь. Наша совместная работа была огромным удовольствием.

Мы также выражаем глубочайшую признательность сотням менеджеров, художников, юристов, докторов; друзьям, членам семей и многим другим, с кем нам довелось встречаться и дискутировать в течение последних нескольких лет. Без ваших комментариев, вопросов, запросов и искренней поддержки эта книга никогда не увидела бы свет. Настраивайтесь и делайте звук погромче. Не откидывайтесь на спинку вашего кресла.

Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале
Июль 1999



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

