

---

## ***ПРЕДИСЛОВИЕ***

Когда-то давно я поверил в наступление эры Новой экономики. Это был 1929 год, я работал стажером в Европейском отделении крупной фирмы с Уолл-стрит. Мой непосредственный начальник, экономист европейского отделения, верил в то, что охватившее Уолл-стрит возбуждение будет длиться вечно. Он написал замечательную книгу под названием *Investment*, в которой убеждал читателей в том, что покупка непривилегированных акций американских компаний представляет собой очень надежный способ быстрого обогащения. Так как я был самым молодым стажером в офисе (мне не было еще и двадцати), мне поручили помогать моему начальнику в написании книги — я вычитывал и правил его рукописи, проводил необходимые исследования и составлял алфавитный указатель. Книга была издана ровно за два дня до того, как американский фондовый рынок обрушился и растаял без следа. Точно так же исчезла и моя работа.

И когда 70 лет спустя, в середине 1990-х, все снова заговорили о наступлении эры Новой экономики и абсолютной надежности фондового рынка, я больше не верил — для меня это был пройденный этап. Конечно, в 90-е годы использовалась несколько иная терминология. К примеру, в 1920-х мы говорили не “Новая экономика”, а “вечное процветание”. Однако изменилось только название, все остальное — аргументы, логика, прогнозы и риторика — осталось прежними.

Но в то время как все вокруг говорили об изменениях экономики и наступлении новой эры, я знал, что изменяется само *общество*. Общество изменялось осно-

вательно, причем не только в развитых странах мира. Информационная революция была лишь одним из факторов этих изменений, причем не самым главным. Не меньшее влияние на изменения общества оказали демографические факторы, особенно неизменно уменьшающийся уровень рождаемости как в развитых, так и в развивающихся странах, а также вытекающие из этого факторы — старение общества и уменьшение количества семей. И если информационная революция стала кульминацией тех изменений, которые происходили в обществе на протяжении нескольких десятилетий, то диспропорция между молодыми и пожилыми людьми была шагом назад. Имел место и еще один регрессивный фактор — неуклонное сокращение производства, которое перестало быть основным источником накопления капитала и предоставления рабочих мест. В развитых странах производство было сокращено до минимума. Однако в то же время, как это ни парадоксально, приобрело огромное политическое влияние. Рабочая сила трансформировалась и раздроблялась.

Все эти изменения, а также влияние информационной революции на общество и стали темой этой книги. Изменения уже произошли, как произошло и становление *нового общества* — оно уже вокруг нас.

Некоторые главы этой книги раскрывают традиционные темы управления, в других вы прочитаете о совершенно новых подходах. Но ни в одной из глав вы не найдете панацеи от всех бед, якобы безошибочных инструментов менеджмента и идеальных техник, которых так много в разнообразных бестселлерах по управлению, вышедших в свет на протяжении 1980–1990-х годов. Тем не менее эта книга о менеджменте и для менеджеров. Главный тезис книги заключается в том, что основные социальные изменения, которые спровоцировали становление *нового общества*, будут оставаться в центре внимания руководителей следующие 10–15 лет, а может и дольше. Именно в этих социальных изменениях будут состоять основные

опасности и основные возможности для всех организаций — больших и маленьких, коммерческих и неприбыльных, американских, азиатских, австралийских и европейских. Каждая глава этой книги так или иначе раскрывает основной тезис книги: социальные изменения могут оказать такое же влияние на успех или провал компании, как и экономические факторы.

На протяжении полувека — с 1950-х по 1990-е годы — организации в свободном, некоммунистическом мире воспринимали общество как стабильный и неизменный субъект их деятельности. Изменялась экономика, имели место прорывы в технологической сфере, а общество оставалось прежним. В будущем экономика и технологии будут меняться, и в одной из глав части IV мы поговорим о том, что самые масштабные изменения технологий нам еще только предстоит раскрыть, причем большинство из них будет мало связано с развитием информации. Но для того, чтобы использовать эти изменения во благо организации, чтобы превратить инновации в рыночные возможности, руководители должны будут осознать, что изменилось и само общество. Им придется понять особенности *нового общества* и именно на этом понимании основывать свои тактики и стратегии бизнеса.

Цель этой книги заключается в том, чтобы помочь руководителям управлять своими компаниями в условиях *нового общества*.

Все главы этой книги были написаны до того, как 11 сентября 2001 года Америка подверглась атакам террористов. Все главы, за исключением двух (8 и 15), были впервые опубликованы до 11 сентября 2001 года<sup>1</sup>. За исключением небольших сокращений, исправлений орфографических ошибок и возвращения оригинальных названий, ни одна из глав не была изменена с поправкой на произошедшие события. Все главы опубликованы в первоначальном варианте.

---

<sup>1</sup> В конце каждой главы указан год ее первой публикации. — *Примеч. авт.*

Это значит, что фраза “три года назад” в главе 1 этой книги, опубликованной впервые в 1999 году, обозначает “в 1996 году”, а фразу “через три года” нужно понимать как “в 2002 году”. Это даст читателям возможность судить о точности суждений автора и правильности прогнозов, подтвержденных либо же опровергнутых событиями, произошедшими с момента написания. Атака террористов не сделала эту книгу менее ценной для руководителей. Напротив, она стала еще актуальнее. Террористические атаки и ответная реакция Америки основательно изменили мировую политику. Мы стали свидетелями того, как привычный ход жизни исчез навсегда, особенно глобальные изменения произошли в странах Средней Азии. В эпоху больших перемен руководителю мало быть просто умным, для того чтобы успешно управлять компанией. Руководство организацией, будь то коммерческое предприятие, больница или университет, должно основываться не на сиюминутных веяниях, а на четких и предсказуемых тенденциях. Задание руководителя состоит в том, чтобы использовать эти тенденции как возможности для успешного развития компании. Сегодня самой четкой тенденцией в мире стало возникновение *нового общества* и его беспрецедентных характеристик, таких как глобальное сокращение молодого населения стран, появление новой рабочей силы, сокращение производства как основного источника богатства и рабочих мест, а также изменения формы, структуры и функций организации и ее высшего руководства. В период неопределенности и непредсказуемых перемен даже стратегия развития, разработанная с учетом этих глобальных и очень важных изменений, не гарантирует компании успеха. Однако не учитывать эти тенденции — значит обрекать компанию на гарантированный провал.

Питер Друкер  
Клермонт, штат Калифорния  
Накануне праздника Пасхи, 2002 год