

Глава 1 | Ведение бизнеса в мире «Лего»

Представления, которые лежат в основе управления большинством компаний, больше не соответствуют реальности.¹

Питер Ф. Друкер

Во время постоянных переездов по стране, которые я совершала последние пару лет для бесед с Питером Друкером и работы с клиентами, мне пришла в голову одна мысль. Уравновешенный мир бизнеса — мир, который я изучала и который, как мне казалось, я хорошо узнала за 20 лет работы в компании *McKinsey & Company* и во главе своей собственной консультационной фирмы, — перевернулся вверх дном под действием безмолвной революции. В этой главе я хочу дать описание этой революции, рассказать о том, как Питер помог мне понять это радикальное превращение, и объяснить, какое значение это имеет для нас в настоящий момент.

БЕЗМОЛВНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

С окончания Второй мировой войны до начала 1990-х гг. изменения в различных сферах бизнеса происходили постепенно и предсказуемо. А затем — *бум!* Безмолвная революция развернулась на пяти фронтах.

1. Началось быстрое распространение информации.
2. Резко увеличилась область географического охвата компаний и покупателей.
3. Основные характеристики демографической среды претерпели кардинальные изменения.
4. Покупатели выступили на первый план и начали контролировать компании.
5. Стены, разделявшие то, что происходило внутри компаний и за их пределами, рухнули.

Изменения на этих пяти фронтах сменяли друг друга, еще больше ускоряя революционный процесс.

Во-первых, *началось быстрое распространение информации*. Сегодня благодаря повсеместному использованию Интернета передача информации происходит мгновенно вне зависимости от расстояния, а широта ее распространения беспрецедентна. В условиях глобально интегрированной экономики руководителям приходится принимать решения в любое время дня и ночи. В наши дни менеджеры по закупкам в Плано, штат Техас, и дистрибьюторы в Дубуке, штат Айова, могут сразу же отличить хороших поставщиков от плохих. Увеличение скорости распространения информации привело к ускорению темпов работы во всех сферах бизнеса. Успех оценивается уже не по кварталу или месяцу, а по минутам или секундам. Каждая отрасль, от обрабатывающей промышленности до киноиндустрии, вынуждена подстраиваться под условия нового, постоянно ускоряющегося мира. Как недавно заметила Линда Обст, продюсер компании *Paramount*: «Раньше фильм, такой как “Стелс” или “Дум”, окупался за выходные. Теперь нам достаточно однодневного показа, и все отлично».²

Десятки лет сила заключалась во владении информацией. Однако сегодня, в условиях беспрецедентных возможностей мгновенного получения необходимых данных любым человеком, имеющим ноутбук, обладание истинной силой связано

с отбором, интерпретацией больших объемов информации и преобразованием их в действия.

Увеличение скорости распространения информации привело к ускорению темпов работы во всех сферах бизнеса.

Во-вторых, *резко увеличилась область географического охвата компаний и покупателей.* Помните карикатуру, на которой ребенок копает ямку в земле и спрашивает: «Мам, а я смогу докопать до Китая?» Сегодня такой 11-летний мальчик садится за свой компьютер «Mac» и соединяется со своим сверстником из Гуанчжоу, чтобы сразиться с ним в компьютерную игру, а его 13-летняя сестра заходит на сайт sweetandpowerful.com, чтобы купить шерстяной пуловер, изготовленный в Шри-Ланке. В наше время перед компаниями и их покупателями открываются невероятные возможности в плане географического охвата. Даже мелкие семейные фирмы могут «прочесывать» весь мир в поисках ресурсов. И на этом глобальном рынке бренды создаются и добиваются всеобщего признания не за годы, а за недели или месяцы, тем самым ослабляя преимущество крупных торговых марок, которые привыкли выступать в роли избранных членов привилегированного клуба.

В наше время перед компаниями и их покупателями открываются невероятные возможности в плане географического охвата.

В-третьих, *основные характеристики демографической среды претерпели кардинальные изменения.* Для населения

развитых стран мира характерно увеличение числа работников старшей возрастной группы и снижение уровня рождаемости. Перемещение промышленных рабочих в категорию работников умственного труда и растущие успехи работающих женщин вносят коррективы в потребности потребителей и навсегда изменяют отношения компаний как с покупателями, так и со своими сотрудниками. До недавнего времени только в богатых странах покупатели достигали вершины пирамиды самореализации Маслоу, фундаментом которой являются основополагающие потребности в еде и защите. Сегодня уже миллионы людей из самых разных социальных слоев освобождены от необходимости заботиться об удовлетворении этих потребностей; они стремятся к получению услуг и раскрытию своих способностей и возможностей.

В условиях увеличения продолжительности жизни, более поздних выходов на пенсию и роста числа женщин на рабочих местах все большее значение приобретает такое понятие, как удобство. Недавно я заметила, что в супермаркете, услугами которого я пользуюсь, начали рекламировать заранее приготовленные сэндвичи с ореховым маслом и конфитюром для родителей, у которых нет лишних 60 секунд на то, чтобы намазать кусок хлеба. Изменения, происходящие с тем, как покупатели распределяют свой доход, заставляют компании предлагать потребителям больше полезной информации и более широкий спектр услуг. Сегодня в число трех потребительских покупок, спрос на которые растет быстрее всего, не входят традиционные товары широкого потребления; это различные виды занятий (такие как спортивные мероприятия и членство в оздоровительных клубах), услуги здравоохранения и образования. Последние составляют почти треть валового национального продукта (ВВП) Америки.

Для менеджеров самым важным следствием этих демографических изменений является то, что теперь общества, рынки и рабочие места формируются и развиваются под влиянием

новых людей с новыми потребностями. Работники в возрасте старше 50 лет, на которых ранее делалась ставка в плане надежности, уже не продолжают усиленно трудиться на полной ставке по 9 часов 5 дней в неделю. Многие из них вливаются в рабочие ряды в качестве временных работников, работников, занятых неполный рабочий день, консультантов по специальным вопросам или работников умственного труда. Некоторые из представителей старшей возрастной группы вынуждены переходить в статус свободного агента, не связанного контрактом, из-за временных увольнений и поглощений.

Общества, рынки и рабочие места формируются
и развиваются под влиянием новых людей
с новыми потребностями.

В-четвертых, *покупатели выступили на первый план и начали контролировать компании*. Никогда раньше контроль с их стороны не был столь очевиден. Современные формы взаимодействия потребителей с компаниями могли бы вызвать изумление у Генри Форда или Томаса Уотсона. Они больше не являются пассивными получателями товаров и услуг; они стали активными участниками процесса, начиная с момента разработки товара, где они могут выступать в виде групп, дающих ему оценку, или как отдельные люди, работающие с программным обеспечением и выполняющие обязанности разработчиков, что дает им возможность создать по индивидуальному проекту все — от джинсов «Levi's» до осветительных приборов. На виртуальных полках покупатели могут получить доступ практически к любому товару, и они хотят, чтобы благодаря одному щелчку мышью им доставлялось то, что соответствует их индивидуальным требованиям.

Покупатели создают свои собственные сетевые журналы (блоги), наполняя их содержанием, которое представляет инте-

рес лично для них. Группа компаний *Hachette* прекратила выпуск своего журнала для подростков «*Ellegirl*», в то время как ее конкурент, *Conde Nast*, запустила веб-сайт, все материалы которого предлагаются читателями-подростками, а не сотрудниками самой компании. Мы читаем блоги друг друга и общаемся в виртуальных местах встреч, таких как *MySpace.com* и онлайнновый сайт знакомств *Match.com*. Подобрать друга стало почти так же легко, как книгу на *Amazon.com* («Добавить этого мужчину или женщину в мою корзину заказов!»).³

Искушенные покупатели стали частью процесса, из которого их раньше исключали и к которому не допускали с помощью таких снисходительных замечаний, как: «Вам доставят этот обеденный стол через 8 недель. И нет-нет, мы не можем сделать его на 3 дюйма выше только потому, что ваш родственник передвигается в инвалидной коляске, — вам придется найти для этого плотника». Сегодня вы можете сами спроектировать такой стол с помощью одного из производителей — например, компании *Thomas Moser* — именно в том виде, в каком хотите.

Наконец, *рухнули разделительные стены*. В наши дни компании обращаются к возможностям, существующим за их пределами, а ведь всего несколько лет назад об этом не могло быть и речи. Сегодня для проверки своих идей компании используют знания и опыт, полученные из совершенно других отраслей, и объединяются с другими компаниями для выполнения частично совпадающих задач. После того как компания *Home Depot* признала, что ее сильной стороной является работа внутри магазинов, она передала решение всех вопросов, связанных с логистикой, *UPS*; теперь *UPS* управляет всеми аспектами работы *Home Depot*, имеющими отношение к перевозке товаров. Такое партнерство позволяет двум компаниям совместно предоставлять покупателям *Home Depot* более эффективное обслуживание.

Иногда компании объединяются даже со своими прямыми конкурентами. Так, в прошлом году два глобальных соперника, китайская корпорация *China National Petroleum Corporation* и

индийская *Oil and Natural Gas Corporation*, объединили свои силы для покупки нефтяного месторождения в Сирии, а в этом году они представили совместную заявку на приобретение еще одного месторождения в Колумбии.⁴ Разрушение стен, отделявших компании от внешнего мира, позволяет быстро объединять силы их лучших сотрудников и подразделений, а также дает организациям возможность адаптироваться к новым условиям без огромных затрат. Если когда-то независимость служила главным средством быстрого продвижения вперед и защитным барьером от конкурентов, то сегодня она означает изоляцию. А изоляция смертельна для компаний.

Изоляция смертельна для компаний.

Я осознала влияние этой безмолвной революции в 2005 г. Хотя в то время я уже дважды имела возможность внимательно изучить работу компании *Procter & Gamble (P&G)*, однако это был мой первый визит в ее штаб-квартиру в Цинциннати в качестве писателя. Все принимали меня очень радушно, начиная с торговых представителей и заканчивая председателем совета директоров, президентом и генеральным директором А. Дж. Лафли. Их интересовало, что я думаю об их компании, и они были готовы предоставить мне любую информацию, которая меня интересует.

И этот теплый прием очень заметно отличался от того, что я наблюдала во время первых двух посещений компании — в 1990 г. и десятилетие спустя, в 2000 г. В обоих случаях *P&G* не была моим клиентом; я изучала работу компании по просьбе одного из ее конкурентов. В то время деятельность этого гиганта из Цинциннати была настолько засекречена, что председатель совета директоров компании, являвшейся моим клиентом, попросил меня даже не упоминать название *P&G* в отчете. Он считал, что если *P&G* выяснит, что я занимаюсь анализом

ее работы, могут быть «последствия». Для «соблюдения секретности» я обозначила ее как «компания S», — хотя любой руководитель мог бы с легкостью понять, кто занимается производством всех тех видов мыла, стиральных порошков и подгузников, о которых я писала.

Итак, в 2005 г. я снова оказалась — со смешанным чувством страха и возбуждения — в Цинциннати в офисе Лафли и брала у него интервью для книги во время обеда, состоявшего из цыпленка и зеленой фасоли. В конце нашей встречи он сказал, что я могу звонить ему в любое время, какие бы вопросы у меня ни возникли. И это было не только официальным проявлением вежливости со стороны Лафли. Просто в этот приезд вместо герметично запечатанного конгломерата я нашла компанию, которая была настолько открыта, что мне, человеку со стороны, предложили посетить один из ее центров тестирования продукции. Сегодня компания ориентируется на привлечение сторонних источников и пенсионеров в работе по исследованиям и разработке (R&D) и даже проводит тестирование совместной с *DuPont* программы, которая предполагает объединение технологических центров двух фирм. Установка *P&G* изменилась настолько радикально, что ее сотрудникам было даже разрешено писать статьи о том, как ими руководят. Влияние Друкера было очевидно. Он работал с *P&G* примерно с 1990 г. и постоянно подталкивал руководителей компании к тому, чтобы они посмотрели на то, что существует за границами штата Огайо. И они прислушались.

По дороге домой я размышляла о проведенном мною дне. На меня произвело впечатление не только то, что *P&G* стала более открытой компанией; что меня действительно поразило, так это то, что она пересмотрела подход ко всему, что делает. Я наблюдала такую же способность к переосмыслению настоящего и видению будущего в штаб-квартире корпорации *GE* в Коннектикуте, а затем на противоположном конце страны — в *Myelin Repair Foundation*, малоизвестной организации из северной части Калифорнии.

УМЕНИЕ ПРИНЯТЬ БУДУЩЕЕ

Мой опыт общения с GE начался в то время, когда я готовилась к интервью с бывшим главой правления и генеральным директором компании Джеком Уэлчем, который долгое время был учеником Друкера. Прежде чем встретиться с этим легендарным руководителем, я хотела узнать, что думают о нем сотрудники GE и не могут ли они дать мне какие-либо советы, которые помогут мне разговаривать Уэлча. Я позвонила своему другу Дейву Стивенсону, который в свое время руководил группой маркетинга электробытовых приборов. Он сказал, что создал собственную компанию, которая занимается проведением исследования в области основных потребительских расходов и планированием рыночной деятельности. Ее услугами пользуются семь компаний, включая GE. Это было необычно для такой компании, как GE, потому что она никогда не доверяла исследователям со стороны. Однако Дейв сказал, что Уэлч настоял на том, чтобы группа электробытовых приборов определила не только то, какие задачи кто-то другой может решать лучше ее сотрудников, но и то, какие виды деятельности можно «раскрутить» в самостоятельные и какие руководители отдела могут работать индивидуально. Когда Дейв выразил желание заниматься маркетинговыми исследованиями за рамками компании, он был удивлен тем, что его начальники сразу же на это согласились. Дейв дал мне следующий совет: слушай Джека Уэлча и не обращай внимания на его достаточно жесткий стиль общения. И еще одно: Джек любит конкретные вопросы, которые требуют конкретных ответов.

Когда в назначенное время я встретила с Уэлчем, то постаралась завладеть его вниманием, спросив о том, как он готовится к своему дню рождения. Он поинтересовался, откуда мне это известно, и я сказала, что у Питера Друкера день рождения в тот же день — это была мелочь, но она его удивила. Мой второй вопрос касался того, какое влияние оказал на

него Питер. Он сказал, что Питер заставил его осознать, что GE может работать с другими организациями, которые с энтузиазмом занимаются тем, что кажется неинтересным GE. «Если это не ваша гостиная, — спросил Питер Уэлча, — то не можете ли вы сделать так, чтобы это была гостиная кого-то другого?» Питер использовал образы и выражения, которые запоминались всем, с кем он общался. В данном случае он имел в виду, что если вы не хотите заниматься определенным видом деятельности, вам следует найти союзника, который обладает соответствующей профессиональной компетентностью и страстным желанием этим заниматься и умеет это делать лучше вас. Объедините влияние GE и страсть союзника и двигайтесь вперед. «GE признала, что она никогда не станет лучшей в мире в области программирования, и нашла компанию, которая начала этим заниматься в Индии на 20 лет раньше, чем кто-либо другой», — сказал мне Уэлч. Это было не то, что пресса называет *аутсорсингом*. Аутсорсинг предполагает, что с помощью привлечения сторонних ресурсов производитель может сэкономить свои деньги или упростить себе жизнь. Компания GE, напротив, хотела объединить самые лучшие команды, пусть даже некоторые члены этого союза находятся за границей и их подключение к работе повышает расходы на логистику. Она стремилась к созданию партнерств, которые позволят доставлять покупателю самую большую ценность. Джек определил этот сдвиг как «отсутствие границ» и заметил, что для большинства компаний это составляет постоянную проблему.

На протяжении многих лет руководители GE неустанно задавали себе этот вопрос и продолжали все дальше и дальше выходить за рамки своей компании. Серьезный толчок этому процессу дал Питер, который убедил Уэлча сфокусировать внимание на сильных сторонах компании и найти того, кто будет делать все остальное.

Фокусируйте внимание на сильных сторонах
и ищите того, кто будет делать все остальное.

Разрушением границ занимаются не только крупные компании, стремящиеся к высоким прибылям. После разговора с Уэлчем я посетила *Myelin Repair Foundation*, инновационную организацию, которая пытается найти средство для лечения рассеянного склероза. (Об этой организации подробно рассказывается в главе 4.) Своим подходом к работе *Myelin Repair Foundation* оспаривает два используемых на протяжении многих лет метода, препятствующие проведению исследований. Во-первых, данный фонд объединяет отдельные конкурирующие исследовательские группы, которые, как правило, сообщают о результатах своей работы только после опубликования официальных материалов. Группа, в состав которой входят пять ведущих нейробиологов из разных университетов, отработывает новый коллективный подход к медицинским исследованиям, при котором с самого начала создается совместный план работы.

Во-вторых, фонд сотрудничает с пациентами на каждом этапе работы — т. е. делает то, чего не делают самые лучшие исследователи. На его совещаниях присутствуют не только ученые и те, кто занимается сбором средств для фонда, но и пациенты, в число которых входят люди, страдающие наиболее тяжелой формой рассеянного склероза. Присутствие пациентов формирует у исследователей новое чувство концентрации и безотлагательности их работы. Это не научное упражнение, результатом которого должны стать статьи в специализированных журналах. Речь идет о жизни и смерти, а также о необходимости совершения прорыва в течение ближайших лет, а не в неопределенном будущем. Ученые ищут применимые в домашних условиях решения, замедляющие разрушение миелина — защитной оболочки, окружающей нервные волокна

центральной нервной системы, которая разрушается под влиянием рассеянного склероза. Этот довольно небольшой фонд является первопроходцем в области методов ведения бизнеса XXI века.

Принятие нового требует отказа от прошлого.

Ведущие промышленные «старожилы», такие как *P&G* и *GE*, и новички, такие как *Myelin Repair Foundation*, вносят изменения в то, где и как компании работают с покупателями, другими заинтересованными лицами и даже потенциальными соперниками. Эти первопроходцы способствуют увеличению скорости, с которой компании объединяются, разъединяются и снова соединяются. *P&G* и *GE* признают, что на современном финансовом рынке наиболее ценятся нематериальные активы — такие как взаимоотношения с покупателями, международная доступность и подвижность, а также интеллектуальный капитал, — и именно в них они вкладывают свои инвестиции. На протяжении этой книги мы будем учиться на достигнутых ими успехах и на некоторых из совершенных ими ошибок.

Если перефразировать Друкера, принятие нового требует отказа от прошлого. Во время наших с ним разговоров он часто говорил, что мы живем в момент перехода, когда должно произойти переопределение компаний и организаций. Если этого не случится, то их постигнет судьба птеродактилей.

ПЕРВОСТЕПЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЗНАНИЙ

Мне не терпелось обсудить свои наблюдения, связанные с безмолвной революцией, с Питером Друкером, провидцем, на счету которого было удивительное множество предсказаний и определений будущего. Компании, которые я консультировала,

шатались под действием происходивших вокруг них изменений, и я знала, что его совет поможет мне дать им лучшие рекомендации. По удачному совпадению, некоторые из компаний, с которыми я работала, несколько десятилетий назад прибегали к его консультациям.

Когда в феврале 2005 г. я подъехала к дому Друкера в районе для представителей среднего класса города Клермонт, Калифорния, на подъездной дорожке был припаркован одинокий седан «Toyota». Я вспомнила свой первый визит к Питеру прошлым летом, когда мы говорили о возможности написания мною книги о нем. В тот день я, проверяя адрес, трижды проехала мимо этого дома. Он был красивый, но не вычурный — обычный одноэтажный дом с пологой крышей в типичном районе. Что его действительно отличало, так это ландшафтный дизайн. Лужайка перед домом напоминала одно из тех произведений британской садово-парковой архитектуры, на котором садовнику удастся вместить на определенный участок земли в два раза больше растений, чем это кажется возможным, и при этом сделать так, чтобы, несмотря ни на что, все это прекрасно смотрелось.

В этот раз, когда работа над книгой уже шла полным ходом, я позвонила в колокольчик и услышала голос Питера, произносящий обычное «Подождите минутку!». Затем в доме послышался глухой звук шагов. Питер открыл дверь и заметил: «Я уже не такой быстрый, как раньше». У меня в голове промелькнула мысль о том, что это можно сказать только о его физическом состоянии. Он продолжил: «Рад видеть вас». Он взял меня за руки и сказал: «Что ж, входите». Мы прошли мимо кабинета Дорис и полки, заваленной почтой. Затем прошли гостиную, которая, как всегда, была в идеальном порядке. На длинном столе лежал раскрытый номер «Financial Times».

Мы сели в небольшом рабочем кабинете рядом с круглым кофейным столиком, и я расположилась с правой стороны от Питера, потому что этим ухом он слышал лучше. Питер лю-

бил поговорить о пустяках, но сегодня мы сразу же погрузились в обсуждение вопросов бизнеса. Я хотела узнать, заметил ли он это новое явление, когда внешний мир становится частью компаний. Я начала задавать вопросы о том, что он думает по поводу того, какие наиболее важные задачи стоят перед менеджерами в наши дни. Я воспользовалась классическим вопросом, который часто звучит в школах бизнеса: что сегодня должно лишать менеджеров сна? Он засмеялся и сказал: «Я не знаю».

К этому времени я уже знала Питера достаточно хорошо, чтобы понять, что на самом деле ему все прекрасно известно. Такими словами он просто пытался подтолкнуть собеседника к поиску собственного ответа на заданный им же самим вопрос. Затем он перешел к уже привычной для меня схеме разговора, которая начинается словами: «Я расскажу вам кое-что другое, а к этому вопросу мы вскоре вернемся».

Мы действительно вернулись к нему через минуту. Питер часто вел беседу по кругу — начиная с того, что могло показаться совершенно несущественным, и заканчивая проникновением в суть вопроса. Это было каким-то образом связано с его внутренним видением.

Питер заметил, что сегодня мы переживаем еще один критический момент — переход от промышленной экономики к экономике, ориентированной на знания...

Нам следует ожидать радикальных изменений в обществе и в бизнесе.

В этот раз он начал не с обсуждения менеджеров или даже науки. Он заговорил о Второй мировой войне. «Это, — сказал он, — была первая война, выигранная благодаря промышленной мощи, а не военному искусству. Это был первый случай,

когда промышленность стала не вспомогательной, а главной боевой силой». Действительно, за первые 6 месяцев войны Соединенные Штаты произвели больше самолетов, танков и артиллерийских орудий, чем, по мнению Гитлера и его советников, американцы могли создать за 5 лет. Им удалось это сделать благодаря применению такой дисциплины, как менеджмент, во всех областях промышленности, начиная с технологических исследований и контроля за качеством и заканчивая быстрым перепрофилированием заводов с выпуска автомобилей на производство танков. Затем Питер упомянул моих друзей по Школе менеджмента Слоуна и о той роли, которую они в этом сыграли. Это вывело его на монолог о мире. Он сказал, что любой мир, который следует за такой войной, должен носить промышленный характер, — это должен быть мир, в котором промышленность находится не на периферии, а в самом центре. Он продолжил говорить, проследив переход от экономики, ориентированной на торговлю, к промышленной экономике... и отметив сопутствующий этому рост напряженности между политикой и реальностью.

Питер заметил, что сегодня мы переживаем еще один критический момент — переход от промышленной экономики к экономике, ориентированной на знания... Нам следует ожидать радикальных изменений в обществе и в бизнесе. «Мы пока еще не замечаем всех этих изменений, — добавил он. — Даже те товары, которые мы покупаем, должны коренным образом измениться».

Я спросила, как американцы выиграли войну в Заливе в 1991 г. Ему даже не потребовалась обычная для него минута на размышления. «Технологии», — сразу же ответил он. А когда я задала вопрос о том, что поможет победить в войне с терроризмом, он задумался на мгновение и сказал: «Знания». Затем он объяснил мне, в чем отличие: «Технологии — это применение знаний вчерашнего дня. Война с терроризмом будет выиграна благодаря нашей способности применять знания к знаниям

или способностям какого-то другого человека». Он имел в виду способность составлять единое целое из отдельных частей и увеличивать свои индивидуальные знания.

И это привело нас к вопросу о менеджменте, или, как он это называл, «менеджменте, ориентированном на знания». Наибольшую часть следующих 2 часов он потратил на определение этой идеи и ее анализ: речь шла о значимости получения доступа к знаниям, их интерпретации, объединения и передачи. Он говорил о том, как важны поиск и управление знаниями в таких новых областях, как работа фармацевтических компаний, которые выходят за рамки химии и переходят к использованию нанотехнологий и программного обеспечения. При этом менеджмент, ориентированный на знания, имеет не менее важное значение и для старых международных корпораций, таких как GE, потому что они начинают строить инфраструктуру для развивающихся стран, а для этого их следует прежде всего понять. По сути, компания GE должна иметь доступ к информации о развивающихся странах и их инфраструктуре, обрабатывать эту информацию и соединять ее с тем, что уже имеется у GE. Друкер заметил, что эта информация будет бесконечной; единственным ограничивающим фактором может стать наша способность ее обрабатывать и интерпретировать. Именно это он имел в виду, когда говорил о значении продуктивности работника интеллектуального труда.

Питер умел смотреть на какой-то вопрос и выделять в нем все позитивное и негативное. «С одной стороны, очень важна специализация, — сказал он. — Но с другой стороны, существует опасность довести специализацию до чрезмерного состояния и оказаться в изоляции».⁵ Применение различных специализаций в условиях их взаимного пересечения — это то, что я увидела в штаб-квартире *Myelin Repair Foundation* всего лишь в нескольких сотнях миль от этого дома. Наконец Питер ответил на заданный мною в начале разговора вопрос — менеджерам предстоит найти способ, позволяющий добиться

достаточной, но не излишней специализации, не приводящей к изоляции. «Именно эта мысль, — сказал он, — должна лишать менеджеров спокойного сна».

В комнате появилась Дорис. Я и не заметила, как промелькнуло время, но моя утренняя встреча с Питером закончилась. Когда я вернулась к нему днем, темой нашего разговора стал бестселлер Томаса Фридмана «Плоский мир» («The World is Flat»). Фридман убедительно доказывал, что место выполнения работы не имеет значения — нет никакой разницы, производит ли компьютерная компания часть своей продукции в Индии или Индиане.

Куда бы я ни приезжала, большинство руководителей было согласно с этой идеей — мир плоский и единообразный. Я спросила Питера, что он думает об этом.

«С чьей точки зрения?» — спросил он.

«С вашей», — сказала я.

«Мне последнее время трудно ходить по собственной гостиной, — пошутил он. — Мне она плоской не кажется».

Его ум отличался такой живостью, что временами я забывала, что ему 95 лет. «Хорошо, — сказала я, — тогда с точки зрения менеджеров».

Он сделал паузу и сказал: «Их ландшафт плоский, только если существует возможность, что он будет таким. Если такой возможности нет, он не останется плоским надолго».

МИР «ЛЕГО»

После еще нескольких разговоров я начала понимать, что он мне хотел сказать. Мир менеджмента может быть плоским только в том случае, если вы смотрите на него с точки зрения промышленного использования. Если вы хотите просто снизить свои расходы, то это можно сделать практически в любом месте земного шара. Однако если вас беспокоят не только