

ФИРМЫ, НЕСУЩИЕ *Любовь*



Компании мирового класса:
как им удастся завоевывать
СЕРДЦА ЛЮДЕЙ

Рэй Сисодиа

Дэвид Б. Вольф

Джаг Шет

с предисловием Уоррена Бенниса

«Эта книга не только бросает вызов традиционной капиталистической парадигме маркетинга, но и пересматривает саму «генетическую структуру» капитализма. Этой книге суждено провозгласить новую эпоху в развитии капитализма, когда великие компании будут создавать ценность для всех заинтересованных сторон, а не останутся лишь агентами своих акционеров».

Филип Котлер, профессор международного маркетинга Северо-Западного Университета

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Фирмы, несущие любовь

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Firms of Endearment

How World-Class
Companies Profit from
Passion and Purpose

Rajendra S. Sisodia
David B. Wolfe
Jagdish N. Sheth



Wharton School Publishing

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Фирмы, несущие любовь

Как компаниям
с мировым именем удается завоевывать
сердца людей

Раджендра С. Сисодиа
Дэвид Б. Вольф
Джагдиш Н. Шет

Перевод с английского В. А. Сомило

Под научной редакцией
кандидата экономических наук И. В. Тараненко



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 339.138
ББК 65.050
С 34

Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством Pearson Education, Inc, выпускающим книги под маркой Wharton School Publishing (One Lake Street, Upper Saddle River, NJ 07458 U.S.A.)

Authorized translation from the English language edition, entitled FIRMS OF ENDEARMENT: HOW WORLD-CLASS COMPANIES PROFIT FROM PASSION AND PURPOSE, 1st Edition, ISBN 9780131873728, by SISODIA, RAJENDRA S., WOLFE, DAVID B., SHETH, JAGDISH N., published by Pearson Education Inc., publishing as Wharton School Publishing, Copyright © 2007 by Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, Jagdish N. Sheth Publishing as Wharton School Publishing Upper Saddle River, New Jersey 07458.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. RUSSIAN language edition published by BALANCE BUSINESS BOOKS, Copyright © 2011.

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

Сисодия Раджendra С., Вольф Девид Б., Шет Джагдш Н.

С 34 Фірми, що несуть любов. Як компаніям зі світовим ім'ям вдається завойовувати серця людей/ Пер. з англ. ; За наук. ред. канд. економ. наук І. В. Тараненко. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2011. – 336 с.

ISBN 978-0-13-187372-8 (Wharton School Publishing)

ISBN 978-966-415-040-5 (Баланс Бізнес Букс)

Ми вступаємо до нової епохи, коли люди починають шукати у своєму житті більш високий сенс, що не зводиться до володіння лише матеріальними цінностями. Сьогодні трансформується все – ринок, робота і сама сутність капіталізму. Найбільш успішні компанії прагнуть нести людям радість, любов, щирість та душевність. Вони створюють емоційні та соціальні цінності, а не тільки приносять прибуток своїм інвесторам.

Ця книга про те, як завоювати серце клієнта, а не лише його гаманець, та про те, як дотриматися інтересів усіх учасників бізнесу, щоб ніхто не програв. Вона про ті компанії, що намагаються зробити наш світ кращим. Більш того, книга переконливо доводить, що ви просто повинні це зробити, якщо не бажаєте дуже скоро опинитися за бортом сучасного бізнесу. І ви завжди спроможні вийти на вірний шлях, в якому б несприятливому становищі ви не знаходилися сьогодні.

УДК 339.138

ББК 65.050

ISBN 978-0-13-187372-8

© 2007 by Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, Jagdish N. Sheth Publishing as Wharton School Publishing Upper Saddle River, New Jersey 07458

ISBN 978-966-415-040-5

© Баланс Бизнес Букс, 2011

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

«Фирмы, несущие любовь»: несколько аннотаций

«Фирмы, несущие любовь» – это одна из наиболее заметных бизнес-книг последних лет, если не десятилетий. Концепция парадоксального менеджмента, представленная в данной книге, является огромным прорывом в бизнес-мышлении XXI века. Наполненная новыми идеями, книга «Фирмы, несущие любовь» еще долгое время будет оказывать влияние на всю теорию бизнес-менеджмента».

– **Питер Дерби**, бывший руководитель отдела операционной деятельности и менеджмента Комиссии по ценным бумагам и биржам США, бывший генеральный директор и председатель совета директоров *Dialog Bank* и *Troika Investment Banking Group*

«Настоящая книга не только бросает вызов традиционной капиталистической парадигме маркетинга, но и пересматривает непосредственно генетическую структуру капитализма. Этой книге суждено провозгласить новую эпоху в развитии капитализма, когда великие компании будут создавать ценность для всех заинтересованных сторон, а не останутся лишь агентами своих акционеров».

– **Филип Котлер**, профессор международного маркетинга Северо-Западного университета (назван журналом *Financial Times* гуром номер четыре в области маркетинга вслед за Джеком Уэлчем, Биллом Гейтсом и Питером Друкером)

«Вопрос сочетания интересов всех участников бизнеса сегодня приобретает особую остроту. Несмотря на то что подобная стратегия требует значительных усилий, в данной книге доказывается, что эти усилия вознаграждаются многократно. Повышаются лояльность клиентов и преданность сотрудников, растет доверие между руководством и персоналом, компания получает огромную общественную поддержку, а акционеры – огромные прибыли. Если прочитав эту книгу, вы не вдохновитесь идеей бизнес-модели *SRM*, следовательно, в новую эпоху вы столкнетесь с множеством почти непреодолимых трудностей».

– **Эндрю К. Керин**, президент компании *Aramark Corporation*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

«Для большинства людей термин «конвергенция» относится исключительно к слиянию технологий, но книга под названием «Фирмы, несущие любовь» утверждает, что мы стоим на пороге совершенно иной формы конвергенции. Компании уже не могут получать прибыль, не завоевав предварительно сердца людей, поскольку и клиенты, и акционеры компаний все больше убеждаются в том, что процветание в одиночку невозможно. Книга убедительно доказывает, что компании достигают значительных успехов лишь в том случае, если им удастся гармонично сочетать интересы всех участников бизнеса».

– **Айван Зейденберг**, председатель и главный исполнительный директор компании *Verizon Communications*

«Фирмы, несущие любовь» – это мощнейший удар по примитивному рыночному фундаментализму дарвиновского истолкования и настоятельное приглашение в эпоху ответственного капитализма».

– **Прабху Гуптара**, исполнительный директор отдела организационного развития компании *UBS AG*

«Эта замечательная книга указывает нам путь к тому, что авторы называют самоактуализацией капитализма. Это вдохновляющий рассказ о том, что приверженность гуманистическим ценностям есть залог успешного бизнеса. Я от всей души рекомендую вам прочитать эту книгу!»

– **Майкл Дж. Гелб**, автор книг *How to Think Like Leonardo Da Vinci* и *Innovate Like Edison*, www.michaelgelb.com

*Моей сестре Манджу и ее мужу д-ру Санграму Сингху,
которые мудры не по годам и воплощают в себе все
достоинства, описанные в этой книге*

Радж Сисодиа

Всем моим друзьям по сообществу

Дэвид Вольф

*Моей старшей сестре Кантабен Мета,
которая умеет завоевывать сердца*

Джаг Шет

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Содержание

	Об авторах	xi
	Предисловие	xiii
Пролог	Совершенно новый мир	xix
Глава 1	Теперь это не доля кошелька – это частичка сердца	1
Глава 2	Новый век, новые правила, новый капитализм	25
Глава 3	Междуцарствие хаоса	53
Глава 4	Люди – это нечто большее, чем просто человеческие ресурсы	69
Глава 5	Клиенты – сила любви	103
Глава 6	Инвесторы – сборщики урожая, выращенного ФНЛ	131
Глава 7	Партнеры – полная гармония	153
Глава 8	Общество – главная заинтересованная сторона	181
Глава 9	Культура – секретное оружие	209
Глава 10	Уроки, которые мы усвоили	249
Глава 11	Путешествие на другую сторону	267
	Выражение признательности	287
	Предметный указатель	291

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Об авторах

Раджендра С. Сисодиа

Радж преподает маркетинг в Центре маркетинговых технологий колледжа Бентли и является одним из его основателей. Имеет степень доктора философии Колумбийского университета в области маркетинга и бизнес-политики. Доктор Сисодиа опубликовал более сотни статей в различных журналах, таких как *Harvard Business Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of Business Strategy*, *Journal of Business Research* и многих других. Кроме того, он тесно сотрудничает с журналом *Wall Street Journal*. Его исследовательский, преподавательский и консультационный опыт охватывает такие сферы деятельности, как стратегический маркетинг, рыночная продуктивность, рыночная этика, маркетинг на базе модели *SRM*. В 2003 году Британский королевский чартерный институт маркетинга включил его в список пятидесяти ведущих специалистов в области маркетинга. Радж консультирует и проводит семинары для компаний из самых разных отраслей промышленности. Среди его клиентов можно упомянуть такие компании, как *Sprint*, *Volvo* и *IBM*. В соавторстве с Джагом Шетом он написал книгу *The Rule of Three* (Free Press, 2002). В список его последних работ входят книги *Tectonic Shift: The Geoeconomic Realignment of Globalizing Markets* (Sage Publication, 2006) и *Does*

Marketing Need Reform? (M. E. Shape, Inc., 2006), обе написаны совместно с Джагом Шетом. Готовятся к выходу в свет книги *The 4A's of Marketing* и *Marketing Management* (John Wiley & Sons), также написанные в соавторстве с Джагом Шетом.

Дэвид Б. Вольф

Дэвид – всемирно признанный эксперт в области потребительского поведения людей среднего и пожилого возраста. Автор книг *Serving the Ageless Market* (Mc-Graw-Hill, 1990) и *Ageless Marketing: Strategies for Connecting with the Hearts and Minds of the New Customer Majority* (Dearborn Publishing, 2003). Проводит консультации во многих регионах мира: в Азии, Африке, Европе и Северной Америке. Его работы широко публикуются как в Соединенных Штатах, так и за их пределами. Консультировал многие компании из списка *Fortune 100*, в том числе *American Express*, *AT&T*, *Coca-Cola*, *General Motors*, *Hartford Insurance*, *Marriott*, *MetLife*, *Prudential Securities* и *Textron*.

Джагдиш Н. Шет

Джаг преподает маркетинг в университете Эмори. Автор двадцати шести книг, более чем двухсот статей. Заслужил широкую известность своей научной деятельностью в таких областях, как потребительское поведение, маркетинг взаимоотношений, конкурентные стратегии и геополитический анализ. Его книга *The Rule of Three* (Free Press, 2002), написанная в соавторстве с Раджем Сисодиа, изменила современный взгляд на роль конкуренции в бизнесе. Книга была переведена на пять языков, а телеканал *CNBS Asia* посвятил ей семисерийную передачу. Список его клиентов впечатляющ: среди них достаточно назвать такие компании, как *AT&T*, *GE*, *Motorola*, *Whirlpool* и *3M*. У него берут интервью журналы *Wall Street Journal*, *New York Times*, *Fortune*, *Financial Times*, телекомпании *CNN*, *Lou Dobbs* и т. д. Кроме того, он является членом совета директоров нескольких компаний. В 2004 году Джаг получил две высшие награды Американской ассоциации маркетинга – премии Ричарда Д. Ирвина и Чарльза Кулиджа Парлина.

Предисловие

Известный телепродюсер и писатель Норман Лир однажды сказал мне: «Я добивался наибольшего успеха лишь в тех случаях, когда прислушивался к своему внутреннему голосу». Именно внутренний голос подсказал ему идею телесериала *All in the Family* («Дела семейные»)*. Несмотря на грандиозный успех сериала, его первоначальный сценарий не вызвал энтузиазма у телепродюсеров и руководства канала. Но Лир проявил настойчивость – он руководствовался чувством миссии, которую должен был исполнить на благо всей страны. Его настойчивость была вознаграждена, когда руководство *CBS* все же решилось выпустить сериал на телеэкран.

Уверенный в том, что и один человек способен изменить многое, Лир заставил нас иначе относиться к некоторым предрассудкам, распространенным в начале 1970-х годов в американском обществе. В то время когда сериал только появился на экране, наши улицы были заполнены демонстрантами, требующими равных гражданских прав и протестующими против войны во Вьетнаме. Мираж послевоенного благополучия Америки развеялся окончательно. Лир понял, что для всей нации наступило время прислушаться к своему внутреннему голосу и определить, достойны ли мы называться обществом.

* *All in the Family* («Дела семейные») – телесериал, передавался каналом *CBS* в 1971–1983 годах; преобразил этот жанр, открыв эру «приземленного телевидения» (*relevance era*), характеризовавшуюся большей социальной направленностью. – *Примеч. пер.*

Читая эту книгу, я часто вспоминал Нормана Лира и его умение прислушаться к внутреннему голосу. Судя по заголовкам сегодняшних газет, у нас еще очень мало лидеров, обращающих внимание на свой внутренний голос. Поведение наших лидеров определяется исключительно голосом внешнего мира, который утверждает, что главным приоритетом всех времен есть власть над другими людьми. К сожалению, подобные амбиции чрезмерно распространены в нашем обществе и простираются далеко за пределы мира бизнеса. Мы регулярно узнаем о злоупотреблениях властью в правительстве, научных и медицинских центрах, социальных службах и религиозных организациях. Возникает ощущение, что все руководящие посты в наших организациях сегодня заняты людьми, которые просто компрометируют эти организации своей неумной жадностью и неуважением к окружающим.

К счастью, книга под названием «Фирмы, несущие любовь» дает нам надежду, что мы все же не скатываемся непосредственно в моральный ад, несмотря на количество статей о нравственном разложении высшего руководства. Личности, о которых рассказывает эта книга, представляют собой примеры ответственных руководителей и позволяют нам с оптимизмом смотреть в будущее.

Эти лидеры принимают в расчет интересы всех основных участников бизнеса: сотрудников и клиентов компании, поставщиков, партнеров по цепочке поставок, местной общины и, конечно, своих инвесторов. Их компании следуют модели *SRM (Stakeholder Relationship Management* – менеджмент взаимоотношений с участниками бизнеса) в отличие от традиционной бизнес-модели, в центре которой находятся интересы акционеров. Деятельность подобных компаний на всех операционных уровнях отражает стремление их лидеров творить добро, одновременно зарабатывая деньги для своих акционеров. Следуя совету шекспировского Полония, эти лидеры не лгут самим себе. В своих отношениях с другими людьми они демонстрируют три своих главных качества: честность, знание собственной природы и нравственную зрелость. В ответ на это все основные категории участников платят им полным доверием. Более того, все участники бизнеса любят свои компании. Вот почему авторы придумали новый термин для обозначения подобных компаний – «фирмы, несущие любовь» (ФНЛ).

Не вызывает сомнения, что по мере увеличения количества ФНЛ (а их численность на самом деле растет) принципы руководства этими фирмами будут взяты на вооружение и другими организациями. Действительно, будущее процветание нашей страны во многом зависит от наличия лидеров с тем мировоззрением, которое представлено в данной книге.

Несмотря на то что в самом названии книги подчеркивается глубокая эмоциональная связь ФНЛ со всеми участниками бизнеса, не менее важной задачей авторы считают следующую: рассказать о практической роли любви в бизнесе. Но эта идея не является абсолютно новой, как утверждают авторы. Тим Сандерс, один из руководителей *Yahoo!*, провозгласил идею любви как основу стратегии компании еще в 2002 году в своей книге *Love is the Killer App: How to Win Business and Influence Friends* («Любовь – это захватчик рынка: как победить конкурентов и завоевать друзей»). Вот что он писал: «Я не думаю, что есть нечто выше Любви... Любовь всеобъемлюща. Мне было очень сложно определить, что означает слово «Любовь», но сейчас я могу сказать: Любовь – это бескорыстное стремление способствовать росту другого человека». Спустя три года Кевин Робертс, руководитель *Saatchi & Saatchi*, одного из крупнейших рекламных агентств, назвал торговые марки, выходящие за пределы традиционного брендинга, любимыми марками. Эту идею он выдвинул в своей книге *Lovemarks: The Future Beyond Brands*.

«Фирмы, несущие любовь» – это гимн лидерам, чувствующим глубокую внутреннюю связь с другими людьми. Эти лидеры служат примером для всех остальных, призывая их к совместным усилиям по усовершенствованию нашего мира. Несколько лет назад Джефффри Шварц, глава компании *Timberland*, получил от одного из своих друзей приглашение посетить реабилитационный центр для малолетних преступников. Друг пообещал Шварцу, что этот визит в корне изменит его взгляды на жизнь. Во время беседы с подростками один из них спросил Шварца, чем тот занимается, на что Джефффри ответил: «Я отвечаю за глобальную реализацию стратегии». Затем Шварц задал тот же вопрос тинейджеру. Ответ звучал так: «Я работаю над тем, чтобы стать лучше». Позже Шварц говорил, что был совершенно сражен этим ответом.

Друг оказался прав. С этого дня жизнь Джефффри полностью переменялась. В свой офис он вернулся уже другим человеком. Он больше не был жестким и властным руководителем, чьей главной задачей было превратить *Timberland* в крупнейшую и лучшую в мире компанию. Джефффри отнюдь не потерял своих лидерских качеств, но цель его абсолютно изменилась: теперь он видел свою главную задачу в том, чтобы сделать этот мир лучше. Именно так он определяет сегодня миссию своей компании. Конечно, многие начнут обвинять Джефффри Шварца в том, что эту прекрасную миссию он осуществляет за счет акционеров компании, но дело обстоит с точностью до наоборот: за последние десять лет акционерная стоимость компании выросла на 800%!

Эффективность руководящего стиля ФНЛ имеет вполне конкретные обоснования. Образно говоря, «это то, о чем вы всегда

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

знали, но стеснялись в этом признаться». Лидеры ФНЛ добиваются успехов, демонстрируя свою любовь к людям и вызывая у них ответную любовь.

Судя по историям, рассказанным в данной книге, Том Сандерс абсолютно прав: любовь – это захватчик рынка. Именно любовь помогла компании *Southwest Airlines* стать наиболее успешной авиакомпанией в истории, оставаясь прибыльной на протяжении тридцати трех лет. Неслучайно своим фондовым символом компания выбрала аббревиатуру *LUV* – по созвучию со словом *LOVE* («любовь»). Герб Келлегер, основатель компании, сознательно исповедует культуру любви, которая распространяется даже на профсоюзы его работников. Вернон Хилл, основатель *Commerce Bank*, внедрил идею «любви как захватчика рынка» в банковскую сферу, превратив свой банк в самую быстрорастущую финансовую организацию Америки. (Имеется в виду чисто органический рост, не связанный со слияниями или поглощениями других компаний.) Культура любви, которую создал основатель *Costco* Джим Синегал, защищает акционеров компании от давления со стороны аналитиков Уолл-стрит, требующих от него снижения зарплат сотрудников и повышения цен на товары.

Если бы ФНЛ соблюдали интересы всех участников бизнеса, принося своим инвесторам доход не ниже среднерыночного, этого было бы уже достаточно. Однако, как показывают авторы, акционерный доход этих компаний значительно превышает среднерыночный.

Данная книга в большой мере посвящена проблемам лидерства и корпоративной культуры. На вопрос о том, что является их главным конкурентным преимуществом, руководители ФНЛ единодушно отвечают: наша корпоративная культура. Компания *Southwest Airlines* настолько убеждена в этом, что даже создала комитет по культуре, состоящий из 93 человек. Задача комитета – сохранять и развивать уникальную корпоративную культуру, которая превратила *Southwest* в самую успешную авиакомпанию в истории. В этот комитет входят сотрудники всех уровней.

Все мы недавно наблюдали, как некоторых руководителей компаний уводили в наручниках прямо из их кабинетов. Трудно представить, что подобные руководители когда-либо задумывались над тем, что такое корпоративная культура. Истинные лидеры никогда не ставят свои личные интересы выше интересов других людей. Они убеждены, что личное благополучие возможно только в рамках общего благополучия. Руководители, сосредоточенные на удовлетворении собственных амбиций, не могут считаться лидерами. Они могут руководить крупным предприятием, государственным учреждением, университетом, церковным приходом – чем угодно,

но лидерами они будут только по должности. Чем может увлечь других людей человек, единственная цель которого – личное благополучие?

Исходя из вышесказанного, нетрудно предположить, что в скором будущем люди начнут требовать от руководителей фирм и прочих организаций нового подхода к своей деятельности, а точнее, такого подхода, который демонстрируют сегодня лидеры ФНЛ. Как отмечают авторы этой замечательной книги, на то есть две объективные причины. Во-первых, это повсеместное внедрение Интернета. Он разрушил традиционное преимущество корпораций – монополию на обладание информацией. Интернет сместил модель рыночной власти в сторону потребителя. Сегодня ни одна организация не может скрыть свои неблагоприятные действия за завесой секретности.

Второй объективный фактор – это старение населения развитых стран. Впервые в истории большинство взрослого населения этих стран составляют люди старше сорока лет. Это явление вызвало глубокие системные перемены в моральных основах нашей культуры. Высокий уровень психологической зрелости означает большее общественное влияние фактора, который Эрик Эриксон назвал генеративностью. Этот термин подразумевает стремление старшего поколения помочь молодым согражданам подготовиться к тому времени, когда забота об общественном благе ляжет на их плечи.

Абрахам Маслоу утверждал, что зрелость – это способность видеть дальше собственного носа. Именно эта способность ярче всего характеризует компании, которые мы называем ФНЛ. Убежденные в правильности выбранного пути, их лидеры ведут свои компании к целям, находящимся за пределами сиюминутной выгоды, и от этого выигрывают все, в том числе и акционеры этих компаний.

Уоррен Беннис,
почетный профессор университета Южной Калифорнии

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Пролог

Совершенно новый мир

«В будущем нас ждет полный хаос. Дверь, подобная этой, открывалась всего лишь пять или шесть раз, с тех пор как человек поднялся с четверенек. Это наилучший момент, чтобы обеспечить себе дальнейшее выживание, – момент, когда рухнет все, что ты считал истиной».

– Валентин, пьеса Тома Стоппарда «Аркадия»

Эта книга выходит в свет в удивительный момент – перед нами открывается новая страница человеческой истории. Наше прошлое разделяется на эпохи, каждой из которых историки дали свои названия. Мы не знаем, как назовут эту новую эпоху будущие историки, но уверены в том, что она будет несравнима ни с одной предыдущей эпохой по степени влияния на судьбу человечества¹. Многие уважаемые авторы отмечают в своих сочинениях, что мы стоим на пороге грандиозных перемен. Фрэнсис Фукуяма в своем знаменитом и весьма спорном эссе *The End of History* («Конец истории», 1989 г.) объявил о конце одного культурного периода и начале нового. Чуть позже, в 1993 году, редактор журнала *Science* Дэвид Линдлей в своей работе *The End of Physics* («Конец физи-

ки») предсказал кончину Священного Грааля всех физиков – общей теории поля. Еще через год британский экономист Дэвид Симпсон заявил, что макроэкономика себя исчерпала – *The End of Macroeconomics* («Конец макроэкономики», 1994 г.). Затем, в 1997 году, научный обозреватель Джон Хорган вызвал массовое возмущение ученых своей провокационной книгой *The End of Science* («Конец науки»). В том же году нобелевский лауреат Илья Пригожин в своей работе *The End of Uncertainty* («Конец неопределенности») рассказал нам о масштабном сдвиге современной научной парадигмы – то, что казалось истинным вчера, сегодня превращается в очередной научный миф.

Но такое количество «концов» означает не меньшее количество «начал». За последнее десятилетие не осталось, пожалуй, ни одной области человеческой деятельности, которой не предсказывали бы конец, – конечно, не в буквальном смысле, а в контексте современной концептуализации ее природы. Мир бизнеса не является исключением. Он переживает громадные перемены в том, что касается концептуализации целей и принципов деятельности компаний. Наблюдая масштаб этих преобразований, нельзя не прийти к выводу, что сегодня мы имеем дело с *исторической социальной трансформацией капитализма*.

Всего лишь десять лет назад, когда Интернет еще только начинал свое победное шествие по планете, никто не мог предсказать масштабы этой трансформации. В нашей книге мы предлагаем один из инструментов оценки происходящих перемен. Мы рассказываем о компаниях, которые сумели выйти за пределы традиционной цели – получения максимальной прибыли для своих акционеров и поставили перед собой новую задачу – стремление к общественному благу. И хотя сегодня эти компании выглядят «белыми воронами» в жестоком мире бизнеса, мы твердо убеждены, что будущее – за ними.

Мы называем эту новую эру эпохой трансцендентности. Толковый словарь определяет *трансцендентность* как «превосходство, превышение, переход за обычные пределы»². Мы не первые, кто заговорил о трансцендентном сдвиге, затронувшем *дух времени* современного общества. Например, профессор Колумбийского университета Эндрю Дальбанко пишет следующее: «Самая характерная и удивительная черта современной культуры – это неумное стремление к трансцендентности»³. Подобное стремление может сыграть значительную роль в разрушении доминанты научной определенности – той самой доминанты, которая господствовала в западном обществе с начала научно-технической революции. В настоящее время все большее значение приобретают

субъективные *ощущения* людей. Это значит, что люди перестают обращать внимание на то, что по тому или иному поводу думают окружающие, а сосредоточиваются на собственных мыслях и ощущениях.

Другие исследователи тоже обратили внимание на возрастающую субъективность нашего мировосприятия. Один из них – французский философ Пьер Леви, посвятивший профессиональную жизнь изучению культурного и когнитивного влияния цифровых технологий. Он полагает, что данный сдвиг в сторону субъективности может оказаться важнейшим фактором, определяющим бизнес нового столетия⁴. Кроме того, Леви считает, что объективизм, столь присущий Мильтону Фридману и его последователям, станет историей, а его место в общественном сознании займут чувства и интуиция*. То же самое утверждает и Малкольм Гладуэлл в своем бестселлере *Blink*, посвященном интуиции, и Джеймс Шуровьески в книге *The Wisdom of Crowds* («Мудрость толпы»).

Невиданный всплеск интереса к духовной жизни в Соединенных Штатах, подтверждением чему служат переполненные стадионы, собираемые религиозными проповедниками, есть еще один показатель того, что основы нашей культуры претерпевают глубокие изменения. Многочисленные исследования потребительских тенденций показывают, что люди теряют прежнюю страсть к вещам, но приобретают страсть к получению нового опыта, с тем чтобы испытать большее удовлетворение от жизни⁵. Они хотят вырваться за узкие рамки материалистического мировоззрения, в основе которого лежит наука и которое определяет деятельность традиционных бизнес-корпораций.

Люди, стоящие во главе компаний, не изолированы от окружающего мира. В конце концов, они пьют из тех же культурных источников, что и клиенты, которых они обслуживают. Бизнес-философия руководителей, о которых ведется речь в нашей книге, лучше всего отражает эти глубокие изменения в общественной культуре. Джеффри Шварц, генеральный директор компании *Timberland*, прямо заявляет, что главная миссия его компании – это «сделать наш мир лучше». Но и Джеффри Шварц, и другие руководители, примеры которых мы приводим, вовсе не принадлежат к числу романтических мечтателей. Все они являются профессионалами высокого класса и успешно сочетают гу-

* Фридман, Мильтон (*Friedman, Milton*) – американский экономист, профессор Чикагского университета. Значительную часть своих исследований посвятил макроэкономике, в которой занял позицию, противоположную кейнсианству; основатель и лидер монетаризма; автор исследований во многих других областях экономической науки. Лауреат Нобелевской премии по экономике за 1976 г. – *Примеч. пер.*

манистическое мировоззрение с грамотным и умелым руководством своими компаниями. Для таких компаний мы придумали новый термин – «фирмы, несущие любовь». Мы назвали их так потому, что они стремятся донести свою любовь до всех, кто является участниками их бизнеса: клиентов, сотрудников, партнеров, местных общин и акционеров. Они сочетают интересы всех участников таким образом, что ни один из них не получает преимущества за счет остальных. Руководители этих фирм полагаются как на собственное чувство справедливости (субъективная мораль), так и на общественные представления о справедливости и морали.

Задумайтесь над результатами исследования, проведенного в 2002 году частной исследовательской организацией *Conference Board*. Было опрошено около 700 руководителей корпораций по всей стране. В частности, им было предложено назвать причины, по которым их корпорации принимают участие в социальных или гражданских инициативах. 12% руководителей ответили, что это есть часть их бизнес-стратегии, 3% назвали причиной стремление привлечь и удержать клиентов, 1% – участие в социальных или гражданских инициативах есть ответ на общественные ожидания. Остальные 84% назвали в качестве причин следующие: стремление улучшить наше общество, соблюдение корпоративных традиций, а также заявили, что подобная деятельность соответствует их личным моральным потребностям⁶. Мы не думаем, что эти 84% сидели за калькулятором и подсчитывали, какой моральный и финансовый капитал можно заработать благодаря подобным акциям. Ими руководило внутреннее чувство долга. Так свершаются все революции – не только умом, но и сердцем. То, о чем мы пишем в нашей книге, есть столь масштабное социальное явление, что его вполне возможно назвать революцией.

Сегодня мы находимся в положении, которое физики называют точкой бифуркации. Старый порядок вещей умер, а из него, как бабочка из кокона, готов возродиться новый мир. В такие моменты будущее становится чрезвычайно неопределенным: малейший толчок – и развитие пойдет в совершенно другом направлении. В точке бифуркации существует бесчисленное количество возможных направлений, подчас совершенно различных. Когда система устойчива, изменить направление движения очень трудно – для этого требуются значительные усилия. Если положение неустойчиво, систему очень легко сдвинуть, причем в любом направлении. Вспомните эпиграф к этой главе. [Герой пьесы] Валентин утверждает, что будущее есть неопределенность, и призывает нас приложить совместные усилия к тому, чтобы изменить старый порядок вещей. Он подчеркивает: «Это наилучший момент, чтобы обеспечить себе дальнейшее выживание – момент, когда рушится все, что ты считал истиной».

Человечество вступает в новую фазу своей истории. Перед нами открывается совершенно незнакомый ландшафт. Мы обнаружим столько необычного, сколько увидел бы человек XVIII столетия, если бы вдруг очутился в нашем современном мире. Но давайте мы сами совершим небольшое путешествие назад во времени, с тем чтобы лучше понять природу культурной эволюции. Для этого мы бегло рассмотрим две культурные эпохи американской истории, предшествовавшие эпохе трансцендентности.

Эпоха предоставления полномочий

Первый этап развития американской культуры мы называем *эпохой предоставления полномочий*. Ее начало было положено двумя значительными событиями, которые произошли в 1776 году, – это подписание Декларации независимости и выход в свет книги Адама Смита *The Wealth of Nations*. Первое событие привело к созданию свободного общества, второе – к созданию свободного рынка. С тех пор демократия и капитализм шли рука об руку, меняя наш мир до неузнаваемости.

Каким же стал этот новый мир? Впервые в истории простым людям были предоставлены полномочия, чтобы создавать законы, определяющие их судьбу. Человек из социальных низов получил возможность взойти на самую вершину социальной лестницы. Этому способствовали как демократические законы, так и свободный рынок. Добавив к этим двум факторам либеральную систему образования, американцы сумели превратиться в великую нацию. Десятилетие за десятилетием миллионы американских семей преодолевали черту бедности. Подобно европейской эпохе просвещения, которая привела к созданию величайших культурных ценностей, американская эпоха предоставления полномочий ознаменовалась созданием огромных материальных ценностей. Конец этой эпохи можно отнести к 80-м годам XIX столетия. К тому времени вся Америка от побережья до побережья была связана сетью телеграфных линий и железных дорог, имела единую валюту и единую банковскую систему, основанную президентом Линкольном. Еще одним достижением администрации Линкольна было предоставление земельных наделов университетам и колледжам штатов (акт Моррилла)*. Данная программа способствовала широкому распространению высшего образования в стране. Нация была готова к вступлению в новую культурную эпоху.

* Акт Моррилла (*Morrill Act*). Принят в 1862 г. Проект закона был предложен членом палаты представителей Дж. Морриллом (Morrill, Justin Smith) и положил начало государственной помощи системе образования путем предоставления земельных наделов университетам и колледжам штатов для преподавания наук, связанных с сельским хозяйством и техникой. – *Примеч. пер.*

Эпоха знаний

Экономическое и интеллектуальное освобождение масс открыло дорогу новой эпохе, которую мы называем *эпохой знаний*. В 1880-х годах, на протяжении всего лишь нескольких лет, Александр Белл изобрел телефон, Томас Эдисон – фонограф и первую электрическую лампочку. Тогда же была введена в строй и первая промышленная электростанция. Это было поистине эпохальным явлением – представьте себе нашу современную жизнь без электричества, вырабатываемого такими станциями!

В эпоху знаний Соединенные Штаты трансформировались из аграрной страны в индустриальное общество. Наука вошла в повседневную жизнь. Путь товара от лаборатории до прилавков магазинов занимал несколько месяцев – вместо нескольких десятилетий, как это было в недавнем прошлом. Великие научные достижения породили великие отрасли промышленности, которые, в свою очередь, создали современную потребительскую экономику. Уровень жизни взлетел на невиданную прежде высоту. Детская смертность сократилась почти до нуля, но вместе с ней снизилась и рождаемость. Средняя продолжительность жизни американцев увеличилась с 47 лет в 1900 году до 76 лет в 1990-м, когда эпоха знаний подошла к концу.

В начале XX века наука бизнес-управления совершила гигантский скачок вперед. В 1911 году Фредерик Уинслоу Тейлор создал новую научную дисциплину, сформулированную им в книге *Scientific Management*. Алфред Причард Слоун, президент компании *General Motors* с 1923 года, изобрел организационную структуру, которую мы сегодня называем корпорацией. Джон Уотсон, профессор университета Джонса Хопкинса и один из основоположников бихевиоризма, объединился с рекламным агентством *J. Walter Thompson* и создал первый в мире исследовательский центр по изучению потребительского спроса. Наука вошла во все сферы бизнеса начиная от дизайнера товара и заканчивая управлением и маркетингом.

С тех пор как Рэнсом Олдс изобрел конвейерную сборочную линию (да, это был именно Олдс – Генри Форд только усовершенствовал его изобретение), центр тяжести всех бизнес-операций сместился в сторону увеличения производительности труда*. Все стре-

* Олдс, Рэнсом Илай (1864–1950 гг.). Механик, изобретатель, промышленник. Один из пионеров американского автомобилестроения.

Тейлор, Фредерик Уинслоу (1856–1915 гг.). Изобретатель, создатель системы рациональной организации труда и управления производством (*Taylor system*), известен как основатель научных методов управления.

Слоун, Алфред Причард, мл. (1875–1966 гг.). Американский менеджер и теоретик менеджмента, почти 50 лет работал в компании *General Motors*.

мились получать больше, затрачивая как можно меньше усилий. И это стремление долгое время имело благотворные последствия для общества. Уровень жизни непрерывно возрастал, а стоимость потребительской корзины уменьшалась. Благополучие простого труженика возросло многократно. Материализм стал основой бизнеса, культуры и общественного сознания в целом.

Однако со временем чрезмерная увлеченность повышением производительности и снижением затрат привела к тому, что начали страдать рабочие, их семьи, некоторые регионы страны и окружающая среда в целом. Многие районы пришли в упадок, когда работавшие там компании перенесли свое производство в регионы, где оно обходилось дешевле. Миллионы семей впали в нищету, в то время как их кормильцы безуспешно пытались найти новую работу. Трудобой, окружающие каркасы заброшенных фабрик, представляли собой унылое зрелище. Апологеты капитализма защищались, призывая в свидетели Дарвина: выживают наиболее приспособленные. Аргументация была простой: если общество хочет в полной мере использовать все преимущества капитализма, оно должно смириться с тем, что иногда могут пострадать люди из низших социальных слоев.

Тем не менее в массах нарастало недоумение: «Какую же цену нам придется в итоге заплатить?». Простые граждане все больше разочаровывались в моральных принципах большого бизнеса. Они чувствовали, что большинство компаний рассматривает их лишь как безликую массу, которую можно контролировать и эксплуатировать без зазрения совести. Для компаний они не были людьми из плоти и крови – так воспринимает людей пилот бомбардировщика, сбрасывающий бомбы с высоты нескольких километров.

Но времена «ах, меняются», как пел Боб Дилан в 1960-е годы.

Грег Истбрук, главный редактор *New Republic*, писал: «Переход от материальных потребностей к *требованиям смысла* продолжается в невиданном масштабе, увлекая за собой сотни миллионов людей. Возможно, этот переход будет признан величайшим культурным явлением нашего времени»⁷

А теперь добро пожаловать в *эпоху трансцендентности!*

Уотсон, Джон Броудес (1878–1958 гг.). Психолог, один из основоположников бихевиоризма и автор этого термина.

Хопкинс, Джонс (Hopkins, Johns) (1795–1873 гг.). Квакер, финансист, филантроп. Сделал состояние на оптовой торговле продуктами питания, банковском деле, железных дорогах. – *Примеч. пер.*

Эпоха трансцендентности

Прослеживая культурную эволюцию Америки от ее основания до наших дней, можно прийти к выводу, что свободные общества прогрессируют через процесс культурной эволюции точно так же, как прогрессирует каждый человек через процесс, который психологи называют развитием личности. Общества, как и люди, стремятся к тому, чтобы сегодня быть лучше, чем вчера, а завтра – лучше, чем сегодня.

Во все времена главными катализаторами культурной эволюции были научные и технологические открытия, но сегодня основной движущей силой культурных перемен служит демографический фактор. Старение населения изменило путь развития человечества. Однако это вовсе не первый случай, когда демография сыграла столь значительную роль в нашей истории.

Последние антропологические открытия свидетельствуют о том, что примерно 30 тысяч лет назад произошло резкое увеличение продолжительности жизни человека, и это оказало огромное влияние на развитие культуры. Резко возросло количество людей старшего поколения – бабушек и дедушек. Впервые в истории женщины старшего поколения получили возможность передавать свой опыт не только дочерям, но и внукам, что значительно повысило уровень ведения домашнего хозяйства. То же самое касается и мужчин – старики передавали свой опыт молодым, укрепляя тем самым связь поколений. Многие антропологи считают, что фактор «бабушек и дедушек» сыграл поворотную роль в развитии человеческой культуры. В частности, всплеск численности старшего поколения привел к значительному снижению агрессивности у молодых людей. Энергия, которая раньше затрачивалась на ведение межплеменных войн, направилась в созидательное русло, и развитие человеческой культуры получило мощнейший толчок⁸.

Нечто подобное происходит и сегодня – быстрый рост численности старшего поколения меняет *дух времени* нашего общества, продвигая человечество на более высокую ступень культурного развития. Началом нового исторического этапа можно считать 1989 год, поскольку именно в этом году впервые в истории большинство взрослого населения Соединенных Штатов составили люди старше сорока лет. Подобно тому как фактор увеличения продолжительности жизни 30 тысяч лет назад привел к значительному смягчению нравов, современное старение населения дает нам надежду на то, что и наше общество станет «мягче и добрее». Именно это вы-

ражение употребил Джордж Буш-старший в одной из своих речей в ходе избирательной компании 1988 года. (Кстати, эту речь написала для него Пегги Нунан.)

Но в то же время, когда на историческую сцену вышло «зрелое большинство», появился еще один фактор, которому суждено было сыграть значительную роль в развитии нашей культуры. В 1991 году британский программист Тим Бернерс-Ли представил широкой публике свое творение под названием *World Wide Web* («Всемирная паутина»). И практически мгновенно Интернет превратился из элитного средства коммуникации в главный информационный фактор современности, вовлекший в свою орбиту сотни миллионов людей.

Интернет совершил информационную революцию, в результате которой власть над информацией перешла к широким массам. Он полностью изменил стиль общения людей, демократизировал информационный поток и заставил компании работать с большей прозрачностью.

Интернет также усилил влияние людей старшего поколения. До 1989 года тон в массовой культуре задавали подростки и молодежь. Сегодня эта роль перешла к людям старшего возраста, и здесь им на помощь приходит Интернет. В частности, зрелые люди меньше склонны к тому, чтобы изменять свои взгляды под воздействием информационного давления. По выражению Абрахама Маслоу*, они демонстрируют «повышенную автономность и сопротивляемость внешнему воздействию»⁹. Поисковые службы Интернета, *e-mail*, мгновенный обмен сообщениями, открытые форумы и блоги – все это помогает людям сохранять свою автономность и сопротивляться внешнему воздействию. Люди больше не зависят от маркетинговых агентств и торговых представителей, которые навязывают им свою точку зрения на какой-либо товар или компанию. Отношения между компаниями и покупателями всех возрастных групп резко изменились.

То, что мы называем эпохой трансцендентности, Дэниел Пинк в своей книге *A Whole New Mind* назвал концептуальной эпохой. Пинк определил концептуальную эпоху как «общество, экономика которого основана на творческих и эмпатических способностях людей, обладающих широким мировоззрением»¹⁰. Концептуальная эпоха, по мнению Пинка, должна прийти на смену информационной эпохе. Но мы определяем эту новую эпоху несколько ина-

* Маслоу, Абрахам (1908–1970 гг.). Психолог, ведущий представитель гуманистической школы в психологии. Отвергал бихевиоризм и психоанализ, видел человека как созидательное существо, ищущее средства самовыражения. – *Примеч. пер.*

че. Эпоха трансцендентности – это определенный период человеческой истории, когда материализм, доминировавший в культуре XX столетия, уступает место метафизическому восприятию действительности. Данное восприятие смещается от объективизма к субъективизму: люди сами начинают решать, что является истинной, а что нет, и сами определяют, какие ценности имеют для них доминирующее значение¹¹. Подобная черта особенно характерна для людей средних лет и старше. Они гораздо меньше подвержены «стадному поведению», характерному для молодежи. Но до недавнего времени наш мир, в котором правил ньютоновский принцип определенности, всячески подавлял идею, высказанную однажды нобелевским лауреатом Ильей Пригожиным: *«По большому счету, все на свете субъективно»*.

Пинк с энтузиазмом описывает общество, движущееся от рационализма, который обычно связывают с левым полушарием человеческого мозга, к эмоциональному и интуитивному восприятию действительности, за которое отвечает правое полушарие. Он утверждает, что американские компании должны осуществить сдвиг в сторону ценностей, за которые отвечает правое полушарие, с тем чтобы получить конкурентное преимущество перед иностранными компаниями, проникающими на американский рынок. Это означает, по мнению Пинка, что американские компании должны руководствоваться «шестью чувствами» в процессе разработки товара, а также в процессе маркетинга и построения взаимоотношений с клиентами. Вот эти «шесть чувств»: дизайн, рассказ, симфония, эмпатия, игра и смысл¹². Все они имеют глубокие корни в правом полушарии мозга.

Но вопрос фундаментальных культурных перемен – это не только вопрос доминирования одного из полушарий. Мы видим, что рынок благоволит в основном тем компаниям, которые искусно сочетают «левые» и «правые» рычаги воздействия. Они используют инструмент, который австрийский психолог Вольф Зингер назвал юнитивным мышлением. По мнению Зингера, этот особый третий вид мышления является главным источником творчества.

Исходя из декартовой формулировки научного метода, западное мышление использует простейшую логическую схему «или-или». По этой схеме работает левое аналитическое полушарие головного мозга. Можно утверждать, что западное общество управляется преимущественно левым полушарием (во всяком случае, так утверждает Пинк). Эта часть нашего мозга имеет тенденцию выстраивать понятия по иерархическим категориям. Все, что не подходит ни под одну категорию, просто исключается. Поэтому наше обычное мышление весьма далеко от юнитивного, требую-

щего включения правого полушария. Юнитивное мышление работает по схеме «и-и», то есть «и то и другое», отказываясь от категоричного требования «либо то, либо другое». Если рассматривать это в контексте бизнеса, то схема «или-или» левого полушария заставляет нас относить всех участников бизнеса к разным категориям, которые могут быть связаны между собой лишь случайно. Что касается ФНЛ, то здесь все выглядит совершенно иначе. Лидеры ФНЛ используют юнитивное мышление и видят перед собой цельную картину, где все участники бизнеса равны, связаны между собой и никто из них не получает преимущества за счет остальных.

В данной книге мы проповедуем точку зрения, по которой все заинтересованные стороны рассматриваются как единая структура, где все элементы связаны между собой общими интересами. Мы утверждаем, что залогом процветания каждого из участников бизнеса является общее процветание всех участников без исключения. Ни одна из групп не может рассматриваться как основная. Утверждать обратное – это то же самое, что утверждать, например, что в человеческом организме главную роль играет сердце, а все остальные органы являются второстепенными. Полноценная жизнь возможна только при нормальном функционировании всех органов. Поэтому мы хотим еще раз подчеркнуть: главная характеристика черта ФНЛ, дающая им неоспоримое конкурентное преимущество, – это забота обо всех участниках бизнеса без исключения.

Итак, мы приглашаем вас в эпоху трансцендентности. Устраивайтесь поудобнее и читайте дальше. Вам предстоит узнать много нового, поскольку *почти все, что вам сегодня кажется непреложной истиной, может быть подвергнуто сомнению*. Всем нам предстоит жить в новой эпохе, – вероятно, всю оставшуюся жизнь, а может быть, и дольше.

Примечания

¹ Репортер газеты *Washington Post* Джоэль Герро в своей книге *Radical Evolution: The Promise and Peril of Enhancing Our Minds, Our Bodies – and What it Means to Be Human* (Doubleday, 2004, стр. 3) пишет: «Пропасть между тем, что сегодня создают ученые, и тем, во что может поверить обычный человек, просто огромна. Перед нами стоит главная задача – придать смысл окружающему нас миру, потому что впервые за десятки тысяч лет мы сталкиваемся с таким масштабным изменением самого понятия «человек».

² См. www.worldreference.com.

³ Andrew Delbanco, *The real American Dream: A Meditation on Hope*, Harvard University Press, 1999, стр. 4.

- ⁴ Pierre Levy, *Collective Intelligence*, Perseus Book Group, 2000, стр. 4.
- ⁵ Марита Уэсли-Клоу, эксперт в области потребительских тенденций компании *Hallmark Cards*, утверждает: «Посмотрите, как люди всех возрастов стремятся к упрощению своего быта, посвящая все больше времени семье, друзьям, благотворительности – тому, что останется после них. Эту тенденцию возглавляет поколение «бумеров», достигшее сегодня пенсионного возраста». («Бумеры» – люди, появившиеся на свет в эпоху послевоенного бума рождаемости. – *Примеч. пер.*). (http://retailindustry.about.com/od/retail_trends/a/bl_trends2005htm). Это замечают многие рыночные наблюдатели, в том числе *Yankelovich Monitor*. В 2002 году *Yankelovich Monitor* опубликовал отчет, в котором говорилось о стремлении потребителей упростить свою жизнь: они уже не верят в то, что вещи могут сделать их счастливее. (David V. Wolfe, Robert Snyder, *Ageless Marketing: Strategies for Reaching the Hearts and Minds of the New Customer Majority*, Dearborn Trade publishing, 2004, стр. 20).
- ⁶ Sophia A. Muirhead, Charles J. Bennett, Ronald E. Berenbeim, Amy Kao, David Vidal, *Corporate Citizenship in the New Century: Accountability, Transparency and Global Stakeholder Engagement*, R-1314-02-RR, New York: Conference Board, 2002.
- ⁷ Gregg Easterbrook, *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse*, Random House, 2003, стр. 317.
- ⁸ Lee Bowman, “The Dawn of Grandparents Proved Positive for Humans”, *Seattle Post-Intelligence*, July 6, 2004 (http://seattlepi.nwsource.com/national/180825_wisdom06.html).
- ⁹ Abraham H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand Reinhold Company, New York, Second Edition, 1968, стр. 26.
- ¹⁰ Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*, Riverhead Books division of Penguin, New York, 2005.
- ¹¹ Пьер Леви в своей книге *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace* (Perseus Books, 2000) предсказывает, что в XXI столетии важнейшим экономическим фактором станет субъективизм производителей и потребителей. Он пишет: «Поскольку возрастающий субъективизм проникает во все области нашей деятельности, следует ожидать, что и вся экономика XXI века окажется под его влиянием». Вопрос возрастающего влияния субъективизма на мировоззрение людей есть главный лейтмотив бестселлера Джона Хоргана *The End of Science*. Самый яркий пример смещения в сторону субъективизма, по мнению Хоргана, – это современная наука, для которой он даже придумал свой термин – «парадоксальная наука». Практически любое положение современной науки можно трактовать множеством различных способов, и все эти трактовки противоречат друг другу. Тем не менее, принимая во внимание все возрастающую роль старшего поколения в формировании современной культуры, можно вспомнить, как Маслоу характеризовал поведение зрелой личности: склонность к «полярностям и противоположностям». Зрелый человек не склонен воспринимать нечто как «истину в последней инстанции». Процесс восприятия истины носит глубоко субъективный характер. Наконец, еще одним свидетельством возрастающей роли субъективизма в восприятии действительности служит огромное количество книг, посвященных интуиции как инструменту познания истины. Одна из таких книг – бестселлер Малкольма Гладуэлла *Blink*.
- ¹² *Дизайн*: при выполнении любой задачи следует обращать внимание на ее эстетическую сторону. *Рассказ*: доносить информацию до своих клиентов, сотрудников и прочих заинтересованных сторон посредством увлекательного сюжетного рассказа. *Симфония*: способность создавать из отдельных элементов цельную картину; подходящий синоним – синтез. *Эмпатия*: понимание обстоятельств, мотивов и чувств другого человека, отождествление себя с другим человеком. *Игра*: внесение элемента игры в любой вид деятельности, совмещение удовольствия с творчеством. *Смысл*: любая деятельность должна иметь не только сиюминутную ценность, но и более высокий смысл, не связанный непосредственно с получением прибыли.

1

Теперь это не доля кошелька – это частичка сердца

Эта книга не о том, что такое корпоративная социальная ответственность. Она о том, что такое разумный и эффективный менеджмент.

Своим появлением наша книга во многом обязана идеям Эдварда Фримана, который в 1984 году впервые сформулировал понятие бизнес-модели, ориентированной на интересы всех участников бизнеса (stakeholders). Он сделал это в своей книге *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (издательство Pittman Publishing). Как писал Рональд У. Клемент в статье, посвященной теории менеджмента участников, «Фриман был первым, кто подчеркнул стратегическое значение групп и отдельных лиц, не являющихся акционерами фирмы. Сюда относятся прежде всего сотрудники фирмы, ее клиенты и поставщики. Кроме того, к полноправным участникам бизнеса, по его мнению, относятся такие на первый взгляд отдаленные группы, как местные общины, защитники окружающей среды, правительственные учреждения, средства массовой информации и даже конкуренты»¹.

Идея написать книгу под названием «Фирмы, несущие любовь» появилась в результате наших дискуссий, вызванных упадком современного маркетинга, который поглощает все больше ресурсов, но дает все меньше отдачи в контексте удовлетворен-