

Томас Фридман. Плоский мир 3.0. Краткая история XXI века

Предыдущая книга известного американского журналиста Томаса Фридмана [Lexus и олива. Понимая глобализацию](#) вошла в [100 лучших бизнес-книг всех времен](#) по версии Джека Коверта и Тодда Саттерстена. Фридман сторонник глобализации, показывающий, что она является благом для развивающихся стран. В книге большинство примеров относится к Индии и Китаю. Россия упоминается лишь изредка. Основная идея: если глобализация 1.0 – это конкуренция среди стран, глобализация 2.0 – конкуренция между компаниями, то глобализация 3.0 – конкуренция между индивидами. Благодаря интернет-технологиям каждый получил возможность конкурировать с каждым, кто бы где ни находился.

Томас Фридман. Плоский мир 3.0. Краткая история XXI века. – М.: АСТ, 2014. – 640 с.



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. КАК МИР СТАЛ ПЛОСКИМ

Глава 1. Пока я спал

Я выделяю три великих эпохи глобализации. Первая продолжалась с 1492 года — путешествия Колумба, положившего начало обмену между Старым и Новым Светом, — приблизительно до 1800-го. Я бы назвал эту эпоху Глобализацией 1.0. Она установила новую размерность: мир перестал быть большим и стал средним. Вторая великая эпоха, Глобализация 2.0, продолжалась где-то с 1800 по 2000 год, с перерывами на Великую депрессию и две мировые войны. В этот период мир перестал быть средним и стал маленьким. Примерно в 2000 году мы вступили в новую эпоху — Глобализация 3.0. Глобализация 3.0 сокращает мир до предела: мир перестает быть маленьким и становится крошечным, и в то же время она выравнивает всемирное игровое поле. И если движущей силой Глобализации 1.0 были страны, Глобализации 2.0 — компании, движущей силой Глобализации 3.0 — что и является ее уникальной особенностью — становится сформировавшийся потенциал для глобального сотрудничества и конкуренции, который теперь доступен отдельной личности. Средством, позволившим людям и группам людей так легко и беспрепятственно выходить на глобальный уровень, оказались не лошадиная сила и не машинная мощь, им оказались компьютерные программы бесконечные разновидности новых приложений — и глобальная волоконно-оптическая сеть, сделавшая всех нас ближайшими соседями. Теперь каждый человек должен и способен задать вопрос: каково мое место в глобальном соревновании и сегодняшней перспективе и как мне самому сотрудничать с другими людьми на глобальном уровне?

Сегодня около 250 000 индийцев отвечают на звонки клиентов со всего мира или сами дозваниваются до них, чтобы продать кредитные карточки, предложить мобильные телефоны со скидкой или напомнить про просроченные платежи. Низкооплачиваемая и непрестижная работа в американском колл-центре становится высокооплачиваемой и престижной в индийском.

Каждый новый продукт — от ПО до модных технических штучек — проходит целый цикл, состоящий из фундаментальных исследований, прикладных исследований, вынашивания идеи, разработки, тестирования, изготовления, использования, технической поддержки, инженерной работы по дальнейшему усовершенствованию. Каждая из этих фаз уникальна, требует глубокой специализации, и ни Индия, ни Китай, ни Россия не обладают пока критической массой таланта, необходимой, чтобы взять на себя весь производственный цикл какого-либо продукта американской транснациональной корпорации. Однако эти страны неуклонно развивают свой исследовательско-конструкторский потенциал, обретая способность справляться совсем большим и большим числом этих фаз.

Независимая журналистика и ее родственники, блоги — типичный продукт рыночных сил, ведь определенные нужды современные каналы информации совсем не удовлетворяют. Как любит говорить суперблоггер Гленн Рейнолдс, блоги дали людям шанс перестать кричать на свой телевизор и сказать собственное слово.

Я думаю, они служат чем-то вроде пятой власти, которая работает вместе с обычными масс-медиа (чаще всего в качестве второго глаза и источника сырой информации) и функционирует как кузница кадров в сфере журналистики и аналитики, открывая новый путь для достижения успеха.

Я прибегнул к этой метафоре: круглый мир становится плоским. Куда бы вы ни бросили взгляд, везде иерархические структуры либо вынуждены выдерживать натиск снизу, либо сами преобразуются из вертикальных структур в более горизонтальные, более отвечающие модели равноправного сотрудничества.

Глава 2. Десять факторов, которые сделали мир плоским

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №1. 09/11/89. КОГДА СТЕНЫ УПАЛИ И ОКНА ОТКРЫЛИСЬ. Силы, высвобожденные падением Берлинской стены, вскоре распахнули двери для всех заточенных народов Советской империи. Но это событие привело и к гораздо более важным результатам. Оно склонило политические весы во всем мире — в пользу тех, кто отстаивал демократические, ориентированные на консенсус и рынок формы правления, против тех, кто отстаивал авторитарную власть и централизованное планирование.

Падение Берлинской стены не просто способствовало исчезновению альтернатив свободному рынку и раскрепощению скопившейся энергии сотен миллионов людей в Индии, Бразилии, Китае и бывшей Советской империи. Оно также дало нам посмотреть на мир другими глазами, увидеть его как единое целое. Потому что Берлинская стена мешала нам не только передвигаться, но и видеть — мешала нам осмыслить мир как единый рынок, единую экосистему, единое сообщество.

Одновременное широкое распространение персональных компьютеров, факсов, Windows и модемов, подсоединенных к глобальной телефонной сети, в конце 1980-х — начале 1990-х привело к образованию базовой платформы, ставшей стартовой площадкой всемирной информационной революции. ПК дали людям возможность создавать собственный контент прямо за рабочим столом, уже в цифровой форме.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №2. 09/08/95. КОГДА «НЕТСКЕЙП» ВЫШЕЛ НА РЫНОК. Революция должна была перейти в следующую фазу, а именно, перейти от вычислительной платформы, базирующейся на ПК, к платформе, базирующейся на Интернете. «Убийственными» приложениями, которые вызвали к жизни эту новую фазу, стали электронная почта и интернет-браузинг. Сама концепция World Wide Web (Всемирной паутины) — системы создания, организации и связывания документов, призванной максимально облегчить их просмотр, — родилась у британского ученого Тима Бернерса-Ли. В 1991 году он построил первый веб-сайт с целью организовать компьютерную сеть, которая обеспечивала бы ученым возможность беспрепятственного обмена результатами исследований. Для «листаная» этой ранней версии Всемирной паутины коллеги Бернерса-Ли по научному миру создали несколько специальных программ — браузеров. Однако первый общедоступный браузер — и вообще сама культура массового доступа к содержанию Сети — появился на свет благодаря одной крошечной компании из калифорнийского городка Маунтин-

Вью. Это компания называлась «Нетскейп», и с тех пор как 9 августа 1995 года она впервые выставила свои акции на торги, мир изменился бесповоротно.

После периода ожесточенных «форматных войн» между крупными игроками рынка в конце 1990-х компьютерная платформа на базе Интернета достигла стадии бесшовной интеграции. Вскоре любой человек мог связаться с любым другим — с любого места и с любой машины. В глазах всех и каждого ценность совместимости перевесила ценность поддержания собственной небольшой сети, отгороженной от других таких же сетей. Эта интеграция имела огромный выравнивающий эффект, поскольку дала возможность беспрецедентно большому числу людей находиться в постоянной связи друг с другом.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ № 3. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ. В конце 1990-х технологические компании начали разрабатывать общие для всех интернет-ориентированные стандарты и более интегрированные между собой протоколы, с целью дать каждому возможность соединить в случае необходимости свой шланг — свое программное обеспечение — с чужим гидрантом. Это был тихий переворот. С технической точки зрения главным его элементом стало появление нового языка описания данных, названного XML, и связанного с ним протокола передачи данных, названного SOAP. Имея такую инфраструктуру, все больше и больше людей принялись писать программы автоматизации бизнес-процессов для всё большего и большего числа задач. Бизнес-процессы не только достигли невиданной ранее плавности, но и научились фрагментироваться, после чего их можно было разбивать на части и рассылать во все четыре стороны света. Это означало, что теперь любая работа могла течь куда угодно. Ведь именно обретенная приложениями способность общаться друг с другом — а не только возможность общаться между людьми — дала жизнь феномену аутсорсинга.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №4. ПОЛУЧЕНИ ИНФОРМАЦИИ ОТ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ. Сеть, как пассивное созерцание, стала впитывать всё больше информации, предоставленной активными пользователями. Всё больше умников в Сети сами решают, какими программами они будут пользоваться. Их называют движением открытого кода, и оно включает в себя тысячи людей по всему миру, которые создают сетевые объединения, чтобы совместно сочинять не только собственные приложения, но и создавать собственные операционные системы, составлять собственные словари, придумывать собственные рецепты колы — всегда творя снизу вверх, не принимая форму и содержание, навязанные сверху корпоративными иерархиями.

Я выделяю три формы предоставления информации пользователем: разработка программного обеспечения, Википедия и ведение блогов/подкастов.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №5. АУТСОРСИНГ. ПРОБЛЕМА 2000 ГОДА. После того как 15 августа 1947 года Индия получила государственную независимость, в ее истории были и взлеты, и падения. Так или иначе, в будущем ее наверняка станут вспоминать как самую удачливую страну конца XX столетия.

Индия в последние полвека, если охарактеризовать ее кратко, была страной, практически лишенной естественных ресурсов, которой удалось сделать только одно, но очень важное дело — разработать интеллектуальный ресурс своего населения, дав научное, инженерное и медицинское образование сравнительно большей его части. В 1951 году первый премьер-министр Индии Джавахарлал Неру совершил поступок, который всегда будет с благодарностью вспоминаться жителями страны, — в восточном городе Харагпуре он основал первый из будущих семи индийских технологических институтов (ИТЙ). За пятьдесят лет, прошедшие с тех пор, сотни тысяч индийцев соревновались за право учиться в этих институтах и их частных аналогах (как, впрочем, и в шести индийских институтах управления, обучающих деловому администрированию). Поскольку население страны составляет более миллиарда человек, неудивительно, что результатом этого соревнования стала феноменальная интеллектуальная меритократия. Индийское образование подобно фабрике, которая штампует и поставляет всему миру самых одаренных инженеров, компьютерных специалистов и программистов.

В то же время это почти единственное, что Индии удалось сделать правильно. До 1990-х годов ее почти неработающая политическая система вместе с экономикой просоветского, социалистического толка, предпочтение которой отдавал Неру, гарантировали отсутствие достойных рабочих мест для большинства этих специалистов.

Почти пятьдесят лет ИТИ оставались одним из самых удачных американских приобретений — как будто кто-то установил трубопровод, по которому мозги перетекали из Нью-Дели прямо в Пало-Альто. Но этому пришел конец: теперь у нас есть глобальный мост, который называется волоконно-оптическим кабелем... На протяжении десятилетий человек должен был уезжать, чтобы реализоваться в профессии. Теперь ты можешь подключиться к миру прямо из Индии.

В свете надвигающейся проблемы 2000 года Америка и Индия назначили друг другу свидание. Зародившаяся между ними связь стала мощнейшим выравнителем, продемонстрировав компаниям во всех отраслях, что сочетание ПК, Интернета и волоконно-оптического кабеля создает возможность совершенно новой формы сотрудничества, новой формы горизонтального производства стоимости — аутсорсинга.

Любую операцию в сфере услуг или технической поддержки товаров, любую телефонную или интеллектуальную работу, способную принять цифровой вид, теперь можно было рассылать по миру самым дешевым и эффективным исполнителям. Имея терминалы, подсоединенные к волоконно-оптическому кабелю, индийские инженеры теперь могли заглянуть во внутренности ваших корпоративных компьютеров и перенастроить там все, что нужно, — из другого полушария.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №6. ОФФШОРИНГ. Вступление Китая в ВТО оказалось мощнейшим стимулом для еще одной формы сотрудничества — создания оффшорных фирм. Оффшоринг — это когда вы берете один из своих заводов, работающий в штате Огайо, и переносите его целиком на заморскую территорию — например, в китайский Кантон. И если проблема 2000 вывела Индию и остальной мир на совершенно новый уровень аутсорсинга, то вступление в ВТО вывело Китай и остальной мир на совершенно новый уровень оффшоринга — с постоянно растущим числом компаний, перебазирующих производственные мощности за океан и интегрирующих их в свои глобальные цепочки поставок.

В чем заключается главный выравнивающий эффект открытия китайского рынка для всего мира. Ведь чем привлекательней становится Китай в качестве оффшорной зоны, тем привлекательней должны стараться сделать себя другие развитые и развивающиеся страны, с ним конкурирующие, — такие как Малайзия, Таиланд, Ирландия, Мексика, Бразилия, Вьетнам. Все они, наблюдая за происходящим в Китае, за утекающими туда рабочими местами, говорят себе: «Черт возьми, нужно как можно быстрее вводить в экономику точно такие же стимулы». Результатом этого становится своеобразный процесс соревновательного выравнивания, в котором страны в погоне за статусом наиболее привлекательной оффшорной зоны предлагают компаниям крупные налоговые послабления, мощные образовательные стимулы и субсидии.

Критики китайского делового стиля опасаются, что размер и экономическая мощь Китая вскоре сделают его глобальным стандартом не только в аспекте низкой заработной платы, но и в аспекте некачественного трудового законодательства и производственных регламентов. В бизнесе это явление получило название «китайской цены». Если для какой-то категории промышленных рабочих по всему миру Китай как глобальный выравнитель явился причиной неблагополучия, то для всех потребителей он оказался несомненной удачей.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №7. САПЛАЙ-ЧЕЙНИНГ. Саплай-чейнинг — построение цепочки поставок, метод создания стоимости путем горизонтального сотрудничества между поставщиками, розничными торговцами и покупателями. Чем разнообразнее и многочисленнее такие цепочки снабжения, тем сильнее они стимулируют принятие общих для компаний стандартов. Как потребителям снабженческие сети нам просто необходимы — благодаря им мы приобретаем товары всех видов, от кроссовок до ноутбуков, по все более и более низким ценам. Именно поэтому «Уолл-Март» стал крупнейшей в мире компанией розничной торговли. Но как трудящиеся мы относимся к ним неоднозначно и даже враждебно — они подвергают нас растущему давлению конкуренции, урезают затраты, а иногда зарплаты и льготы.

Отлаживая свою цепочку поставок, «Уолл-Март» не оставляет без внимания ни одно ее звено. Во время обзорной экскурсии по центру дистрибуции в Бентонвилле я заметил, что у каждого водителя автокара имелись наушники. Несколько лет назад эти водители получали бы письменные инструкции, откуда забрать каждый поддон и на какой грузовик его отвезти. «Уолл-Март» обнаружил, что наушники со спокойным компьютерным голосом, читающим указания, высвобождали обе руки водителя для работы, им больше не нужно было носить с собой бумаги и

постоянно с ними сверяться. Но настоящим стало осознание того, что необходимость торговаться с каждым производителем до последнего не отменяет необходимости горизонтального сотрудничества между двумя сторонами с целью создания обоюдной выгоды, — только это позволило бы «Уолл-Март» продолжать сокращать издержки и дальше. Компания одной из первых стала использовать компьютерный учет продаж и складских запасов и первой, кто использовал компьютеризированную сеть для передачи этих данных поставщикам.

В 1983 году «Уолл-Март» профинансировал введение POSS, системы кассовых терминалов, предоставлявшей покупателю новые возможности оплаты. Это одновременно привело к резкому росту продаж и ускорило пополнение складов благодаря сбору и обработке информации, получаемой с каждой кассы. Четыре года спустя он внедрил разветвленную спутниковую систему, связывающую все магазины со штаб-квартирой компании. Крупный поставщик сегодня имеет доступ к частной сети «Уолл-Март», которая называется Retail Link, — он может собственными глазами увидеть, успешно ли продается его продукция и нет ли необходимости скорректировать объемы производства.

Пока его конкуренты ревностно охраняли коммерческую информацию, «Уолл-Март» стал относиться к поставщикам не как к соперникам, а как к партнерам. Благодаря Программе совместного планирования, прогнозирования и пополнения, склады и магазины «Уолл-Март» стали работать по системе «точно-в-срок», что сократило издержки по перемещению товаров и для самой розничной компании, и для его поставщиков.

На сегодняшний день последним крупным новшеством «Уолл-Март» в сфере снабжения является внедрение RFID. RFID — собирательное название технологий, использующих радиоволны для автоматической идентификации людей и объектов.

В 2004 году пять тысяч китайских поставщиков продали «Уолл-Март» товарной массы на 18 млрд. долларов. Будь «Уолл-Март» отдельной страной, он занял бы восьмое место среди торговых партнеров Китая, опередив Россию, Австралию и Канаду.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №8. ИНСОРСИНГ. Инсорсинг — использование внутренних ресурсов, словообразование, обратное по смыслу «аутсорсингу». Для традиционных грузоперевозчиков, как «Юнайтед парсел сервис» (UPS), подобная ситуация создала совершенно новую бизнес-перспективу глобального масштаба. Допустим, у вас есть ноутбук от «Тошибы» с действующей гарантией; он ломается, вы звоните в представительство фирмы и хотите, чтобы его починили. Оператор «Тошибы» посоветует вам отнести его в ближайшую контору UPS, откуда его отправят на ремонт в «Тошибу», а потом доставят обратно. Но скорее всего он не сообщит вам, что UPS не только заберет и доставит ваш ноутбук, UPS же его и отремонтирует в своем собственном цеху, занимающемся починкой компьютеров и принтеров расположенном в Луисвилльском центре.

«Наш основной клиент и партнер — мелкий предприниматель, — сказал мне председатель совета директоров и исполнительный директор UPS Майк Эскью. — Да-да, они просят вывести их на глобальный уровень. Мы помогаем этим компаниям играть наравне с гигантами». И действительно, если вы — мелкое предприятие или индивидуальный предприниматель, работающий дома, то, подключившись к системе UPS и сделав ее вашим международным менеджером по снабжению, вы можете сделать вид, что вы намного больше, чем на самом деле. Когда малое получает шанс действовать по-крупному, конкурентное поле выравнивается еще активнее, чем раньше.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №9. ИН-ФОРМИРОВАНИЕ. По причине исключительного разнообразия запросов на множестве языков, которые обрабатывает Google, он и является (вместе с другими поисковыми машинами) таким мощным выравнивателем. Никогда прежде в истории планеты у такого огромного количества людей не было возможности самостоятельно добыть столько информации о стольких вещах, событиях и людях. У каждого есть тот же самый базовый доступ к поисковой информации, что и у всех остальных. Возникает ситуация абсолютного равенства. В этом и заключалась цель Google — сделать общедоступным все мировое знание на всех возможных языках. К какой ипостаси сотрудничества можно отнести интернет-поиск? Я называю ее «информированием». Ин-формирование — персональный аналог использования открытого доступа к информации (опен-сорсинга), аутсорсинга, инсорсинга, возможности организации цепочек поставок и оффшорного рабочего места для отдельного человека. Информирование — это

способность строить и развертывать вашу собственную сеть снабжения: информацией, знаниями, развлечениями. Информирование — это «самосотрудничество», превращение вас в вашего собственного уполномоченного исследователя, редактора и отборщика развлечений, которому нет необходимости зависеть от библиотеки, кино или телеканалов. Информирование — это и путь к знанию, и путь к единомышленникам и сообществам единомышленников.

ВЫРАВНИВАТЕЛЬ №10. СТЕРОИДЫ. Я называю некоторые новые технологии «стероидами», потому что они усиливают и ускоряют все остальные выравниватели. Они берут все уже описанные мной формы сотрудничества и делают возможным развивать каждую из них в четырех плоскостях: «цифровой, мобильной, виртуальной и персональной». Цифровой означает, что благодаря революциям ПК— Windows—Netscape и автоматизации делового оборота аналоговый материал и аналоговые процессы переживают дигитализацию, в результате чего их создание, передача, организация отныне могут осуществляться с помощью компьютеров, Интернета, спутников и волоконно-оптического кабеля. «Виртуальная» плоскость развития означает, что процесс создания, передачи и организации этого цифрового материала происходит на предельно высокой скорости и беспредельной легкостью, так что вам никогда не приходится задумываться обо всей подоплеке, благодаря существующему разнообразию протоколов и стандартов. «Мобильная» плоскость развития означает, что с помощью беспроводной технологии все вышеперечисленное можно делать где угодно, с кем угодно, на каком угодно оборудовании и транслироваться сколь угодно далеко. Наконец, «персональная» плоскость означает, что все это делается лично вами, лично для вас, на вашем персональном устройстве.

Глава 3. Тройное схождение

Первым делом примерно в 2000 году все десять выравнивателей предыдущей главы сошлись вместе и начали совместную работу, которая стала формировать новое, более ровное глобальное игровое поле. Как только это поле стало появляться, и компании, и отдельные люди начали осваивать новые навыки, умения и процессы, позволявшие им воспользоваться его преимуществами. Они стали переходить от преимущественно вертикальных методов создания коммерческой ценности к более горизонтальным. Взаимодействие этого нового бизнес-поля с новыми бизнес-методами было вторым слиянием, и оно сделало мир еще ровнее. Наконец, в тот самый момент, когда происходило выравнивание поля, на него вышла совершенно новая группа игроков — ни много ни мало несколько миллиардов, — состоящая из жителей Индии, Китая и бывшей Советской империи. Благодаря новому плоскому миру, его новым орудиям кое-кто из этой группы сумел быстро сориентироваться и начать сотрудничать и конкурировать со всеми остальными игроками. Это было третье схождение.

Глава 4. Глобальная отбраковка

Каждое коммуникационное новшество, от телеграфа до Интернета, обещало нам сократить расстояние между людьми, расширить доступ к информации, приблизить к осуществлению нашу мечту об идеально эффективном, лишенном внутренних трений глобальном рынке. И каждый раз перед обществом с новой силой вставал вопрос: где мы сегодня должны уступить, начать «шагать в ногу со временем», с еще большим усердием устранять существующие недостатки, и где мы должны встать поперек течения, чтобы сохранить ценности, которые не продаются. Некоторые шероховатости стоит оставить нетронутыми, даже если это подразумевает сопротивление сглаживающему влиянию глобальной экономики».

Несомненно, главнейшим источником трений для рынка всегда было национальное государство с его фиксированными границами и законами. Являются ли государственные границы чем-то, что нам следовало бы — если это вообще возможно — оставить в неприкосновенности? Что будет в плоском мире с юридическими барьерами на пути свободного распространения информации, интеллектуальной собственности и капитала — такими как авторское право, трудовое законодательство и минимальная ставка заработной платы? В сложившейся в результате тройного слияния ситуации увеличение числа барьеров и сдержек, павших жертвой выравнивания, будет все активнее ставить под вопрос существование национального государства вообще, а также конкретных культур, ценностей, государственных институтов, демократических традиций и

законодательных ограничений, которые исторически стояли на страже интересов трудящихся и сообществ. Какие из них должны остаться, а какие исчезнуть, чтобы всемирное сотрудничество получило дальнейший стимул развития?

Это я и называю отбраковкой.

В плоском мире противоречия между нашими ролями потребителя, работника, гражданина, налогоплательщика и акционера со временем будут становиться только острее. Покупателю «Уолл-Март» внутри нас хочется минимальных цен, ему не нужны затраты на посредников, человеческую амортизацию, и т.д. Акционеру «Уолл-Март» внутри нас хочется, чтобы он безжалостно избавился от всякого подкожного жира в своей системе снабжения и системе дополнительных льгот для сотрудников — нам нужна его жирная прибыль. Но работнику «Уолл-Март» внутри нас ненавистны те жалкие крохи, которые он бросает своим новичкам. И гражданину «Уолл-Март» внутри нас прекрасно известно, что поскольку эта крупнейшая компания в Америке не покрывает медицинских нужд всего персонала, кое-кто из обделенных в один прекрасный момент окажется в очереди к кабинету скорой помощи при местной больнице, и платить за его лечение придется налогоплательщику.

Кое-что еще обязательно потребует всех наших аналитических способностей в плоском мире: рассортировать собственников и собственность. Как нам построить правовую защиту интеллектуальной собственности изобретателя, чтобы он мог воспользоваться ее финансовыми плодами и вложить полученную прибыль в новые изобретения? С другой стороны, как сделать эти барьеры достаточно низкими, чтобы создать нужные условия для свободного обмена интеллектуальной собственностью, ведь именно этого все больше требует сам инновационный процесс?

Представьте: социальные консерваторы из правого крыла Республиканской партии, которым не по нутру глобализация и антиизоляционистская политика, потому что они приводят в страну иностранцев и чуждые Америке культурные традиции, могут стать заодно с профсоюзными активистами из числа левых демократов, которые сопротивляются глобализации, потому что она поощряет практику аутсорсинга и организации оффшорных рабочих мест, оставляя американцев без работы. Эту коалицию можно было бы назвать Партией Стены: она голосовала бы за все решения, сохраняющие в экономике трения и подкожный жир. Ведь и правда, культурные консерваторы-республиканцы имеют куда больше общего с рабочими сталелитейных заводов Огайо, фермерами центрального Китая и муллами Саудовской Аравии, которые также хотели бы видеть в мире больше стен, чем с финансистами с Уолл-стрит или техническим обслуживающим персоналом из Пало-Альто, которым выравнивание мира принесло многочисленные выгоды.

В плоском мире мы, скорее всего, увидим образование двух фронтов: социальных либералов, работников глобальной индустрии услуг и деловых людей с Уолл-стрит, с одной стороны, и социальных консерваторов, работников местной индустрии услуг и профсоюзных активистов, с другой.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. АМЕРИКА И ПЛОСКИЙ МИР

Глава 5. Америка и свобода торговли

Как американцу, никогда не сомневавшемуся в преимуществах свободной торговли, после путешествия в Индию мне пришлось ответить на один важный вопрос: стоит ли по-прежнему безоглядно верить в свободу торговли в плоском мире?

Английский экономист Давид Рикардо (1772-1823) впервые сформулировал закон сравнительного преимущества в условиях свободной торговли. Этот закон гласит, что если каждое государство специализируется в производстве товаров, в котором оно обладает сравнительным затратным преимуществом, и свободно обменивает их на товары, в которых специализируются другие государства, то от этого повышается уровень доходов всех торгующих государств (подробнее см. [Почему странам с низкой производительностью тоже находится место в мировом разделении труда?](#)). В условиях плоского мира я пришел к тому же выводу, то Рикардо по-прежнему прав и что среднему американцу было бы лучше, если бы правительство не воздвигало препятствий на пути аутсорсинга, внешних поставок и создания оффшоров.

Сторонники протекционизма и противники аутсорсинга с этим не согласны. Учитывая, какое количество новых игроков сегодня вливается в глобальную экономику — в сфере услуг и интеллектуального труда, где в настоящий момент доминируют американцы, европейцы и японцы, — среднестатистический уровень заработной платы ее стран-участников просто обречен опуститься до более низкой отметки, утверждают они. Защитники аутсорсинга и свободной торговли парируют этот довод следующим образом. Хотя некоторые отрасли действительно ожидает переходный период и временное снижение уровня заработков, говорят они, нет оснований считать, что такое падение будет постоянным и затронет все без исключения сегменты экономики при условии, что глобальный пирог продолжит расти.

Америка будет прекрасно себя чувствовать в мире свободной торговли — при условии, что она продолжит неустанно производить работников интеллектуального труда, способных создавать идеальные блага для всемирного потребления и занимать новые вакансии, возникающие по мере расширения глобального рынка и объединения интеллектуального потенциала в рамках единой глобальной платформы. Если в мире есть только фиксированное число достойных заводских вакансий, предела вакансий в сфере идеального производства не существует. Но если вы торгуете ручным трудом — или древесиной, или сталью, — ценность вашего предложения необязательно должна вырасти с расширением рынка, более того, она может снизиться. Существует лишь ограниченное число производств, которые купят ваш ручной труд, и это притом, что желающих зарабатывать им очень много.

Глава 6. Неприкасаемые

Итак, если выравнивание мира большей частью (пусть и не абсолютно) неотвратимо, если оно, как и все предыдущие серьезные трансформации рынка, обладает благоприятным потенциалом для всего американского общества, что делать рядовому члену этого общества? Что он должен сказать своим детям? Сказать мы можем только одно: нужно постоянно совершенствовать свои знания и умения. В плоском мире вакансий будет вдоволь — для тех, кому хватит знаний и ума их занять. Я не хочу сказать, что это будет просто. Отнюдь нет. Много других людей тоже будут стараться стать умнее. Посредственного работника не ждало ничего хорошего и раньше, но в мире стен у него был шанс прокормить себя, обеспечить себе достойный уровень жизни. В плоском мире у посредственности отнимут и этот шанс.

Разговаривая со своими дочерьми, я довожу до них коротко и ясно: «Девочки, когда мне было столько лет, сколько вам, мои родители говорили: «Том, доедай свой завтрак — люди в Китае и Индии умирают с голоду». А сегодня я говорю вам: «Девочки, доделывайте ваше домашнее задание — люди в Китае и Индии умирают от желания получить вашу работу». Для нашего общества в целом я бы сформулировал этот совет таким образом: каждый человек сегодня должен выяснить для себя, как ему превратиться в неприкасаемого. Вот именно: в неприкасаемого. Когда мир становится плоским, кастовая система переворачивается с ног на голову. Если в Индии неприкасаемые — класс, живущий на дне общества, в плоском мире быть неприкасаемым — желание каждого человека. Неприкасаемые, как я их определяю, это люди, неязвимые для аутсорсинга.

Основные категории, в которых будут возникать средние рабочие места:

- Умение хорошо работать в команде или руководить группой.
- Часто причиной очередного великого прорыва становится соединение чего-то несопоставимого, что трудно представить в сочетании. Самые популярные разновидности нового бизнеса связаны с тем, что называют мэшапом — то есть простым скрещиванием двух доступных в сети возможностей. Если благодаря комбинированию создается дополнительная ценность, то нам нужны комбинаторы.
- Чем больше у нас хороших комбинаторов, способных соединять непримиримое, тем сильнее наша потребность в менеджерах, авторах, учителях, продюсерах, журналистах и редакторах, которые заодно хорошо умеют объяснять — то есть способны разобраться в сложном, но объяснить это просто. Тот, кто способен хорошо объяснить что-то сложное, тот и всякие возможности видит лучше. К примеру, вы лучше видите, из чего можно комбинировать. Но при этом чем больше контента вам приходится анализировать для поиска, тем важнее становятся фильтры и дополнительные объяснения.

- Версатилисты (от англ. *versatile* – разносторонний). Слово «версатилист» впервые было употреблено в материалах консалтинговой компании «Гартнер групп», которая с его помощью пыталась описать наметившуюся тенденцию мира информационных технологий: от предпочтения специалистам к предпочтению работникам более гибким и разносторонним. Специалисты, как правило, сочетают глубокие профессиональные навыки с ограниченным профессиональным горизонтом, благодаря чему их экспертная квалификация пользуется заслуженным признанием в узком кругу коллег, но редко ценится за его пределами. Универсалы обладают широким кругозором и поверхностными навыками, что позволяет им достаточно быстро ориентироваться в сложившейся ситуации, но не приводит к завоеванию доверия со стороны партнеров и клиентов. Напротив, версатилисты способны применять фундаментальные навыки к постоянно расширяющейся области опыта, осваивая новые компетенции, выстраивая отношения с людьми, примеряя на себя новые роли.
- Когда в очень сжатые сроки три миллиарда человек из Китая, Индии и бывшей советской империи ступят на платформу плоского мира и каждый из них захочет иметь дом, автомобиль, микроволновку и холодильник, то, если мы не придумаем, как произвести больше вещей, затрачивая меньше энергии и меньше загрязняя окружающую среду, мы рискуем устроить экологическую катастрофу и сделать планету непригодной для жизни наших детей. Поэтому должно появиться много рабочих мест, связанных со словами *экологически чистый* и *возобновляемый*.
- Энтузиасты персонализации. Иногда такое личное добавление – просто страстное служение своему делу, иногда – нечто забавное, иногда – малая толика творческого подхода, нечто такое, что никто больше не догадался добавить, – но всякий раз это преобразует самую обычную работу в новое среднее рабочее место.
- Любители математики. Одно из побочных последствий того обстоятельства, что компьютеры позволяют всем стать авторами нашего собственного контента в цифровой форме таково: чем дальше, тем в большей степени всё, что мы придумываем, пишем, покупаем и продаем, основано на математике. Мир вступает в новую эпоху чисел. Сотрудничество математиков и программистов создает целые новые области для бизнеса и повышает полезность математики.

Глава 7. Парни что надо

Чему нужно обучать детей? Во-первых, надо научиться учиться. А для этого вам надо полюбить учиться. Во-вторых, следует больше думать о том, как преподавать навыки ориентирования. Умение ориентироваться в виртуальном мире, просеивать информацию и отделять шум, грязь и ложь от фактов, мудрости и подлинных источников знания становится все более важным. Третье важное свойство – увлеченность и любопытство. Часто они важнее, чем IQ. В-четвертых, нужен упор на гуманитарные науки, которые являются очень горизонтальным (плоским) видом образования. Они дают представление о построении взаимосвязей в истории, искусстве, политике и вообще в науке. И наконец, педагогам следует задуматься, как развивать навыки правого (ответственного за креатив) полушария мозга.

Глава 8. Тихий кризис

Сегодня США находятся в кризисе, но этот кризис разворачивается очень медленно и очень неслышно. Этот тихий кризис неуклонно размывает научно-инженерный человеческий капитал Америки, который всегда был источником инновационного роста экономики и роста благосостояния ее жителей.

Я уверен, что богатство в плоском мире будет всё больше стремиться к тем странам, которые правильно реализуют три основные вещи: инфраструктуру для существования плоского мира, программы обучения, позволяющие большому числу людей создавать новшества и производить ценности благодаря платформе, и грамотное госуправление – налоговую политику, законы об инвестициях, интеллектуальной собственности и т.п. К сожалению, США всё сильнее отстают в развитии всех этих составляющих.

НЕПРИЛИЧНЫЙ СЕКРЕТ № 1: ЦИФРЫ. Первый неприличный секрет состоит в том, что поколение ученых и инженеров, на чей выбор карьеры повлияли космические достижения русских и призывы президента Кеннеди, в настоящий момент приближается к пенсионному возрасту и не замещается в количествах, необходимых стране с передовой экономикой, которая собирается и дальше быть ведущей экономикой мира.

НЕПРИЛИЧНЫЙ СЕКРЕТ № 2: ОБРАЗОВАНИЕ. Мы серьезно отстаем в качестве образования от Китая и многих других азиатских стран.

НЕПРИЛИЧНЫЙ СЕКРЕТ № 3: ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ. Мы стали сытыми и потеряли целеустремленность. Чем более плоской является страна, то есть чем меньше у нее природных ресурсов, тем большего благополучия она добьется в плоском мире. Идеальная страна в плоском мире — это страна, у которой вообще нет природных ресурсов, потому что таким странам, как правило, приходится копать внутрь себя. Вместо того чтобы бурить скважины, они вынуждены черпать богатство из энергии, предприимчивости, творческих и умственных способностей своего населения. Тайвань — голый кусок суши посреди моря, которое постоянно бороздят тайфуны, его полезные ресурсы исчерпываются активностью, честолюбием и одаренностью островитян — и сегодня он уже обладает третьими по величине в мире финансовыми запасами. Успех Гонконга, Японии, Южной Кореи и юго-восточного Китая вполне объясняется тем же самым плоскостным коэффициентом.

Посмотрите, сколько внимания конгресс уделил применению стероидов в бейсбольных командах, и сравните это с тем вниманием, какое уделил кризису системы научного образования. Изучая историю, можно заметить, что все цивилизации, пережившие расцвет и упадок, похожи тем, что оставили после себя главное спортивное сооружение в центре своей столицы. Наша судьба может оказаться иной, но только если мы начнем поступать иначе. То, что мы этого не делаем и представляет собой кризис.

Глава 9. Это не проверка

Как нам выжать свой максимум из перспективы, которую открывает плоский мир, и одновременно обеспечить защиту для не сумевших вписаться в переходный период, как избежать крайностей протекционизма и бесконтрольного капитализма? Кто-то отреагирует на новый вызов в традиционно консервативном ключе, кто-то — в традиционно либеральном. Мое предложение — политика сострадательного выравнивания, пять основных направлений деятельности в Эпоху Плоскости: совершенствование руководства, наращивание мускулов, социальные гарантии, социально ответственная деятельность и воспитание подрастающего поколения.

Руководство. Одна из основных задач американского политика любого уровня — страны, штата, муниципалитета — помочь людям понять, в каком мире они живут и что им необходимо предпринять, если они хотят жить в нем благополучно. Но проблема в том, что слишком много нынешних политиков в Америке сами не имеют ни малейшего представления о плоском мире.

Среднестатистический американец должен стать особенным американцем, американцем-специалистом или гибким американцем. Задача правительства и частного бизнеса не в том, чтобы дать людям гарантии пожизненного найма — такого больше не будет. Этот тип общественного договора был разорван вместе с началом глобального выравнивания. Правительство может и должно гарантировать людям другое: возможности для повышения своей наймособности.

Политики не только должны рассказывать избирателям о специфических проблемах плоского мира, они должны уметь вдохновить их на позитивную ответную реакцию. Политическое лидерство — это нечто большее, чем завоевание электората щедрыми посулами оградить его от всевозможных рисков современности. Да, мы не должны прятаться от людских страхов, но мы должны и вдохновлять их воображение. Политики способны подпитывать наши страхи, тем самым, разоружая нас перед будущим, но они способны и вооружить нас — подпитывая нашу целеустремленность.

Президент Кеннеди понимал, что соревнование с Советским Союзом было не гонкой за первенство в космосе, а гонкой за первенство в науке. Если бы президент Буш сделал энергонезависимость своей лунной программой, он бы одним махом перекрыл финансовое

снабжение терроризма, вынудил Иран, Россию, Венесуэлу и Саудовскую Аравию встать на путь реформ — при 50 долларов за баррель нефти об этом не стоит и мечтать.

Мускулы. «Мускулатура», которая требуется человеку труда в первую очередь, это переходящие компенсации и широкие возможности непрерывного обучения. Это наиболее важные активы работника, которые позволяют ему оставаться мобильным и гибким. Вам не нужно, чтобы над работниками тяготела необходимость оставаться в одной компании лишь потому, что иначе они лишатся пенсии и медицинского страхования. Чем сильнее кадры ощущают свою мобильность — в плане медицинской помощи, пенсионных отчислений, возможностей для обучения, — тем с большей готовностью они будут мигрировать в новые отрасли, занимать вновь возникающие в плоском мире рыночные ниши, переходить из умирающих компаний в процветающие. Нам необходима «длинная всеамериканская схема транзита пенсий».

Для нас принципиально важно разработать транзитную схему медицинского страхования, которая сняла бы с работодателей часть груза по обеспечению его покрытия. Практически все предприниматели, с которыми я общался в процессе написания этой книги, приводили бесконтрольный рост издержек на медицинское обслуживание в Америке как одну из главных причин перевода мощностей в страны, где-либо существуют минимальные обязательства в этой сфере (а иногда не существуют вовсе), либо здравоохранение является целиком государственным.

Всякий, кто заботится о своем здоровье, знает, что есть «хороший жир» и «плохой жир» — но что совсем без жира организму не выжить. То же самое верно и для любой страны в плоском мире. Социальное страхование — это пример хорошего жира, мы должны его сохранить. Система пособий, которая отбивает у людей желание искать работу, это плохой жир. Другая разновидность хорошего жира, которой нам не хватает и которой необходимо обзавестись в плоском мире, это страхование зарплаты.

У некоторых может родиться вопрос: «К чему вообще пытаться быть сострадательным? Зачем нужны этот «жир», эти барьеры, убивающие эффективность?» Позволю себе в данном случае выразиться с максимально возможной прямоотой. Если вы хотите быть выравнителем без сострадания — сторонником безудержного рыночного выравнивания под лозунгом «пусть проигравший плачет», — вы не только жестокий, вы еще и весьма недалекий человек. На политическом уровне вы столкнетесь с отпором тех, кто является потенциальной — а вскоре станет действительной — жертвой выравнивающего процесса, и такая реакция запросто может приобрести ожесточенный характер, как только мы вступим в период сколь либо продолжительного кризиса.

Если общества не способны справиться с напряжением, которое возникает в результате выравнивания, обратная реакция не замедлит воспоследовать: те или иные политические силы попытаются восстановить источники трения и протекционистские барьеры, с которыми силы выравнивания вроде бы успешно расправились, и сделают это грубо, так, что во имя защиты униженных и слабых мы в конечном счете получим снижение уровня жизни для всех.

Воспитание. Помочь человеку адаптироваться к жизни в плоском мире — это не только задача государства и бизнеса. Это также задача родителей. Им тоже необходимо знать, в каком мире растут их дети и какие требования предъявит им жизнь. Короче говоря, нам нужно новое поколение родителей, готовых к строгой любви: наступает пора, когда вы должны забрать у ребенка игровую приставку, выключить телевизор, отложить в сторону iPod и усадить его за работу.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РАЗВИВАЮЩИЕСЯ СТРАНЫ И ПЛОСКИЙ МИР

Глава 10. Святая дева Гваделупская

Чем дальше продвигалась работа над книгой, тем чаще я ловил себя на том, что задаю людям из разных уголков мира один и тот же вопрос: «Где вы были, когда узнали, то мир стал плоским?» Весной 2004 года я приехал в Мехико и за обедом с мексиканскими коллегами задал им этот вопрос. Один из присутствовавших осознал, что живет в новом мире, когда услышал в новостях о том, что статуэтки Гваделупской Богоматери, святой покровительницы Мексики, теперь производят в Китае и импортируют в Мексику через калифорнийские порты. Если вы живете в

Мексике, в стране со слабо развитой экономикой и низким уровнем заработков, и узнаете, что статуэтки ее святой покровительницы дешевле делать в Китае и ввозить в Мексику водным путем, значит, вы живете в плоском мире.

В этой главе я попытаюсь выяснить, какой тактики должны придерживаться развивающиеся страны, чтобы их компании и фирмы адаптировались к окружающей обстановке и процветали в плоском мире. Прежде чем выработать план действий, страны должны пройти предельно честный и жесткий *самоанализ*. Появление Китая на мировом рынке — пожалуй, самое важное событие для развивающихся и во многом для развитых стран.

Проблема любой развивающейся страны, идущей по пути глобализации, — уверенность в том, что им достаточно оптовых реформ. В 1990-х лидеры некоторых государств полагали, что соблюдение десяти заповедей оптового реформирования: приватизация государственных производств, дерегуляция коммунальной сферы, снижение пошлин, поддержка экспортных отраслей и т. д. — это и есть грамотная стратегия развития. Возникла потребность в более глубоком реформировании. Этот процесс я называю «розничным реформированием».

Что такое реформы в розницу? Нечто дополнительное к открытию страны для иностранных товаров и инвестиций, и проведения нескольких макроэкономических изменений сверху. Очередь розничных изменений всегда наступает после оптовых. Именно тогда наступает пора подумать о четырех ключевых составляющих общества — инфраструктуре, образовании, регулирующих институтах и культуре.

Сотрудники Международной финансовой корпорацией (МФК) Всемирного банка провели всестороннее исследование более чем 130 стран, результаты которого опубликовали в книге «Бизнес в 2004 году». В ходе исследования всем участникам были заданы пять вопросов о том, насколько легко или сложно в их стране: а) открыть бизнес, учитывая местные законы, регламентации и цены на лицензии; б) нанять и уволить работников; в) подписать контракт; г) получить кредит в банке; д) закрыть обанкротившееся или умирающее предприятие. Говоря моими словами, если в стране все эти действия проводятся легко и без препон — значит, она уже прошла стадию розничных реформ. Напротив, государства, где каждый такой шаг дается с боем, застряли на этапе реформ оптом, а значит, они вряд ли будут процветать в новом плоском мире. Критерии для книги были позаимствованы сотрудниками МФК у экономиста Эрнандо де Сото. Его блестящие и новаторские исследования продемонстрировали Перу и другим развивающимся странам, что, если изменить нормативную и экономическую ситуацию для небогатых слоев населения и предоставить им инструменты сотрудничества, все остальное они сделают сами.

Если хотите знать, почему после многолетних макроэкономических оптовых реформ в странах Латинской Америки, Африки, арабского мира и бывшего Советского Союза многие люди до сих пор живут в бедности и не могут найти достойную работу, я отвечаю: потому что там было слишком мало розничных реформ. По данным отчета МФК, обеспечение новых рабочих мест (таких, которые повышают уровень жизни) и стимулирование организации бизнеса (конкурентоспособного, новаторского, умножающего богатство страны) напрямую зависит от состояния законодательства и нормативной базы, которые должны облегчать открытие новых предприятий, адаптацию бизнеса к изменениям на мировом рынке и закрытие неприбыльных компаний, высвобождающее капитал для более продуктивного использования.

Авторы исследования предлагают то, что я бы назвал пятишаговой контрольной таблицей перехода к розничным реформам. Во-первых, нужно упрощать условия и снимать контроль везде, где это возможно для состязательных рынков, поскольку конкуренция за потребителей и рабочую силу является лучшим фактором распространения передового опыта. Во-вторых, нужно сосредоточиться на закреплении прав собственности. В-третьих, нужно расширить использование Интернета для реализации контрольных и разрешительных функций. Всемирная сеть ускоряет этот процесс, делает его прозрачнее и тоже помогает в борьбе с взяточничеством. В-четвертых, нужно минимизировать участие судебных инстанций в бизнес-процессах. Наконец, нужно сделать реформы непрерывным процессом...

Из важных причин: культурные особенности. Чем более плоским становится мир, чем более дешевыми и доступными становятся инструменты взаимодействия и сотрудничества, тем большее значение будет иметь разрыв между культурами, которые имеют желание и умение их

осваивать и применять, и культурами, которые не имеют ни того, ни другого. Разница между этими странами станет только усиливаться. Одно из самых важных исследований на эту тему — книга экономиста Дэвида Лэндеса «Богатство и бедность наций» (книга вышла на английском языке в 1998 г. и не переведена на русский язык).

Я пришел к выводу, что в нашем плоском мире принципиальное значение имеют два культурных аспекта. Внешний — гибкость культуры, способность «локализоваться»: впитывать иностранные влияния, идеи и традиции. Внутренний, более сложный для восприятия — то, насколько в культуре присутствует чувство национальной сплоченности и общего будущего, насколько в ней развито доверие к чужим людям, на которое опирается любое сотрудничество, насколько прочно элиты государства связаны с остальным населением и вкладываются ли они в собственную страну или, наоборот, безразличны к бедным слоям общества и предпочитают держать деньги за рубежом.

Культурные изоляционисты — в явном проигрыше. Вспомните о том времени, когда китайский император выгнал из страны британского посла. Кто пострадал в итоге? Китай. Культурная исключительность — опасная вещь.

Одна из культурных установок, мешающих развитию мусульманско-арабских стран, отношение к женщинам как к существам, являющимся источником греха и опасности, которых ни в коем случае нельзя допускать в публичное пространство или разрешать участвовать в экономических процессах. Когда граждане искренне в этом убеждены, страна теряет свой производительный потенциал. Если мужчинам подчиняются только потому, что они мужчины, это вредно не только для общества, но и для самих представителей сильного пола. Мужчины чувствуют вседозволенность и уже не хотят ни к чему стремиться, развиваться, расти.

С экономической точки зрения одной из самых важных добродетелей, которой может обладать страна или сообщество, является культура терпимости. Если толерантность — норма жизни, результатом будет всеобщее процветание. Потому что терпимость — это первое условие доверия, а доверие — фундамент инноваций и предпринимательства. Политические и идеологические лидеры современных мусульманских стран обычно не приветствуют ни терпимости, ни перемен, ни инноваций. Экономическое развитие исламского мира тормозится в том числе и поэтому.

К счастью, культура не «вшита» в ДНК человека, является продуктом контекста любого общества: географии, образовательного уровня, качества руководства, исторического опыта. Контекст меняется, и вместе с ним меняется культура.

Почему панорама в одной стране меняется за одну ночь, а в другой полвека остается неизменной? Единственное объяснение, которое мне приходит в голову, невозможно четко сформулировать. Я называю это неосязаемыми вещами, и из них две — главные. Во-первых, это способность и желание общества собраться с силами и пожертвовать чем-то ради экономического роста. Во-вторых, это лидеры с четким представлением о том, что надо сделать для развития, и желанием использовать власть как средство для перемен, а не для личного обогащения и сохранения статус-кво. То, что индийские правители построили в стране всемирно известные технологические институты, а пакистанские не сделали ничего подобного, объясняется множеством исторических, географических, культурных особенностей, которые я могу только отнести к категории неосязаемых вещей. Эти «неосязаемости» трудно измерить, но кое-чем они способны оказывать решающее влияние.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. КОМПАНИИ И ПЛОСКИЙ МИР

Глава 11. Как ведут себя компании

Компаниям необходимо как-то приспособиться к существованию в плоском мире не меньше, чем людям. Пол Ромер любит повторять: «Всем нужен экономический рост, но никто не хочет перемен». К сожалению, одно без другого невозможно, особенно когда поле для игры меняется так резко, как это произошло за последние пять лет. Самые успешные современные компании — те, где руководство лучше других понимает тройное слияние и разрабатывает собственные стратегии его освоения, а не сопротивления ему. Правила, в соответствии с которыми компании существуют в плоском мире.

Правило №1. В плоском мире всё, что может быть сделано, будет сделано. Единственный вопрос — будет ли это сделано вами или для вас. Так что, если у вас есть идея, реализуйте ее. Ибо кто-то другой может додуматься до того же и реализовать это быстрее, чем вы думаете.

Правило №2. Главная конкуренция сегодня происходит между вами и вашим собственным воображением.

Правило №3. Маленькие должны стать большими. Один из способов для мелких компаний преуспеть в плоском мире — научиться действовать по-крупному. Ключ к тому, чтобы, оставаясь маленькими, вести себя как большие, — ваше умение быстро реагировать и использовать новые инструменты сотрудничества, для того чтобы проникать быстрее и дальше, прорасти вглубь и вширь.

Правило №4. Большие должны стать маленькими... Один из способов для крупных компаний преуспеть в плоском мире — научиться действовать на микроуровне, позволяя своим клиентам ощущать собственную значимость. Это не значит, что теперь крупные компании привлекают клиентов поодиночке и применяют индивидуальный подход к каждому. Это невозможно, и к тому же слишком дорого. Нет, они просто, насколько это возможно, превращают свой бизнес в «шведский стол». Компании создают инфраструктуру, которая позволяет клиентам обслуживать себя самим — в нужное время, с необходимой скоростью, по собственному вкусу и желанию.

Правило №5. Лучшие компании — это лучшие партнеры. В плоском мире бизнес все чаще и чаще строится в сотрудничестве внутри компаний и между компаниями. И причина проста: следующий уровень создания коммерческой ценности, будь то в технологиях, маркетинге, биомедицине, производстве, будет настолько сложен, что ни одна компания не сможет овладеть им в одиночку.

Правило №6. В плоском мире лучшие компании следят за своим здоровьем: они регулярно делают флюорограмму и продают результаты своим клиентам. Бизнес, который сегодня занимает прочную нишу, завтра может превратиться в ванильный бизнес. В плоском мире этот процесс стал быстрым как никогда раньше. Поэтому лидеры рынка действительно регулярно делают себе флюорограмму — чтобы проверить и укрепить свои нишевые позиции и отдать в третьи руки функции, которые для них не принципиальны.

Правило №7. Лучшие компании идут на аутсорсинг, чтобы выигрывать, а не чтобы отступать. Они отдают второстепенную работу в третьи руки, чтобы обновляться быстрее и дешевле, а соответственно, развиваться, расти, завоевывать рынок, нанимать больше разных специалистов — вместо того чтобы экономить на сокращении штатов.

Правило №8. Ваш образ действий как компании сегодня имеет большее значение, чем когда-либо. Компании сегодня как никогда прозрачны, и их неудачные действия способны вызвать в Интернете огромный отклик.

Правило №9. Когда мир становится плоским — и вы чувствуете на себе его давление, — возьмите лопату и начинайте копать вглубь себя. Не пытайтесь возводить стены.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ВЫ И ПЛОСКИЙ МИР

Глава 12. Глобализация местного

Выравнивание мира не обязательно ведет к обезличиванию культуры. Действительно, скорее можно сказать, что платформа плоского мира, хотя у нее и есть потенциал для обезличивания культуры, несет также, по моему мнению, еще больший потенциал для поддержания разнообразия и расширения его до такой степени, какой мир прежде не видывал. Прежде всего благодаря предоставлению информации пользователям. Такой способ распространения информации делает возможным «глобализацию местного». То обстоятельство, что очень у многих людей во всем мире есть теперь инструменты для создания и предоставления другим собственного контента — собственных новостей, собственного мнения, собственной музыки, собственных видео, собственных фотографий, собственного программного обеспечения, собственных энциклопедий, собственных словарей, — очень мощное средство сохранения и усиления культурной автономии и местных особенностей.

Глобализация местного — это глобализация шиворот навыворот. Вовсе не глобальные СМИ опутывают Азию, нет — местные СМИ протягивают свои щупальца по всему свету. Глобализация местного приводит к спросу на местные новости и информацию со стороны диаспор азиатских народов, особенно миллионов китайских и индийских эмигрантов, разбросанных теперь по всему свету. Я искренне верю, что глобальное становится интересным, только если оно — расширение чего-то местного. Мы наблюдаем огромное разнообразие местных талантов и местного контента, а не одного производителя контента, один язык, одну развивающуюся культуру и одну идеологию, господствующие над миром.

Глава 13. Если что-то не происходит, то лишь потому, что вы этого не делаете

Я дам краткий обзор некоторых типов социального предпринимательства и социальной активности, ставших возможными благодаря выравниванию мира. Возможно, самый известный сегодня социальный предприниматель и активист — Мухаммад Юнус, бангладешский банкир, лауреат Нобелевской премии мира 2006 года. В 1976 Юнус основал «Грамин банк», предоставлявший небольшие ссуды без имущественного залога даже беднейшим членам общества. Доказав в следующую четверть столетия, что бедные тоже способны с толком использовать деньги и возвращать ссуды, он своим примером вдохновил целое новое банковское направление — «микрофинансирование».

Есть также социальные предприниматели, использующие платформу плоского мира для попыток усовершенствовать государственные учреждения Соединенных Штатов, понимая, что эта новая платформа дает в условиях демократии новую власть активистам из самих низов — в противовес партийному аппарату или крупным СМИ.

Одно выборное должностное лицо само по себе не способно решить проблемы восьми миллионов человек (речь о Нью-Йорке), но восемь миллионов человек, чьи усилия правильно координируются, способны решить проблемы одного города. Они могут выявить проблемы и предложить решения лучше и быстрее, чем любой бюрократ. Партия, которая первая выйдет на эти рубежи, и будет партией большинства в двадцать первом столетии.

Сохранять разнообразие видов считает своей первоочередной задачей «Консервейшн интернэшнл» — одна из крупнейших неправительственных экологических организаций в мире. В 2002 году компания «Макдоналдс» и «Консервейшн интернэшнл» подписали соглашение о сотрудничестве. Что дает это соглашение «Макдоналдс»? Редкую возможность улучшить позиции своего бренда во всем мире, ведя себя как примерный гражданин. Да, для «Макдоналдс» это в первую очередь коммерческое улучшение. Но иногда самый быстрый способ добиться значительных перемен заключается в том, чтобы заставить крупных игроков совершать правильные поступки по неправильным мотивам, тогда как ожидание правильных поступков по правильным мотивам может затянуться навечно.

Глава 14. Что будет, если у всех окажется острый слух?

Технологический прогресс может приблизить далекое. Но он же способен отдалить близкое. Чем выше наша доступность, тем мы недоступнее. Те самые технологии, которые нас объединяют, могут и разделять. Неудивительно, что люди ищут знакомства по Интернету: сегодня возможность случайной встречи на горнолыжном подъемнике или в поезде, или в автобусе значительно ниже, чем раньше, поскольку вероятность того, что внимание сидящего рядом с вами человека будет без остатка отдано какому-нибудь переносному устройству, значительно выше, чем вероятность того, что он окажется открытым для общения. Всякий раз, когда я участвую в групповой встрече за столом переговоров, мне хочется начать ее со слов: «Ну-с, всем — руки на стол. Я хочу все время видеть все ваши десять пальцев. Никакие «Блэкберри» не дозволяются». Только так можно надеяться, что вас услышат. Высокие коммуникационные возможности дают высокую производительность. Но существует передозировка, достижение такого уровня, на котором коммуникационные возможности приводя к столь частым помехам, что это душит наш творческий потенциал.

Другой эффект века помех — явная деградация языка.

Мы оказались не готовы к тому, что границы между общественным и частным сотрутся так быстро. Личное пространство существенно сузилось. Подозреваю, что довольно скоро, когда гости будут рассаживаться на званом обеде, хозяйка первым делом объявит: «Этот вечер не для блогов — никому не позволено писать в блоге о том, что будет сказано здесь сегодня вечером». Скоро ли родители станут говорить своим детям: «Эта беседа не для записи. Я не хочу читать об этом у тебя на *МайСпейс!*». Мир стал плоским и более взаимосвязанным намного быстрее, чем люди выработали нормы поведения и соответствующую этику, чтобы распространять свои слова повсюду без редактирования и без цензуры, и намного быстрее, чем люди стали готовы выслушивать все, что о них нашептывают. Демократия — великое дело, но демократия без ответственности выглядит пугающе.

Что же делать? Надо отрастить более толстую кожу. Старайтесь не тратить на ознакомление с такими материалами чересчур много своего времени. Держитесь от всего этого на некотором удалении. Не все, но большая часть таких «материалов» представляют собой лишь шум в просторной эхо-камере. И когда шума в камере становится много, он в конечном счете превращается в белый шум. А белый шум, как знает любой, кто засыпал при включенном кондиционере, — одна из разновидностей тишины. Расскажите детям, в каком мире они живут.

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ. ГЕОПОЛИТИКА И ПЛОСКИЙ МИР

Глава 12. Неплоский мир

Решив назвать книгу «Плоский мир», я хотел привлечь внимание к этому глобальному выравниванию и его все более стремительному темпу. Такое название я выбрал, потому что уверен: в данный момент это самая важная мировая тенденция.

Но точно так же я уверен, что исторического предопределения не существует, что остальная часть мира не обязательно станет такой же плоской, а плоским частям мира не обязательно удастся уберечься от обратного развития в результате войны, серьезной экономической или политической катастрофы. Сотни миллионов людей на планете оказались за бортом выравнивания или сбиты им с толку, и кое для кого из них инструменты выравнивания достаточно доступны, чтобы обратить их во зло системе, а не во благо. Перспектива негативного выравнивания — вот тема настоящей главы. В ней я постараюсь ответить на следующий вопрос: какие наиглавнейшие группы населения, политические силы и проблемы развития способны помешать процессу выравнивания, и как нам научиться лучше сотрудничать, чтобы их преодолеть?

Наличие большого и крепкого среднего класса во множестве стран мира — основа геополитической стабильности. Но ведь средний класс — это не состояние счета в банке, а состояние души. Можно считать себя представителем среднего класса, зарабатывая два доллара или двести долларов в день, для этого достаточно лишь верить в социальную мобильность (в то, что у ваших детей есть шанс жить лучше, чем вы сами) и в то, что упорный труд и игра по правилам, принятым в вашем обществе, приведут вас туда, куда вы хотите.

В определенном смысле тех, кто живет в плоском мире, отдаляет от тех, кто обитает за его пределами, именно эта линия надежды. Для Китая, Индии и стран бывшего Советского Союза хорошая новость заключается в том, что в них живут сотни миллионов людей, которые достаточно устремлены в будущее, чтобы быть средним классом. Для современной Африки, а также для сельскохозяйственных областей Китая, Индии, Латинской Америки и множества глухих уголков развитого мира плохая новость заключается в том, что у сотен миллионов их жителей нет надежды, а потому и возможности превратиться в средний класс. Надежды у них нет по двум причинам: либо они слишком больны, либо их правительство слишком неэффективно и не может внушить им веру в лучшую жизнь.

Одно из незапланированных последствий глобального выравнивания — в самый непосредственный контакт вступают совершенно непохожие общества и культуры. Межчеловеческие связи завязываются так быстро, что люди и целые культуры просто не успевают к этому подготовиться. Некоторые только выигрывают от неожиданных возможностей сотрудничества, предоставленных им тесным миром. Другие, напротив, подавлены, напуганы и даже унижены этой близостью, которая помимо прочего слишком хорошо показывает, где ты находишься в сравнении со всеми остальными. Все это помогает понять причины возникновения

одной из самых мощных сил антивывравнивания — террористов-смертников из мусульманских стран и европейских мусульманских общин, которых поставляет миру «Аль-Каида» и подобные ей организации.

Когда мусульманские радикалы и фундаменталисты смотрят на Запад, они видят только ту открытость, которая в их глазах делает нас носителями распущенности и деградации. Они видят только ту открытость, которая породила Бритни Спирс и Джанет Джексон. Они не видят и не хотят видеть ту открытость — свободу мысли и познания, — которая наделяет нас могуществом, открытость, породившую Билла Гейтса и Салли Райд. Чтобы избавиться от угрозы открытого общества, мусульманские экстремисты — совершенно сознательно — выбрали в качестве объекта нападения тот самый компонент, без которого открытое общество не может оставаться открытым, обновляющимся и выравнивающимся. Этот компонент — *доверие*. Чем сильнее не делающие различий удары терроризма по открытому обществу, тем меньше остается доверия и тем больше стен и рвов приходит ему на смену.

Экономический упадок 1920-1930-х годов в Америке сделал многих нормальных, думающих американцев пассивными или активными сторонниками коммунизма. Унизительный экономический, военный и эмоциональный упадок в арабо-мусульманских странах сделал слишком многих нормальных, думающих арабов и мусульман пассивными сторонниками бенладенизма.

Сегодня на пути глобального выравнивания воздвигается еще один барьер, барьер, порожденный не людьми, а природой — ограниченность натуральных ресурсов. В среднем каждый гражданин США, Западной Европы и Японии потребляет в 32 раза больше ресурсов, таких как, например, ископаемое топливо, и производит в 32 раза больше отходов, чем гражданин третьего мира. Но выравнивание мира превращает людей малой значимости в людей высокой значимости быстрее, в большем количестве и с более значительными последствиями, чем в любой другой период мировой истории. Я не видел никого, кто всерьез утверждал бы, что мир способен выдержать в 12 раз более сильное воздействие, хотя именно так и будет, если все граждане третьего мира поднимутся до уровня первого мира». А ведь именно к этому мы и идем.

Глава 16. Делловская теория предотвращения конфликтов

То обстоятельство, что страны связывают свои экономики и свое будущее процессами международной интеграции и торговли, в той же мере сдерживает их желание воевать с соседями. Впервые я задумался над этим в конце 1990-х, когда, путешествуя по миру, обратил внимание на то, что ни одна страна, в которой есть рестораны «Макдоналдс», не воевала с другой такой же страной с тех самых пор, как в ней начали продавать гамбургеры. Достигнув уровня экономического развития, способного обеспечить наличие достаточно большого среднего класса, чтобы сделать рентабельным развитие сети ресторанов «Макдоналдс», страна делается страной «Макдоналдс». А людям, живущим в странах «Макдоналдс», не хочется воевать. Они предпочитают стоять в очереди за гамбургерами. Это, конечно, был шуточный довод, но в нем скрывался и значительно более серьезный: по мере внедрения страны в систему всемирного торгового обмена и повышения уровня жизни (что и символизирует появление в ней сети ресторанов «Макдоналдс») цена войны и для победителя, и для побежденного становится чрезмерно высокой.

Сейчас я предлагаю другую теорию, вновь с полушутливым названием: «Делловская теория предотвращения конфликтов». Суть ее в том, что возникновение и распространение в плоском мире слаженно работающих глобальных каналов поставок — еще более сильный фактор сдерживания геополитического авантюризма, чем весьма расплывчатый фактор роста благосостояния, который привычно ассоциируется с сетью «Макдоналдс». Страны, чьи граждане и экономика принимают участие в глобальной системе поставок, знают, что не могут на час, неделю или месяц оторваться от работы, чтобы немножко повоевать. Они понимают, что из-за их действий пострадают производства и хозяйственные системы по всему миру, а сами они рискуют надолго лишиться своего места в системе и это обойдется им слишком дорого.

Главной проверкой на прочность делловской теории остаются взаимоотношения Китая и Тайваня. Но можно сказать, что одну проверку она уже выдержала. Я говорю об Индии и Пакистане. Вот что

случилось в 2002 году. 31 мая Госдепартамент устами Ричарда Ваучера обнародовал рекомендации американским туристам, где говорилось: «Мы настоятельно просим американских граждан, находящихся в Индии, покинуть страну» — в связи с высокой вероятностью скорого обмена ядерными ударами между Индией и Пакистаном. Оба государства стягивали войска к границе, донесения разведки указывали на возможное приведение в боеготовность их ядерного арсенала.

Н. Кришнакумар, президент «МайндТри», аутсорсинговой компании из Бангалора: «мы в Конфедерации индийской промышленности попытались объяснить правительству, что сегодня ключом к развитию страны стало обеспечение стабильной и предсказуемой бизнес-среды». События стали хорошим уроком престарелым лидерам Нью-Дели, которые, похоже, все еще не понимали, какое серьезное место их страна заняла в международной экономике знаний». Вдруг стало еще яснее, что экономические выгоды значительно важнее геополитических. Теперь мы могли выгадать от создания активного и богатого среднего класса, способного заставить работать целую экспортную отрасль, больше чем когда-либо — от войны с Пакистаном, тешащей наше самолюбие». Власти страны тоже огляделись и увидели, что вокруг говорят: «Нам требуется лучшее будущее, а не большая территория».

В последние годы появился новый источник геополитической нестабильности, и с ним не способна справиться даже моя усовершенствованная теория предотвращения конфликтов. Этот новый источник — мутировавшая версия глобальных бизнес-сетей, негосударственные коллективные субъекты, преступные или террористические, которые используют элементы плоского мира для воплощения в жизнь своих крайне немирлолюбивых, даже нигилистических планов. Конечно же, тут же вспомнилась «Аль-Каида». Плоский мир оказался для «Аль-Каиды» и подобных ей организаций истинным подарком. Плоский мир значительно облегчает террористам их главную задачу — устрашение максимального количества людей. С Интернетом им даже нет необходимости прибегать к посредничеству западных или арабских новостных каналов — они могут вещать прямо на ваш компьютер.

Поскольку террористическая угроза — мать всех антивыравнивателей, моей книге нельзя обойти эту тему. Мы можем многое пережить. Мы пережили 11 сентября. Но мы не сможем пережить ядерный терроризм. Он сделает мир неплоским бесповоротно и навсегда.

ЧАСТЬ СЕДЬМАЯ. ВООБРАЖЕНИЕ

Глава 17. 9 ноября против 11 сентября

Аналитики обычно оценивают состояние общества по классическим показателям экономической и социологической статистики: например, по пропорции дефицита бюджета к ВВП, уровню безработицы, грамотности взрослого женского населения. Безусловно, такая статистика важна и показательна. Но есть и другой статистический показатель, гораздо хуже поддающийся измерению, но, на мой взгляд, гораздо более важный и наглядный. Это соотношение мечтаний и воспоминаний: чего в вашей стране больше, одного или другого?

Под мечтами я в данном случае подразумеваю их положительную, жизнеутверждающую разновидность. Майкл Хаммер, консультант в области организации бизнеса, как-то заметил: «Одна из мелочей, по которым я могу определить, что для компании настали тяжелые времена, это постоянные упоминания о том, какой замечательной она была в прошлом. То же и со странами. Да, вам не хочется отказываться от сложившегося образа. Я рад, что в XIV веке вы были на вершине процветания, но тогда — это тогда, а сейчас — это сейчас. Когда воспоминания начинают преобладать над мечтами, конец не за горами. Поэтому отличительная черта действительно процветающей компании — ее готовность отказаться оттого, что когда-то сделало ее успешной, и начать с чистого листа».

Создайте молодежи обстановку, в которой она сможет превратить позитивные мечты в реальность; создайте обстановку, в которой обиженный может найти справедливость в суде, и для этого не потребуется спешить к судье с подношением; создайте обстановку, в которой молодые люди смогут реализовать бизнес-идею и стать самыми богатыми, или самыми изобретательными, или самыми уважаемыми людьми в стране независимо от происхождения; создайте обстановку, в которой каждое творческое или критическое соображение может быть

опубликовано в газете; создайте условия, при которых каждый гражданин сможет претендовать на выборную должность, — создайте им такой контекст, и знаете, чего вы добьетесь? Большинству их расхочется взрывать весь мир. Большинству их захочется стать его частью.

Французская революция, американская революция, индийская демократия и даже «eBay» — все они опираются на один тип общественного договора, основанного на том, что всякая власть идет снизу, то есть их источник в народе. При таком устройстве общества простые люди чувствуют себя вправе и в силах улучшить собственную участь. Люди, живущие в подобном контексте, обычно сосредоточивают все свои помыслы на том, что предпринять, а не на том, кого обвинить.

Ничто так не тормозит возникновение демократического контекста в странах вроде Венесуэлы, Нигерии, Саудовской Аравии или Ирана, как проклятие нефти. Пока монархи и диктаторы, стоящие во главе этих нефтяных держав, могут выкачивать миллионы путем разработки природных ресурсов вместо разработки природных талантов и запасов энергии своего населения, они ни за что не выпустят кормило власти из рук. Так как им не приходится зависеть от налогов, отношения между управляющим и управляемыми в их странах чудовищно уродливы. Как известно, без налогов нет представительства. Следовательно, правители таких стран могут не обращать внимания на людей и не отчитываться перед ними в расходовании денег — ведь эти деньги доспались им не от налогоплательщиков. Вот почему в странах, живущих за счет нефти, государственные и общественные институты всегда либо слабы, либо отсутствуют. Напротив, страны, живущие за счет человеческого потенциала, для максимально эффективного использования этого потенциала просто вынуждены развивать и поддерживать реальные институты, права собственности, правопорядок, независимость судов, современное образование, международную торговлю, иностранные инвестиции, свободу совести и научных исследований.

Позвольте мне установить цену на нефть в 10 долларов за баррель, и я гарантирую вам политические и экономические реформы от Москвы до Эр-Рияда и Тегерана. Если Америка и ее союзники не приложат коллективных усилий к тому, чтобы сбить мировые цены на сырую нефть, их надежда на реформы в этих уголках планеты умрет, не родившись.