

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие: менеджмент как профессия и призвание	9
Введение. От бума менеджмента к его эффективности	11
Глава 1. Возникновение менеджмента	13
Глава 2. Бум менеджмента и его уроки	23
Глава 3. Новые задачи	39
Часть I. Задачи	51
Глава 4. Критерии менеджмента	53
<i>Эффективность бизнеса</i>	65
Глава 5. Управление бизнесом: история компании Sears	66
Глава 6. Что такое бизнес	75
Глава 7. Бизнес-цель и бизнес-миссия	95
Глава 8. Значение и цель задач: история Marks & Spencer и ее уроки	119
Глава 9. Стратегии, задачи, приоритеты и рабочие задания	128
Глава 10. Стратегическое планирование: предпринимательский навык	150
<i>Эффективность института обслуживания</i>	161
Глава 11. Многоинституциональное общество	162
Глава 12. Почему институты обслуживания неэффективны	169
Глава 13. Исключения и уроки, извлеченные из них	183
Глава 14. Управление институтами обслуживания с целью обеспечения их эффективности	196

<i>Продуктивный труд и работник, ориентированный на достижения</i>	209
Глава 15. Новые реалии	210
Глава 16. Что мы знаем (и чего не знаем) о труде, рабочем процессе и работнике	225
Глава 17. Повышаем продуктивность труда: труд и процесс	247
Глава 18. Повышаем продуктивность работы: механизмы контроля и инструменты	271
Глава 19. Работник и работа: теория и реальность	289
Глава 20. Истории успеха: Япония, корпорации Zeiss и IBM	308
Глава 21. Ответственный работник	334
Глава 22. Трудоустройство, доходы и пособия	358
Глава 23. “Люди — наш главный актив”	378
<i>Социальные воздействия и социальная ответственность</i>	393
Глава 24. Менеджмент и качество жизни	394
Глава 25. Социальное воздействие и социальные проблемы	410
Глава 26. Границы социальной ответственности	431
Глава 27. Бизнес и государство	443
Глава 28. <i>Primum Non Nocere</i> : этика ответственности	460
Часть II. Менеджер: работа, рабочие задания, навыки и организация	473
Глава 29. Почему менеджеры?	475
<i>Труд и рабочие задания менеджера</i>	487
Глава 30. Что делает менеджера менеджером	488
Глава 31. Менеджер и его труд	498
Глава 32. Структура и содержание управленческих рабочих заданий	504
Глава 33. Развитие менеджмента и менеджеров	525
Глава 34. Целевое управление и самоконтроль	538

Глава 35. От менеджмента среднего уровня к организации, основанной на знаниях	554
Глава 36. Дух свершений	569
<i>Управленческие навыки</i>	581
Глава 37. Эффективное решение	582
Глава 38. Управленческие коммуникации	603
Глава 39. Механизмы контроля, контроль и менеджмент	618
Глава 40. Менеджер и управленческие науки	633
<i>Управленческая организация</i>	647
Глава 41. Новые потребности и новые подходы	648
Глава 42. Структурные элементы организации...	661
Глава 43. ...и их объединение	676
Глава 44. Логика и спецификации организационной схемы	686
Глава 45. Схема, основанная на работе и задаче: функциональная структура и команда	694
Глава 46. Схема, нацеленная на результат: федеральная и смоделированная децентрализация	709
Глава 47. Структура, нацеленная на отношения: системная структура	731
Глава 48. Организационные выводы	742
Часть III. Топ-менеджмент: задачи, организация, стратегии	743
Глава 49. Георг Сименс и Deutsche Bank	745
<i>Задачи и организация топ-менеджмента</i>	751
Глава 50. Задачи топ-менеджмента	752
Глава 51. Структура топ-менеджмента	760
Глава 52. Требуется эффективный совет директоров	770
<i>Стратегии и структуры</i>	781
Глава 53. О “правильном” размере	782
Глава 54. Менеджмент в малом, среднем и большом бизнесе	788

Глава 55. О неправильном размере	811
Глава 56. Потребность в разнообразии	828
Глава 57. Единство — в разнообразии	845
Глава 58. Управление разнообразием	865
Глава 59. Многонациональная корпорация	883
Глава 60. Управление ростом	927
Глава 61. Новаторская организация	945
Библиография	970
Заключение	975
Предметный указатель	980

ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС

Бизнес создают и управляют им люди, а не силы — Ошибочность утверждения о необходимости максимизации прибыли — Прибыль: объективное условие экономической деятельности, а не ее логическое обоснование — Цель бизнеса: создание потребителя — Две функции предпринимательства: маркетинг и нововведения — Маркетинговая революция в Америке, Европе и Японии — Маркетинг как неспециализированная деятельность — Пример фирмы IBM — Консюмеризм: “позор маркетинга” — От продаж к маркетингу — Предприятие как орган экономического роста и развития — Нововведение как экономическая функция — Как критерий бизнеса в целом — Продуктивное использование всех ресурсов, создающих богатство — Что такое продуктивный труд? — Знания, время, структура продукции, структура процесса и организационная структура как факторы продуктивности — Как сделать знания продуктивными — Функции прибыли — Прибыль как социальная ответственность — Какова должна быть прибыль — Управление бизнесом как рациональная деятельность

История компании Sears наглядно показала нам, что коммерческую компанию создают люди, а не силы, и люди управляют ею. Экономические силы являются ограничениями для деятельности менеджеров, но сами по себе они не определяют, что такое бизнес и чем будет заниматься компания. Нет ничего глупее, чем весьма распространенное утверждение, что “менеджмент только приспособливает компанию к рыночным силам”. Менеджмент не только должен найти эти силы, он должен создать их. Чтобы фирма Sears превратилась в преуспевающую бизнес-компанию, понадобилось вмешательство Джулиуса Розенвальда семьдесят пять лет назад. Чтобы через двадцать пять лет после этого изменилась базовая природа компании и был обеспечен рост и процветание во время Великой депрессии и Второй мировой войны, потребовалось вмешательство генерала Вуда. Сегодня новое поколение менеджеров должно принимать решения, которые предопределят последующее процветание или крах компании. Это относится к любой бизнес-организации.

Еще один важный вывод: бизнес невозможно определить или объяснить только с точки зрения прибыльности. На вопрос “Что такое коммерческая

компания?” бизнесмен, как правило, ответит: “Это организация, созданная для получения прибыли”. Типичный экономист, вернее всего, даст такой же ответ. Но этот ответ не только неправильный, он вообще не имеет никакого отношения к бизнесу.

Превалирующая экономическая теория бизнес-предприятия и его поведения, которая представляет собой не что иное, как сложную формулировку принципа “купи подешевле, продай подороже”, отлично подходит для описания того, как действовал Ричард Сирс. Но эта теория не может объяснить, как работает Sears, Roebuck и другие преуспевающие бизнес-предприятия, а также не дает объяснения, как они должны работать. Дело в том, что в их случае концепция максимизации прибыли совершенно теряет смысл.

Современные экономисты осознают это, однако все же пытаются спасти старую теорию. До сих пор ее поддерживает, например, Джоэл Дин, один из наиболее блестящих современных бизнес-экономистов. Правда, он ее формулирует по-другому:

Экономическая теория базируется на фундаментальной предпосылке, что максимизация прибыли является основной целью деятельности любой фирмы. Однако в последние годы максимизация прибыли рассматривается экономистами в рамках долгосрочного периода; ее больше относят к доходу менеджеров, чем к доходу владельцев; в нее включают нефинансовый доход, который выражается в увеличении времени досуга для наиболее занятых менеджеров и более “родственных” отношениях между разными уровнями менеджеров в рамках фирмы. Экономисты принимают во внимание ограничивающий фактор конкуренции, поддержку управленческого контроля, парирование требований относительно повышения заработной платы и предупреждение исков о нарушении антитрестовского законодательства. Сама концепция сегодня стала настолько общей и размытой, что создается впечатление, будто она охватывает чуть ли не все аспекты и цели человеческой жизни.

Эта тенденция отражает неизменно возрастающее осознание теоретиками того факта, что многие фирмы, особенно большие, не следуют принципу максимизации прибыли...¹

Концепция, которая “стала настолько общей и размытой, что создается впечатление, будто она охватывает чуть ли не все аспекты и цели человеческой жизни”, — это уже не концепция. Это просто еще один способ выразить мысль “я не знаю и не понимаю”. Теория, которая не подтверждается практикой, перестает существовать, она теряет смысл и становится бесполезной.

Опасность концепции максимизации прибыли заключается в том, что она превращает прибыльность в миф. Любой, кто заметит разногласия между теорией максимизации прибыли и реальной жизнью, как ее отобразил Джоэл Дин, справедливо придет к выводу, что прибыльность не имеет зна-

¹ Joel Dean. *Managerial Economics* (Prentice-Hall, 1951), p.28.

чения, — к выводу, к которому на практике пришел Джон Кеннет Гэлбрайт в работе *Новое индустриальное общество*².

Прибыль и прибыльность играют для общества более важную роль, чем для отдельной компании. Прибыльность является не целью, а фактором, ограничивающим бизнес-предприятия и бизнес-деятельность. Прибыль не есть логическое обоснование, причина существования; она не определяет характер бизнес-поведения и бизнес-решений; она является проверкой их обоснованности. Если бы вместо бизнесменов в директорских креслах сидели архангелы, им все равно пришлось бы заниматься вопросами прибыльности, даже если бы они лично совершенно не были заинтересованы в создании прибыли. Этот принцип применим и к людям, весьма далеким от архангелов, т.е. к советским комиссарам, которые управляли бизнес-предприятиями Советской России. Им пришлось управлять компаниями, зачастую приносящими намного большую прибыль, чем компании, которыми руководили эти западные проклятые капиталисты.

Первым испытанием целесообразности любого бизнеса является не максимизация прибыли, а достижение прибыли, достаточной для покрытия рисков, связанных с их экономической деятельностью, т.е. для избежания убытков.

Основой заблуждения относительно необходимости максимизации прибыли является ошибочное мнение о том, что мотивация человека (так называемый стимул к получению прибыли бизнесмена) является объяснением его поведения или руководством, указывающим ему путь к правильным поступкам. Вообще, очень сомнительно, что такой мотив существует. Этот термин классики-экономисты изобрели для объяснения экономической реальности, которую не могла объяснить их теория статического равновесия. И они никогда не приводили доказательств того, что такой стимул к получению прибыли действительно существует. Мы уже давно нашли совсем другое объяснение явлениям экономического роста и перемен, которые раньше объяснялись в первую очередь этим стимулом.

Существует стимул к получению прибыли или не существует — это не имеет совершенно никакого отношения к бизнес-поведению, прибыли и прибыльности. Если некий Джим Смит занялся бизнесом, чтобы получить прибыль, то это касается только его. Это ничего не говорит нам о том, что делает Джим и насколько эффективно он это делает. Мы, по сути, ничего не узнаем о деятельности человека, добывающего уран в Неваде, если нам скажут только то, что он рассчитывает сделать себе состояние. Мы ничего не узнаем о работе хирурга, если нам просто говорят, что он зарабатывает на жизнь или пытается принести пользу человечеству. Стимул к получению прибыли и производная от него максимизация прибыли не

²Houghton Mifflin, 1967.

имеют отношения к функционированию бизнеса, цели бизнеса и к управлению бизнесом.

Упомянутая выше концепция не просто не соответствует действительности, она приносит огромный вред. Она является основной причиной непонимания природы прибыли в нашем обществе и глубоко укорененной враждебности по отношению к прибыли как к одному из наиболее опасных заболеваний индустриального общества. В значительной степени именно ей мы обязаны худшими ошибками социальной политики, причем не только в Америке, но и в Западной Европе, которая тоже неправильно поняла природу, функцию и цель бизнес-предприятия. Именно ей мы обязаны преобладающим в нашем обществе убеждением, что между прибылью и способностью компании делать свой вклад в общество существует врожденный, изначальный конфликт. На самом же деле компания может вносить реальный вклад в общество только тогда, когда она работает с высокой прибылью. Проще говоря, маловероятно, что компания-банкрот будет хорошим местом для работы, добрым соседом местного сообщества или членом общества, хотя, следует признать, многие современные социологи продолжают свято верить в это.

ЦЕЛЬ БИЗНЕСА

Чтобы понять, что такое бизнес, нам нужно начать с понимания его *цели*. Цель бизнеса должна существовать не в самом бизнесе. Ее нужно найти в общественной сфере, поскольку любое бизнес-предприятие является органом общества. Существует только одно логическое определение цели бизнеса — *создание клиента*.

Рынки создает не бог, не природа и не экономические силы, их создают бизнесмены. Потребность, которую удовлетворяет бизнес, часто возникает у потребителя еще до того, как были предложены средства для ее удовлетворения. Подобно еде в период голода, потребность занимала господствующее место в жизни потребителей и переполняла буквально каждое мгновение, однако до тех пор, пока благодаря деятельности бизнесменов потребность не была превращена в реальный спрос, она оставалась лишь потенциальным желанием. Только после этого возник рынок и потребитель. Потребность может быть неосознанной со стороны потенциального потребителя. Ведь человек не знал, что ему нужен копировальный аппарат или компьютер до того, как они появились на рынке. Потребности может вообще не существовать до тех пор, пока ее не создаст бизнес — путем нововведений, рекламы или усилий агентов по продажам. В любом случае потребитель создается в результате бизнес-деятельности.

Именно потребитель определяет суть бизнеса. Именно его готовность платить за товар или услугу превращает экономические ресурсы в богатство, а вещи — в товары. То, чем, по мнению фирмы, она занимается, не имеет первоочередного значения, особенно для будущего бизнеса и для его процветания. Типичное, с точки зрения инженера, определение качества приблизительно таково: это то, что сложно сделать и что обходится очень дорого! Однако это не качество, а некомпетентность. Важным будет то, что, по мнению потребителя, он покупает, что для него имеет ценность. Именно эти факторы определяют сам бизнес, то, что производит компания и будет ли она процветать. То, что покупает потребитель, то, что имеет для него наивысшую ценность, — это не продукт. Он приобретает полезность, т.е. те полезные качества, которыми обеспечивает его товар или услуга. Что представляет собой ценность для потребителя, понять не так просто, как это может показаться на первый взгляд (более подробно этот вопрос рассматривается в главе 7).

Клиент — это основа любого бизнеса, именно от него зависит само его существование. Только потребитель определяет занятость и востребованность бизнеса. Именно для удовлетворения потребностей и желаний потребителя общество веряет бизнес-предприятию ресурсы, генерирующие богатство.

ДВЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ФУНКЦИИ

Поскольку целью бизнес-предприятия является создание клиента, то любая компания имеет две только две базовые функции — маркетинг и новаторство. Только маркетинг и новаторство обеспечивают результаты, все остальное — “издержки”.

Маркетинг — уникальная функция бизнеса. Коммерческая компания отличается от всех остальных организаций человеческого общества тем, что она занимается *рыночным сбытом* товара или услуги. Ни церковь, ни армия, ни школа, ни государственное учреждение этим не занимается. Любая организация, которая самореализуется в результате рыночного сбыта товара или услуги, называется бизнес-компанией. Любая организация, в которой рыночный сбыт (маркетинг) не предусмотрен, бизнес-организацией не является, и ею не следует управлять так, как будто это так.

Первым человеком на Западе, который определил рыночный сбыт как уникальную и центральную функцию бизнес-предприятия, а создание потребителя как специфическую задачу менеджмента, был Сайрус Г. МакКормик (1809–1884). В литературе его имя упоминается лишь в связи с тем, что он изобрел механическую машину для сбора урожая. Однако кроме этого он также изобрел основные инструменты современного марке-

тинга — маркетинговое исследование и маркетинговый анализ, концепции рыночной ситуации, ценовых политик, службы продаж, обслуживания клиентов, кредита с погашением в рассрочку. Все это Мак-Кормик придумал уже к 1850 году, но его изобретения были воплощены в жизнь только через пятьдесят лет и не на родине создателя.

На Дальнем Востоке зачатки маркетинга появились еще раньше, хотя первые последователи этой идеи появились лишь много лет спустя. Рыночная торговля возникла в Японии приблизительно в 1650 году. Ее изобретателем был основатель династии Мицуи, который осел в Токио как торговец и открыл магазин, который можно отдаленно назвать первым универсамом. Он на 250 лет опередил идеи, столь ярко воплотившиеся в стратегии компании Sears, Roebuck: быть покупателем для своих потребителей, разрабатывать нужные им продукты; возвращать деньги неудовлетворенному покупателю без лишних вопросов; обеспечивать покупателей широким ассортиментом продуктов, не фокусируясь на одном направлении или процессе. Этот предприниматель также заметил, что социальные изменения, произошедшие в то время в его стране, создали новый класс потенциальных потребителей урбанизированное население и новую буржуазию. Основываясь на всех этих реалиях, Мицуи и его последователи создали не только то, что на сегодняшний день стало самым крупным бизнесом в сфере розничной торговли Японии — сеть универсамов Мицукоси, — но и одну из наиболее крупных промышленно-финансовых монополий Японии Mitsui Zaibatsu.

Экономическая революция в Америке, произошедшая в начале XX века, в значительной мере была маркетинговой революцией. Творческий, агрессивный, новаторский маркетинг является в американском бизнесе большой редкостью. Очень немногие компании могут сравниться в этом плане с деятельностью Sears в 1925 году, не говоря уже о Sears 1970-х годов. Пятьдесят лет назад типичный подход к рыночному сбыту был основан на лозунге “Отдел продаж продаст все, что произведет фабрика”. Сегодня все большую популярность приобретает другой девиз: “Наша задача — производить то, что нужно рынку”. И каким бы несовершенным ни было воплощение этого принципа в жизнь, сама постановка этого вопроса изменила нашу экономику так же сильно, как любое техническое нововведение XX века.

В Европе долгое время после окончания Второй мировой войны внутренний сбыт вообще не расценивался как ключевая функция бизнеса. К экспортным торговым операциям относились как к чему-то очень ценному. Все это было пережитком меркантилизма XVIII века, когда внутреннее потребление считалось антиобщественным, а продажи за границу расценивались как высоко патриотический и достойный уважения акт (такое от-

ношение до сих пор бытует в Японии и является основой государственной стратегии этой страны).

Сбыт был вообще не в чести. До 1914 года менеджер по экспортным торговым операциям мог стать офицером прусской армии, он был “настоящим джентльменом”. В отличие от него менеджер по продажам внутри страны такой возможности не имел и вообще был всеми презираем. В конце пятидесятых годов в больших итальянских компаниях менеджеры по экспортным продажам заседали в совете директоров и принадлежали к топ-менеджменту, в числе которого не было ни одного человека, отвечавшего за внутренние продажи. И это при том, что на местном рынке работало около 70% бизнес-компаний.

Традиционное предубеждение европейцев по отношению к рынку, потребителю и продажам является одной из важнейших причин популярности международных картелей в Европе. Когда области промышленности в бизнесе распределены на большие четкие картели, то никому не нужно волноваться о рынках и продажах.

Переход от упомянутого подхода к новому, в рамках которого маркетинг рассматривался как основная бизнес-функция, является одной из основных причин быстрого восстановления европейской экономики начиная с 1950 года.

Маркетинговый подход возник в Европе в двадцатых годах благодаря деятельности британской сети розничной торговли Mark & Spencer. Невзирая на огромный успех Mark & Spencer, достигнутый ею меньше чем за пятнадцать лет (с 1920 по 1935 год), — фирма стала крупнейшей, самой быстрорастущей и наиболее прибыльной компанией розничной торговли — до начала пятидесятых годов у нее было очень мало последователей. С тех пор все изменилось — маркетинговая революция очень сильно изменила Европу. Наиболее активными участниками этих событий были компании Philips, Holland, Unilever и Fiat.

В Японии наблюдалась похожая ситуация. Очень немногие фирмы в этой стране последовали примеру Mitsui. Маркетинговая революция началась с появлением компании Sony, которая в пятидесятых годах начала продавать свою продукцию сначала в Японии, а затем и во всем мире. До ее прихода японские фирмы ориентировались на продукт, а не на рынок, что, однако, не помешало им чрезвычайно быстро научиться новому подходу. Экономический успех Японии на мировых рынках начиная с пятидесятых годов, да и все экономическое чудо Японии в целом, в основном зиждется на принятии идеи, что маркетинг является первичной функцией бизнеса и одной из его важнейших задач.

Маркетинг носит настолько основополагающий характер, что его даже нельзя рассматривать как отдельную бизнес-функцию (т.е. как отдельную сферу профессиональной деятельности) по аналогии с производством или управлением кадрами. Конечно, маркетинг требует конкретных, специфических видов деятельности, но в тоже время он является центральным аспектом всего бизнеса. Это бизнес в целом, но с точки зрения потребителя. А это значит, что все сферы деятельности предприятия тем или иным образом имеют отношение к маркетингу и должны нести за него ответственность.

Среди американских компаний-производителей самым выдающимся последователем маркетингового подхода можно назвать компанию IBM. Эта компания является также хорошим примером влияния маркетинга на успех фирмы (см. анализ деятельности IBM в главе 60). Своим стремительным ростом компания IBM обязана не технологическим нововведениям или лидерству по продукту. Она была далеко не первой, когда вышла на рынок компьютеров, и не располагала экспертными знаниями в области технологий или научными знаниями в компьютерной сфере. В отличие от технологических лидеров периода создания первых компьютерных технологий — Unicas, GE и RCA, — которые были сфокусированы на продукте и технологиях, менеджеры IBM задались вопросами: “Кто наш потребитель? Что имеет для него ценность? Как он покупает? Что ему нужно?” А в результате IBM довольно скоро стала лидером рынка.

ОТ ПРОДАЖ К МАРКЕТИНГУ

Несмотря на постоянное усиление внимания к маркетингу и маркетинговому подходу, вопрос их использования до сих пор остается для многих современных компаний чисто риторическим. Доказательством этого служит такое явление, как консьюмеризм (общественное движение, целью которого является эффективная защита потребителей. — *Примеч. ред.*). Консьюмеризм, по сути, требует от бизнеса того, что тот предлагает на рынке. Он требует, чтобы бизнес начинался с потребностей и ценностей потребителя, определял свою цель как удовлетворение этих потребностей и основывал вознаграждения работников на том вкладе, который способствует удовлетворению этих потребностей. То, что после двадцати лет разглагольствований о маркетинге консьюмеризм смог стать столь влиятельным и популярным движением, доказывает, что до сих пор маркетинг широкого применения еще не имел. Консьюмеризм — это “позор маркетинга”.

Но, с другой стороны, консьюмеризм открывает для маркетинга новые горизонты. Он заставит наш бизнес сосредоточиться на маркетинге как в реальной, сегодняшней деятельности, так и в планах.

Более того, консьюмеризм должен устранить недоразумение, которое хорошо объясняет, почему маркетинг в том виде, в котором он нам нужен, до сих пор применяется столь ограниченно. Когда менеджеры говорят о маркетинге, они, как правило, имеют в виду всю организованную деятельность, связанную с *продажами*. Настоящий же маркетинг начинается с того, с чего начинала компания Sears, т.е. с потребителя, его демографических характеристик, реалий его жизни, его потребностей и ценностей. Он не спрашивает: “Что мы хотим продать?” Он спрашивает: “Что хочет купить потребитель?” Он не говорит: “Вот что дает наш продукт”. Он говорит: “Вот то удовлетворение, которое ищет потребитель, и оно гармонирует с такими-то ценностями и потребностями потребителя”.

На самом деле продажи и маркетинг скорее прямо противоположны друг другу, чем синонимичны или дополняют друг друга.

Потребность в определенной сбытовой деятельности существует всегда, однако цель маркетинга в том, чтобы она стала ненужной. Цель маркетинга состоит в том, чтобы знать и понимать потребителя настолько хорошо, чтобы товар или услуга его полностью устраивали, т.е., чтобы они продавали себя сами.

В идеале результатом правильных маркетинговых действий должен стать потребитель, готовый совершить покупку. Все, что для этого нужно сделать, — только поставить товар или услугу на рынок. Следовательно, в таком случае нужно заниматься логистикой, а не продажами, статистическим распределением, а не продвижением сбыта. Возможно, наш путь к этому идеалу будет долгим. Консьюмеризм лишний раз подчеркивает, что нашим девизом для управления бизнесом должен стать “от продаж — к маркетингу”.

ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОРГАН ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И РАЗВИТИЯ

Но деятельность бизнес-предприятия базируется не только на маркетинге. В нединамичной экономике бизнес-предприятий не существует. В ней нет даже бизнесменов. В нединамичном обществе основным посредником является брокер, который получает компенсацию за свою деятельность в виде комиссионных, или спекулянт, не создающий никакой стоимости.

Бизнес-предприятие может существовать только в растущей, развивающейся экономике или хотя бы в такой, которая приемлет перемены и считает их естественным явлением. Компания — специфический орган роста, развития и перемен в обществе.

Следовательно, второй важной функцией бизнеса является *новаторство*. Бизнес не просто должен предлагать любые товары и услуги; эти товары и услуги должны быть более качественными и экономичными. Для бизнеса обязателен не просто рост; обязателен качественный рост.

Основным следствием новаторства обычно становятся более низкие цены — мера, на которой в первую очередь сосредоточен любой экономист по той простой причине, что это единственная переменная, которую можно измерить с помощью количественных инструментов. Могут иметь место и другие последствия, например: новый или более качественный продукт, новое удобство, выявление новой потребности.

Наиболее продуктивным нововведением является *другой* товар или услуга, которые создают новый потенциал для удовлетворения потребителей, а не повышают качество удовлетворения прежним продуктом. Как правило, такой продукт обходится дороже, но его общий эффект состоит в том, что он делает экономику более продуктивной.

Антибиотики стоят намного больше, чем холодный компресс, который врачи использовали раньше для лечения пневмонии; компьютер намного дороже, чем счеты; пишущая машинка дороже ручки; копировальный аппарат Хегох значительно дороже, чем трафаретная бумага. А если нам когда-нибудь удастся найти средство против рака, то оно будет стоить дороже, чем самые пышные похороны.

Цена продукта — это мера ценности нововведения или всего экономического процесса. Цену можно увязать с выходом на единицу продукта, например, цену лекарства — с затратами, которые оно экономит в днях пребывания пациента на больничном, и временем, которое оно прибавляет к годам трудовой жизни человека. Но даже такая форма измерения не будет достаточно адекватной. Нам очень нужна мера ценности. Какую экономическую ценность обеспечивает то или иное нововведение потребителю? Только потребитель может об этом судить, ведь только ему досконально известна его экономическая реальность.

Новаторство позволяет найти новое применение старым товарам и услугам. Агент по сбыту, который преуспеет в продаже холодильников эскимосам, чтобы они могли уберечь пищевые продукты от перемерзания, будет не меньшим новатором, чем человек, который изобрел новый технологический процесс или новый продукт. Продавать эскимосам холодильники, чтобы еда хранилась в холоде, но не замерзала, — это практически то же самое, что создать новый продукт. Технологически речь идет об одном и том же продукте, но с экономической точки зрения это инновация.

Более того, новаторство — это отнюдь не то же самое, что *изобретение*. Этот термин имеет экономический, а не технологический оттенок. Нетехнологические нововведения — инновации в экономической и социальной сфере — не менее важны, чем технологические (более подробно этот вопрос рассматривается в главе 61).

Каким бы важным ни было изобретение парового двигателя, две нетехнологические инновации были не менее важны для появления современной

экономики: активизация покупательной способности путем предоставления банковских кредитов и применение математической теории вероятности к физическим рискам экономической деятельности, т.е. к страхованию. Не менее важным нововведением стало внедрение ограниченной ответственности и последующее развитие компаний с ограниченной ответственностью. Кредит в рассрочку тоже имел не огромное значение — благодаря ему покупатель может заплатить за средства производства и вернуть заем из будущих плодов своих инвестиций. Именно такой кредит в XIX веке обеспечил американского фермера возможностью приобретать механизмы и орудия труда, которые серьезно повышали продуктивность его труда, а затем, когда он собирал большой урожай с более низкими затратами, оплачивать свою покупку. Кредит в рассрочку стал мощнейшим двигателем экономического прогресса многих современных слаборазвитых стран.

В организации бизнес-предприятия новаторство нельзя рассматривать как функцию, отдельную от маркетинга. Новаторство не ограничивается инженерными разработками или исследованиями, оно имеет отношение ко всем сферам бизнеса, ко всем функциям и ко всем видам деятельности. Его невозможно отнести лишь к производственной сфере. Новаторство в сфере распределения столь же важно, как в производственной фирме, в страховой компании или в банке. Традиционно инновационное лидерство в области разработки товаров и услуг сосредоточивалось на одной функциональной сфере деятельности, которая не отвечала ни за что другое. Это особенно справедливо по отношению к компаниям, работающим в сфере тяжелой промышленности или химической отрасли. В страховой компании тоже может существовать специальный департамент, в обязанности которого входит управление разработкой новых видов страхования. В таких компаниях встречаются и другие департаменты, отвечающие за нововведения в сфере организации продаж полисов, стратегического менеджмента, работы с исковыми заявлениями. В них иногда бывает целая группа, занимающаяся инновациями в сфере инвестиций. И все это — аспекты бизнес-деятельности страховой компании.

Лучшим способом организации для систематических, целесообразных инноваций является бизнес-деятельность, а не функциональная работа. В то же время каждое управленческое подразделение бизнеса должно нести ответственность за новаторство и за конкретные цели в этой области. Оно должно отвечать за вклад в инновации продукта или услуги компании. Кроме того, оно должно сознательно и постоянно стремиться к усовершенствованиям в своей сфере — независимо от того, будет это сбыт, бухгалтер, контроль качества или управление персоналом.

Новаторство — это деятельность, направленная на повышение способности человеческих и материальных ресурсов создавать богатство. Эта деятельность особенно важна для развивающихся стран, которые зачастую

обладают немалыми ресурсами, но остаются бедными, поскольку не умеют заставить эти ресурсы создавать богатство. Конечно, они могут импортировать новые технологии, но чтобы эти технологии работали, им необходимо внедрять свои нововведения в социальной сфере.

Осознание этого стало самым сильным активом людей, сто лет назад основавших Японию в ее современном виде. Они умышленно до недавних пор сохраняли зависимость своей страны от западных технологий. А всю свою энергию и энергию своего народа они направили на социальные нововведения, которые позволили стране превратиться в мощное современное экономически развитое общество и вместе с тем сохранить чрезвычайно самобытные японские традиции и культуру.

Для экономического развития новаторство является ключевым фактором; по сути, экономическое развитие — это в первую очередь предпринимательская задача³.

Менеджеры должны уметь преобразовывать потребности общества в возможности для прибыльного бизнеса. Это еще одно определение новаторства. Именно на нем нужно делать акцент в наши дни, когда мы отлично осознали потребности общества, школ, систем здравоохранения, городов и окружающей среды. Эти потребности по своей сути не слишком отличаются от тех, которые предприниматель XIX века преобразовал в индустрию роста — городские газеты, автомобили, школьные учебники, телефон и фармацевтику. Новые потребности точно так же требуют новаторского бизнеса.

ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ, СОЗДАЮЩИХ БОГАТСТВО

Для достижения своей цели — создания потребителя — предприятие должно использовать ресурсы, создающие богатство. Следовательно, на нем лежит ответственность за продуктивное использование этих ресурсов. В этом состоит административная функция бизнеса. С экономической точки зрения это называется продуктивностью.

В последние несколько лет все только и делают, что говорят о продуктивности. То, что более высокая продуктивность, или более правильное использование ресурсов, одновременно является и ключом к более высоким жизненным стандартам, и желательным результатом бизнес-деятельности, сегодня ни для кого не является новостью. Все знают, что ухудшение состояния современной экономики, неконтролируемая инфляция — все это болезнь дефицита, вызванная недостаточной продуктивностью. На самом

³ Более подробно об этом читайте в работе южноамериканского просветителя и бизнесмена Рейнальдо Скарпетты, “Management Education as a Key to Social Development” в книге *Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, под редакцией Питера Друкера (Prentice-Hall, 1969)

деле о продуктивности нам известно чрезвычайно мало, мы даже не знаем, как ее измерить.

Продуктивность означает баланс *всех* факторов производства, обеспечивающий наибольший результат при наименьших усилиях. Это понятие очень сильно отличается от продуктивности отдельно взятого работника или продуктивности за час работы; ее трудно отобразить с помощью таких традиционных стандартов.

Эти стандарты основаны на представлении, пришедшем к нам из XVIII века, о том, что физический труд в конечном счете является единственным продуктивным ресурсом, единственной формой приложения усилий человека. Эти стандарты отражают механистическое заблуждение, последней жертвой которого был Маркс и марксистская экономика. Суть его в том, что все достижения человека можно в конечном счете измерить в единицах затрат мускульных усилий. Но повышение продуктивности в современной экономике никогда не достигается мускульными усилиями; это всегда результат отказа от приложения физических усилий или замены рабочего тем или иным видом механической энергии, например в капитальное оборудование⁴.

Не менее важным, но до недавнего времени игнорируемым, является увеличение продуктивности за счет замены физического труда (как квалифицированного, так и неквалифицированного) знаниями, что ведет к переходу от использования работников физического труда ко все более активному привлечению работников умственного труда, таких как менеджеры, технические специалисты и профессионалы в разных областях.

Нам не потребуется очень долго думать, чтобы прийти к выводу, что темпы формирования капитала, которому экономисты уделяют так много внимания, являются второстепенным фактором. Кто-то должен выполнять задачу выработки концепции, а также теоретическую и аналитическую задачи, т.е. заниматься планированием и разработкой оборудования еще до того, как оно будет установлено и будет пригодно к пользованию. Базовым фактором развития экономики должны быть темпы “формирования мозгов”, иначе говоря, темпы, с которыми страна поставляет людей с большим воображением, хорошим образованием, четким мировоззрением и теоретическими и аналитическими способностями.

Планирование, конструирование и установка капитального оборудования обеспечивает рост продуктивности путем замещения человеческого разума чем-то другим лишь частично. Не менее важным является непосредственное изменение характера труда и переход от физического труда многих людей к труду, требующему теоретического анализа и концептуального планирования без инвестиций в капитальное оборудование.

⁴ В этой области детальное исследование было проведено Саймоном Кузнецем (Гарвардский и Пенсильванский университеты); оно продемонстрировало прямую связь между инвестициями в капитальное оборудование и повышением продуктивности в США.

Роль последнего фактора впервые стала заметной в 1950-х годах, после проведения анализа разрыва между американской и европейской экономикой. Это исследование было проведено Станфордским исследовательским институтом и Организацией экономического сотрудничества. Оно очень четко продемонстрировало, что различия в продуктивности американской и европейской экономик совершенно не связано с разницей в капиталовложениях. Независимо от приблизительно одинаковых инвестиций в основной капитал, во многих отраслях промышленности Европы продуктивность была на две трети ниже, чем в тех же отраслях США. Единственным реалистичным объяснением этого разрыва была недостаточная пропорция менеджеров и технических специалистов, а также неэффективная организационная структура европейских компаний, в основе которой лежал физический ручной труд.

В 1900 году типичная производственная фирма США затрачивала на управленческий, технический и экспертный персонал всего 5–8 долларов на 100 долларов на оплату труда производственных рабочих. Сегодня во многих отраслях промышленности эти две цифры сравнялись, даже несмотря на то, что вторая категория затрат пропорционально росла намного быстрее. За исключением производства, транспорта и добычи, т.е. в сфере сбыта, страховом бизнесе и сервисных отраслях (а это две трети американской экономики) повышение продуктивности было достигнуто в первую очередь за счет замещения физического труда планированием, а мускулов — интеллектом и знаниями.

Несомненно, самые серьезные благоприятные возможности для увеличения продуктивности можно найти лишь в самой работе, особенно в менеджменте. Терминология бизнеса, особенно в области бухгалтерского учета, в отношении продуктивности стала настолько сложной, что в ней зачастую чрезвычайно трудно разобраться. Бухгалтера, например, называют продуктивным трудом труд работников, обслуживающих механизмы, а этот труд является как раз наименее продуктивным. Непродуктивным же они называют любой труд, в котором не обслуживаются механизмы, т.е. все остальное — физический труд доиндустриальной эпохи, высококвалифицированный труд мастера-инструментальщика, высококвалифицированного электрика, высококвалифицированного прораба, производственных инженеров, специалистов по контролю качества. По сути, такое определение выражает моральное неодобрение наиболее продуктивных ресурсов — менеджеров, исследователей, планеров, дизайнеров, новаторов. Оно также помогает поддерживать чисто паразитические элементы в форме высокооплачиваемого персонала, необходимость в котором возникает, как правило, из-за плохой организации, неблагоприятного организационного климата и нечетких целей, другими словами, из-за плохого менеджмента.

Нам нужна концепция продуктивности, которая учитывает усилия, наиболее влияющие на результат. Нам нужна концепция, которая отражает

их в соотношении с результатом, а не та концепция, которая исходит из предположения, что труд является единственным продуктивным ресурсом. Однако и такую концепцию, хотя она и будет большим шагом вперед, нельзя считать адекватной, если соответствующее определение усилий ограничится лишь измеряемыми видами деятельности и прямыми издержками, как в определении бухгалтеров. Существуют факторы, которые оказывают на продуктивность большое, если не решающее, влияние, но в конкретных показателях издержек их выразить невозможно.

Во-первых, это знания — наиболее продуктивный ресурс при правильном применении и самый дорогостоящий и совершенно непродуктивный при неправильном. Высококвалифицированный работник по определению обходится организации дорого. Потратив много лет на получение образования, он является объектом огромных инвестиций общества. Во-вторых, это такой фактор, как время, — наиболее ценный человеческий ресурс. Если труд человека либо машины используется лишь половину возможного времени, то это непременно негативно скажется на продуктивности. Нет ничего более непродуктивного, чем простой дорогостоящего оборудования или потерянное время высокооплачиваемых и талантливых работников. Не менее непродуктивным является затрата больших усилий, чем это целесообразно в той или иной ситуации, например, попытка ввести три смены на заводе с недостаточно большими производственными мощностями или на старом и постоянно ломающемся оборудовании.

Однако самым продуктивным либо самым непродуктивным бывает время самого менеджера, однако это наименее известный, самый плохо изученный и плохо управляемый фактор продуктивности⁵.

Продуктивность, кроме всего прочего, зависит от товарного ассортимента, баланса между разными комбинациями одних и тех же ресурсов. Как известно любому менеджеру, производные рыночных ценностей от различных комбинаций редко пропорциональны усилиям, приложенным для создания этих комбинаций. Часто между ними вообще прослеживается довольно слабая взаимосвязь. Компания, выпускающая постоянный объем товаров при неизменных квалификационных требованиях и постоянных затратах материалов и расходах на оплату труда производственных рабочих, может заработать огромные деньги или, наоборот, обанкротиться — все зависит от структуры продукции. Конечно, это говорит о больших различиях в продуктивности одних и тех же ресурсов, но на основе анализа издержек этих различий выявить невозможно.

Существует еще один важный фактор, который я называю “структурой процесса”. Что будет для компании более продуктивно — купить определенную деталь или произвести ее самой; самой собирать изделие или пе-

⁵ См. книгу автора *Эффективный руководитель* (1966), в частности главу 1.

редать эту операцию подрядчику, сбывать свой продукт через собственные каналы сбыта под собственным брендом или предоставить независимым оптовым торговцам право продавать их под своими брендами? В чем сила компании? Какой конкретный набор знаний, способностей, опыта и репутации будет для компании наиболее продуктивным?

Менеджмент не должен заниматься всем сразу; компания не должна заниматься всеми видами деятельности, которые с объективной точки зрения кажутся ее руководству наиболее прибыльными. Менеджеры обладают конкретными способностями и ограничениями, и если управленческая группа попытается выйти за их пределы, то, скорее всего, она потерпит крах, какой бы прибыльной не казалась первоначальная идея.

Так, люди, которые хорошо управляют стабильной компанией, скорее всего, не смогут приспособиться к реалиям быстро растущего бизнеса. Как показывает жизненный опыт, менеджеры, которые “выросли” как профессионалы в быстро растущей организации, на стадии консолидации бизнеса склонны действовать деструктивно. Люди, которые отлично проявляют себя в бизнес-сфере, базирующейся на долгосрочных исследованиях и разработках, вряд ли будут столь же эффективны в области сбыта, для которой характерен сильный прессинг. Использование специфических способностей компании и ее менеджмента, учет этих специфических ограничений — важнейший фактор продуктивности. Конгломераты могут оптимизировать продуктивность капитала, но в других, не менее важных сферах их продуктивность и, соответственно, результативность останутся низкими. И наконец, жизненно важную роль для продуктивности играют организационная структура и уровень сбалансированности разных видов деятельности в рамках компании. Если из-за плохой организации менеджеры большую часть своего рабочего времени тратят на выяснение того, кто и чем должен заниматься, а не на выполнение своих рабочих заданий, то наиболее ценный ресурс компании растрачивается впустую. Если топ-менеджмент интересуют исключительно вопросы инженерных разработок и решений (потому что все его члены пришли в руководство именно из этой сферы), а компании следовало бы сосредоточить внимание на маркетинге, то продуктивность менеджеров будет низкой. А ущерб для компании в результате этого может быть намного больше, чем падение объемов производства в расчете на человеко-час.

Все эти факторы дополняют те, которые традиционно учитываются экономистами и бухгалтерами, — это труд, капитал и сырье, — но они не менее важны.

Таким образом, нам нужно не только дать определение продуктивности, которое охватывало бы все влияющие на нее факторы, но и определить цели, которые учитывали бы все эти факторы. Нам, например, необходимо создать инструменты, которые позволят измерять влияние на продуктивность заме-

ны труда капиталом. Нам нужно разработать средства для разграничения творческих накладных расходов от паразитических, для оценки влияния на продуктивность временного фактора, структуры продукции и процесса, организационной структуры и уровня сбалансированности разных видов деятельности.

Адекватные концепции и инструменты для измерения продуктивности нужны не только каждому менеджменту, но и всей экономике в целом. Их отсутствие — самый большой пробел в экономической статистике, который сильно ослабляет нашу экономическую стратегию и мешает нам бороться с депрессией и инфляцией.

Функции прибыли

Прибыль — это не причина, а следствие; это результат эффективности либо неэффективности деятельности компании в сфере маркетинга, новаторства и продуктивности. Прибыль — главный тест организации на эффективность. По сути, это единственный надежный тест, и русские очень быстро поняли это, когда в начале двадцатых годов пытались отменить и запретить само понятие прибыли (они скромно называли ее капитальным фондом, всеми силами избегая “ругательного” слова “прибыль” аж до второй половины пятидесятых годов). Прибыль — яркий пример того, что имеют в виду инженеры, говоря об обратной связи, которая лежит в основе всех систем автоматизированного производства: саморегулирования процесса на базе его же результатов.

У прибыли есть и вторая функция, которая является не менее важной. Это премия за риск, связанный с неопределенностью. Экономическая деятельность, как любая деятельность, сосредоточена на будущем. А единственное, что нам известно о будущем, — это то, что оно неопределенно, что оно связано с риском. Само слово “риск” на арабском языке означает “зарабатывать свой насущный хлеб”. Именно идя на риск, бизнесмен зарабатывает свой насущный хлеб. Бизнес-деятельность — это экономическая деятельность, неизменно нацеленная на изменения. Иными словами, она постоянно старается “спилить сук, на котором сидит”; она постоянно повышает степень имеющегося риска и создает новый риск. Как показала история компании Sears, экономическая деятельность может иметь очень долговременные последствия. Чтобы базовые решения компании возымели нужный эффект, а основные инвестиции окупились, понадобилось пятнадцать–двадцать лет. Девиз “продлить окольный экономический путь” — сотню лет был известен как предпосылка экономического роста и развития. И все же нам известно о будущем только то, что по мере нашего приближения к нему его риски возрастают в геометрической прогрессии.

Прибыль, и только прибыль, может обеспечить капитал для рабочих мест завтра; он может обеспечить *больше* мест и *более качественные* места.

По самому определению экономического прогресса инвестиции, необходимые для создания новых и дополнительных рабочих мест, постоянно возрастают.

Сегодняшний бухгалтер или инженер живет лучше, чем жил его предок-фермер, не потому, что он работает тяжелее. Его работа значительно легче той, которую выполнял его дед и даже отец. Он заслужил лучшую жизнь не потому, что он лучше. Он точно такой же человек, как его дед или дед его деда. Ему платят намного больше, и работает он намного меньше, потому что капитальные инвестиции в него и в его рабочее место намного превышают средства, которые были вложены в рабочее место его деда. В 1900 году, когда его дед только начинал свою трудовую деятельность, капитальные инвестиции в расчете на одного американского фермера составляли максимум 5 тыс. долл. А чтобы создать рабочее место для современного бухгалтера или консультанта, общество должно сначала инвестировать как минимум 50 тыс. долл. в капитал и затраты на школу и образование. Затем работодатель инвестирует еще от 25 тыс. до 50 тыс. долл. в каждое рабочее место. Все эти инвестиции, которые создают дополнительные и лучшие места работы, берутся из излишка, приносимого экономической деятельностью, т.е. из прибыли.

И наконец, прибыль платит за экономическое удовлетворение и обслуживание общества, начиная со здравоохранения и заканчивая обороной, начиная с образования и заканчивая сферой развлечений. За все это нужно платить из излишков экономического производства, т.е. из разности между ценностью, которую приносит экономическая деятельность, и ее издержками.

Бизнесмены наших дней склонны быть яркими приверженцами и апологетами прибыли. Это мера той мрачной работы, которую они провели, объясняя прибыль, в первую очередь, самим себе. Дело в том, что прибыль не *имеет* рационального обоснования до тех пор, пока ее объясняют с точки зрения таких нелепых концепций, как стимул к получению прибыли и максимизация прибыли.

Прибыль не нуждается ни в каком оправдании, поскольку она является экономической и социальной потребностью. Наоборот, это бизнесмены должны искать себе оправдание за то, что они не в состоянии создать прибыль, соответствующую экономической и социальной функциям, которые может развивать только прибыль.

Вальтер Ратенау (1867–1922), немецкий менеджер высшего звена, государственный деятель и социальный философ, который намного глубже, чем любой другой западный мыслитель, задумался в свое время об ответствен-

ности бизнеса перед обществом, предложил заменить понятие “прибыль” понятием “ответственность”. Прибыль, конечно, не полностью охватывает понятие ответственности бизнеса, но ее обеспечение — его первейшая обязанность. Компания, которая не генерирует достаточной прибыли, рискует целостностью ресурсов, вверенных ей обществом, и способностью экономики своей страны к дальнейшему росту и развитию. Иными словами, она не оправдывает оказанного ей доверия.

И наконец, любое бизнес-предприятие должно иметь определенный минимальный уровень прибыли — прибыль, покрывающую его будущие риски; которая дает ему возможность оставаться в бизнесе и сохранять способность своих ресурсов создавать богатство. Уровень необходимой минимальной прибыли влияет на бизнес-поведение и бизнес-решения компаний, поскольку на его основе формируются соответствующие ограничения и проверяется их надежность и целесообразность. Чтобы эффективно управлять, менеджмент должен установить четкую цель относительно прибыли, которая должна быть не меньше минимальной, и разработать критерии для измерения фактической прибыли и сравнения ее с минимальной (подробнее об этом речь пойдет в главах 8 и 9).

Так что же это значит — управлять бизнесом? Если считать бизнес-деятельность нацеленной на создание клиента путем маркетинга и новаторства, значит, управление бизнесом по своей сути является предпринимательской деятельностью. Конечно, существует определенная потребность и в административной деятельности, но и она всегда преследует предпринимательские цели. Иными словами, структура определяется стратегией.

Таким образом, управление бизнесом должно быть скорее творческой задачей, чем задачей адаптации. Чем больше менеджеры создают или изменяют экономические условия, а не пассивно приспосабливаются к ним, тем больше они управляет бизнесом.

Анализ природы бизнеса показывает, что управление, окончательным тестом успеха которого является эффективность деятельности компании, — задача рациональная. В частности, это означает, что бизнес должен ставить цели, отображающие, что было бы желательно достичь, а не как приспособиться к тому, что возможно (как гласит теория максимизации прибыли). Только определившись с целями, менеджмент может задаться вопросом, какие шаги следует предпринять в выбранном направлении. Для этого ему необходимо решить, каким бизнесом занимается его компания и каким бизнесом ей следует заниматься.