

Томас А. Стюарт. Интеллектуальный капитал

Информация и знания – оружие в конкурентной борьбе нашего времени. Томас Стюарт, один из идеологов интеллектуального капитала, объясняет, как идеи, знания, информация становятся стратегическим товаром и основой новых рынков: как превратить идеи компании в интеллектуальный капитал, приносящий реальные прибыли; как правильно оценивать стоимость интеллектуального капитала, как определяется эффективность интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал — это сумма знаний всех работников компании, обеспечивающая ее конкурентоспособность. Основное достоинство книги состоит в том, что в ней показано, как нужно искать, управлять и увеличивать интеллектуальный капитал.

См. также [Интеллектуальный капитал: наличие, структура и оценка](#).

Томас А. Стюарт. Интеллектуальный капитал. М.: Поколение, 2007. – 368 с.



Часть I. ВЕК ИНФОРМАЦИИ

Глава 1. Экономика знаний

Чтобы разобраться в том, что такое интеллектуальный капитал, почему он играет такую важную роль, как увеличивать его и как им пользоваться, жизненно необходимо уяснить, что значит Век информации. В 1994 году еженедельник Business Week предложил «новую статистическую модель, разработанную для века информации», согласно которой экономика делится на три сектора:

- товарное производство (почти вся обрабатывающая промышленность, а также добыча полезных ископаемых и коммунальные услуги);
- услуги (главным образом «услуги населению»: ремонт автомашин, банковское дело, начальное и среднее образование, здравоохранение, гостиничное дело и т. д.);
- информация (реклама, связь, компьютеры и программное обеспечение, высшее образование, индустрия развлечений, издательское дело, выпуск ценных бумаг и т. п.).

Согласно такому делению, около 15,3% рабочей силы в Америке занято в информационном секторе. Грубая классификация Business Week представляется неплохой, но спорной. Почему, например, среднее образование и банки отнесены к сектору обслуживания населения, тогда как колледжи и биржи — к престижному информационному сектору?

Глава 2. Компания, основанная на знаниях

Затраты любой компании делятся на две категории. Первая — капиталовложения, то есть инвестиции в недвижимость, оборудование и другие активы, рассчитанные на то, что через какое-то время они окупятся и относительно долго будут приносить прибыль. Кроме основных фондов, организация вкладывает деньги в исследования, разработки и обучение — это еще одна форма долгосрочных инвестиций. Правда, по всем правилам бухгалтерского учета такие корпоративные вложения следует отнести к расходам — второй разновидности корпоративных затрат, включающих хозяйственные

расходы, расходы на зарплату, сырье и другие материалы, принадлежности, рекламу, перевозки, арендную плату и т.д. Разница между капиталовложениями и расходами не всегда очевидна (вот одна из причин, почему бухгалтеры обычно получают такие высокие зарплаты), но ясно одно: Век информации кардинально изменил содержание обоих видов затрат.

Сейчас компании тратят больше средств на оборудование для сбора, обработки, анализа и распределения информации, чем на машины, которые штампуют, режут, собирают, поднимают и совершают разного рода другие манипуляции с материальными объектами. «Если инвестиции в исследования и разработки превышают инвестиции в основные фонды, можно сказать, что корпорация превратилась из места, где что-то производят, в место, где думают».

Информационная технология изначально имеет двойственный характер. С одной стороны, ее можно применять для автоматизации производственного процесса — по логике, почти не отличающейся от логики промышленников XIX века, которые видели смысл внедрения машин в замену человеческого труда технологией, обеспечивающей выполнение тех же процессов с большей непрерывностью и более надежным контролем. А с другой стороны, эта технология одновременно выдает информацию о производственных и административных процессах, лежащих в основе деятельности организации. Это делает «прозрачной» деятельность, которая до сих пор оставалась частично или полностью непроницаемой. Таким образом, информационная технология в корне меняет традиционную логику автоматизации.

Насколько выгоднее иметь информацию, а не запасы? Достаточно для того, чтобы поставить на колени крупнейшие в мире компании: ведь именно такая замена позволила японским автомобилестроителям разгромить Детройт. Из-за нехватки денег и пространства японцы отказались от капиталоемкого, по американскому образцу, автомобилестроения. Они перешли на информационно-интенсивное производство. Вместо того чтобы держать на складах детали «на всякий случай», — организовать их доставку точно в нужный момент.

Технология, воплотившая в себе технический гений компании [Toyota](#), получила название «канбан». Вся она уместается на небольшом листке бумаги — каталожной карточке, прикрепленной к ящику с деталями. Когда детали подходят к концу, рабочий на конвейере вешает карточку на специальную движущуюся бечевку, и она «едет» назад, сигнализируя: «Дайте, пожалуйста, еще деталей».

Каждый ящик с деталями, каждый поддон с сырьем, каждый неоплаченный счет, каждое письменное сообщение, идущее от одного должностного лица к другому, — все это бессмысленная трата времени и денег. Только бухгалтер может считать это «оборотным капиталом». Избавиться от него — значит сделать один из первых шагов по пути, на котором инвестиции в информацию и знания способны поднять эффективность корпорации.

Так же, как информация заменяет собой рабочий капитал, интеллектуальные активы заменяют материальные. В результате финансовая структура компании, основанной на знаниях, настолько отличается от структуры компании Индустриального века, что ее невозможно постичь, пользуясь традиционными понятиями.

Глава 3. Оператор знаний

Если знания — крупнейший источник экономической выгоды, то нет ничего удивительного в том, что рынки труда вознаграждают тех, кто работает головой, и дают шлепка тем, кто этого не делает. Обычно в росте социального неравенства обвиняют японцев, дешевую рабочую силу из стран третьего мира, практику временных трудовых соглашений, алчность корпораций и перемены в налоговой и социальной политике. Рост материального неравенства обусловлен тем, что наша экономика больше не является экономикой Индустриального общества, а новый рынок труда еще не сформировался окончательно. Беспощадные законы рынка урезают плату за физический труд, но они же щедро оплачивают труд интеллектуальный.

Рост рядов операторов знаний коренным образом меняет характер труда и обязанности организаторов производства — менеджеров. Менеджеры — это своего рода сторожа, поставленные хранить и беречь активы корпорации. Если эти активы имеют интеллектуальный характер, обязанности менеджера становятся другими. До сих пор должностные обязанности рабочих и служащих устанавливались в соответствии с правилами разделения труда, описанными еще Адамом Смитом на его булавочной фабрике. Господствовала узкая специализация; оплата труда зависела от

цифровых показателей. Такой экономический порядок, получивший название «тейлоризм» — в честь Фредерика Уинслоу Тейлора, на рубеже веков заложившего основы научной организации труда, — не просто срабатывал, но и несколько десятилетий подряд давал блестящие результаты.

Но, как обнаружили последователи Генри Форда, тейлоризм имеет свои ограничения. Рекомендую пользоваться серым веществом, Тейлор имел в виду лишь умственные способности организаторов производства, то есть исповедовал принцип «папе виднее». Работа со знаниями — совершенно иное дело. Она имеет ярко выраженный профессиональный характер, а профессионала оценивают не по тому, какие задания он выполняет, а по результатам.

Часть II. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Глава 4. Спрятанное золото

Если на фондовой бирже компанию оценивают в три, четыре или даже десять раз выше бухгалтерской стоимости ее капитальных активов, это подтверждает простую, но бесспорную истину: материальные активы компании, основанной на знаниях, определяют ценность конечного продукта или услуг в гораздо меньшей степени, чем «неосвязаемые» активы, такие, как таланты работников, эффективность системы управления, стиль отношений с потребителями и клиентами. Все это, вместе взятое, и есть интеллектуальный капитал.

Финансовый директор точно назовет вам фонд заработной платы сотрудников компании, но затруднится сказать, во сколько бы обошлась их замена и повышается или понижается со временем их «стоимость».

Первый учебник по бухгалтерскому учету появился в 1494 году. Его автором был венецианский монах с математическим складом ума [Лука Пачоли](#). На протяжении 500 лет в бухгалтерской практике фактически не произошло принципиальных изменений. Эта система удовлетворяла предприятия индустриального века, но не годится для века информации. Схема Пачоли нас больше не устраивает, такая система бухгалтерского учета в действительности уже ничего не отражает. В наше время главные компоненты стоимости продукта — это исследования, разработки, интеллектуальные фонды и услуги.

Если компанию покупают по цене, превышающей ее учетную стоимость то эта надбавка обычно формируется за счет интеллектуальных фондов. Так как по бухгалтерским правилам нельзя платить нечто за ничто, то счетоводы вычитают учетную стоимость из цены продажи и именуют разницу «good will» («репутация»), — что не означает ничего конкретного.

Глава 5. Карта сокровищ

Интеллектуальный капитал – интеллектуальный материал, который формализован, зафиксирован и использован для производства более ценного актива.

У невыраженного знания, наряду с достоинствами, есть три недостатка. Оно может быть ошибочным; его трудно изменить; его подчас трудно выразить словами. История проекта «Тотальное управление качеством» (TQM) служит иллюстрацией того, насколько упорными бывают заблуждения. Многие десятилетия американские производители верили, что лучше допускать небольшое число мелких дефектов, чем расходовать уйму времени и денег на их устранение.

Даже после того, как [Уильям Эдвардс Деминг](#) доказал, что, принимая во внимание затраты на проверки и перепроверки, переделки, возврат и так далее, недоброкачественная продукция обходится гораздо дороже высококачественной, никто и не подумал прислушаться: ведь «все знают», что это не так.

Неявное знание нужно сделать явным, высказать невысказанное. Иначе его нельзя будет проверить, откорректировать, сделать общим достоянием.

Предлагаю разделяют интеллектуальный капитал на три части: человеческий, структурный и потребительский. Структурный капитал можно определить, как «организационные способности компании соответствовать требованиям рынка». Структурный капитал организует («упаковывает») человеческий капитал таким образом, чтобы его можно было вновь и вновь использовать для создания ценностей, подобно тому, как штамп способен сделать все новые и новые отпечатки.

Потребительский капитал служит оценкой отношений организации с потребителями ее продукции. Потребительский капитал гораздо проще, чем человеческий или структурный капитал, поддается учету. Торговая марка, например, представляет собой форму потребительского капитала, для оценки которого существует четкая общепринятая методика. Это делается путем подсчета надбавки, которую покупатели согласны платить за фирменную продукцию, предпочитая ее «ширпотребу».

Интеллектуальный капитал не складывается из отдельных «кусков»: человеческого, структурного и потребительского, — а создается в результате их взаимодействия.

Глава 6. Человеческий капитал

Согласно [Роберту Шиллеру](#) из Йельского университета, 72% национального богатства США составляет человеческий капитал, который он определяет, как сегодняшнюю стоимость ожидаемой пожизненной ренты.

После нашумевшего, сделанного в 1996 году заявления AT&T о предстоящем сокращении штатов в количестве сорока тысяч человек консультант Том ДеМарко подсчитал, что столь массовое сокращение выразится в сумме от четырех до восьми миллиардов списанного человеческого капитала. Это было эквивалентно потере более чем одной трети стоимости всей собственности компании, включая заводы и оборудование.

Тогда почему компании обращаются с интеллектуальным капиталом столь небрежно? По-моему, главная причина заключается в том, что фирмам трудно провести различие между расходами на зарплату и капиталовложениями в рабочую силу.

Человеческий капитал прирастает двумя способами: когда организация использует максимальный объем знаний своих сотрудников и когда максимальное число людей владеет знаниями, способными принести пользу организации.

Успех любого бизнеса зависит от трех видов навыков. *Товарные навыки* – умения, не привязанные к какой-либо специфической деятельности, легко вырабатываются и более или менее одинаково ценятся в разных отраслях. *Активно используемые навыки*, хотя и не специфичные знания для конкретной компании, однако ценятся в ней больше других. Многие крупные компании нуждаются в программистах, но лишь такие фирмы, как Andersen Consulting, IBM Consulting и EDS, используют их «на все сто», так как продают продукт своей деятельности многочисленным потребителям. Тогда как программисты, например, Bank of America или General Motors приносят пользу только своим компаниям.

Патентованные умения – специфические способности, составляющие основу деятельности компании. По мере развития патентованное знание само становится товаром. Например, компания McKinsey консультирует по вопросам стратегий; Чикагский университет располагает образцово-показательной кафедрой экономики.



Рис. 1. Сотрудники/должности в двух координатах

Человеческий капитал компании воплощается в людях, занимающих правый верхний квадрат таблицы, тех, чьи таланты, помноженные на опыт, производят товары и услуги, которым потребители отдают предпочтение перед продукцией конкурирующих фирм. Они — активы компании.

Главная проблема, связанная с человеческим капиталом: людей можно нанимать, но владеть ими нельзя. Чтобы человеческие ресурсы сыграли положительную роль в развитии и управлении человеческим капиталом, они должны делать вклады в компанию в виде высокого, специфического для данной компании знания в самых разных областях. Это и определение границ и навыков ключевой компетентности, и совершенствование организации труда, и взаимная подпитка между менеджерами с высоким потенциалом и специалистами по жизненно важным технологиям. Не говоря уже о принципиально иной системе материальной заинтересованности, включающей владение акциями.

Быстро растущая популярность опционов и других форм превращения рабочей силы в акционеров — простейший способ сохранить человеческий капитал и связать его с финансовым. Гейтс и Аллен образовали корпорацию Microsoft не ради получения дополнительного капитала, а чтобы поделиться собственностью с работниками. Образование открытого акционерного общества стало для работников материальным стимулом к тому, чтобы эти активы и дальше оставались в компании, а не ушли вместе с работниками.

Премии становятся дивидендом по вкладам в человеческий капитал. По мнению [Питера Друкера](#), это свидетельствует о том, что в информационном обществе подлинные капиталовложения делаются не в машины и инструменты, а в знания работников.

Председатель правления KPMG Пит Марвик: «Если бы каждый точно знал цену своего труда (услуг), не было бы никаких корпораций». Основа существования корпорации — то, что она платит своим штатным работникам, в целом меньше их настоящей стоимости. Можно выразиться мягче: работая сообща, люди создают нечто, стоящее больше простой суммы стоимостей производимой ими по отдельности продукции. Разница и есть прибыль, или возврат на капитал. Без этого нет компании. Действительно, стоит человеку осознать и научиться самостоятельно реализовывать свой человеческий капитал, как он стремится стать независимым и работать по договору. Вместе с тем большинству из нас экономически выгодно оставаться частью организации: во многих случаях наш труд имеет большую ценность, когда мы трудимся в группе, а не в одиночку. Разница целиком принадлежит организации.

Глава 7. Структурный капитал

Главное, что требуется от руководителей — удержать и сохранить знания, сделать так, чтобы они стали собственностью компании. Это и есть структурный капитал. Попросту говоря — знания, не уходящие домой по окончании рабочего дня. Структурный капитал принадлежит организации в целом. Его можно воспроизводить и распределять. На отдельные виды структурного капитала существует юридическое право собственности: это технологии, изобретения, данные, публикации и процессы, которые можно запатентовать, оформить в виде авторского права или защитить законом об охране производственных тайн.

А ведь есть еще и такие элементы структурного капитала, как стратегия и культура, структуры и системы, организационные правила и процедуры. Зачастую они гораздо более многочисленны и имеют большую ценность, чем кодифицированные.

Рискну высказать догадку: каждый из нас тратит примерно две-три недели в году на поиски информации, которой уже обладают его ближайшие коллеги. Вот, в узком понимании, убедительный довод в пользу необходимости управления совокупным знанием работников с целью превращения его в достояние корпорации.

Систематическое управление интеллектуальным капиталом способствует увеличению акционерного капитала. Это достигается, кроме всего прочего, за счет постоянного циклического использования и творческой утилизации общих знаний и профессионального опыта. Что, в свою очередь, требует структуризации и упаковки с помощью технологий, описания процессов, справочников, компьютерных сетей и других вещей, служащих гарантией того, что и после «пяти часов вечера» все эти знания и умения останутся в компании.

Время на освоение и передачу нового знания неуклонно сокращается. Человеческий капитал также становится продуктивнее благодаря структурированным, легкодоступным и обогащенным новыми знаниями производственным процессам. Бумажная волокита — это форма управления знаниями,

доставшаяся нам от тех времен, когда вещи ценились дороже информации. Старая система, отображавшая движение идей на бумаге, изжила себя.

Глава 9. Потребительский капитал, информационные войны и союзы

Основной принцип управления интеллектуальным капиталом состоит в следующем: там, где информация означает власть, эта власть смещается вниз – от производителя к потребителю. В экономике, основанной на знаниях, информация, как никогда, в цене, и покупатели располагают ею в гораздо большем объеме, чем прежде.

Поскольку информация и экономическая власть, которую она дает, перемещаются «вниз», жизненно необходимо, чтобы предприятия по-новому строили отношения с потребителями. Они должны делать вклады в потребителей точно так же, как в своих работников и структуры. Потребительский капитал имеет много общих черт с человеческим капиталом. Хотя ваши работники нам не принадлежат, вы можете вкладывать в них средства, чтобы не только повысить их ценность как отдельных личностей, но и создать для компании фонды знаний. Точно так же компания и не принадлежащие ей потребители ее продукции могут увеличить интеллектуальный капитал — их общую и в то же время отдельную собственность. Пусть у вас не останется ни капли сомнения: это именно инвестиции, сделанные в расчете на будущие прибыли.

Компании не имеют прав собственности на человеческий и потребительский капитал, а являются их совладельцами наравне с работниками компаний (в случае с человеческим капиталом) или заказчиками и поставщиками (в случае с потребительским капиталом). Только признав факт равноправного владения, компания может получать выгоду от управления этими нематериальными фондами.

Часть III. ИНФОРМАЦИОННАЯ СЕТЬ

Глава 10. Новая экономика информации

С 1985 года рынок производных финансовых инструментов (фьючерсы, опционы и др.) увеличивался более быстрыми темпами, чем рынки акций и облигаций. Информация о деньгах стала важнее самих денег. «Экономика неосязаемого» по размаху почти сравнялась или даже обогнала «реальную» экономику.

Природа информации и знаний серьезно отличаются от свойств наличных денег, природных ресурсов, труда и техники. Экономисты называют знания «общественным благом». Этот термин подразумевает, что ими можно пользоваться без того, чтобы их потреблять. Они практически не убывают: если мне досталась порция знаний, это ни в коем случае не уменьшает ваши шансы на получение такой же порции.

Наукоемкие виды бизнеса нарушают еще один фундаментальный экономический закон, а именно — закон убывающей доходности. Томас Мальтус и Давид Риккардо, авторы этого закона — ровесника Конституции Соединенных Штатов, — утверждают: в любом деле наступает такой момент, когда каждая новая инвестиция оказывается менее эффективной, чем предыдущая.

Информационная экономика породила новый вид странного делового «сожительства». Например, компания Matsushita сочла целесообразным не утверждать за собой исключительное право собственности на технологию производства видеомассет VHS, а в широких масштабах дешево продавать лицензии конкурентам. Благодаря этому компания вырвалась вперед, потеснив детище Sony — Betamax. В отличие от нее, Apple годами придерживалась вроде бы разумной стратегии защиты своих прибылей — не позволяла другим компаниям копировать свою операционную систему, созданную для компьютеров Macintosh. Газета The Wall Street Journal задним числом назвала эту стратегию «одной из грубейших ошибок в истории бизнеса».

Глава 11. Сетевая организация

Создание сети — не метафизическая идея, не технологический феномен или модное занятие. Это — величайшее достижение в развитии управления производством с тех пор, как после Второй мировой войны Du Pont, General Motors и другие оформились в нынешние корпорации — с администрацией и служащими, разветвленными подразделениями и функциональными отделами. Там, где раньше были пирамиды, боссы, отделы, филиалы, теперь мы имеем сети, объединения, образования,

коллективы. Для компаний, чье главное богатство — интеллектуальный капитал, именно сети, а не иерархии, являются правильными организационными конструкциями.

Электронная почта — культурное событие первостепенной важности, в корне изменившее управление организацией. Сети окончательно и бесповоротно упразднили власть менеджеров. Они устанавливают демократический стиль общения; им не свойствен «начальственный» стиль. Благодаря таким новшествам, как электронная почта, телеконференции и общие компьютерные программы, люди имеют возможность работать сообща, находясь на значительном расстоянии друг от друга и не обращая внимания на границы между отделами и корпорациями. Человек может целый день, вместе с командой специалистов из филиалов той же компании, под руководством человека, находящегося в другом полушарии, работать над проблемой, в которой его босс почти ничего не смыслит.

Прежде обязанности руководителей среднего звена в основном сводились к планированию, организации производства, исполнению и контролю. В сетевой организации они уступили место определению, подпитке и распределению. *Определение.* Кто мы такие? Почему занимаемся бизнесом и каким именно? Каковы наши задачи и представления и какие ценности мы надеемся предложить потребителю?

Подпитка. Человеческий, структурный и потребительский капитал, от которого зависит благополучие организации, нуждается в поддержке, подпитке и заботливом уходе. Какие именно люди и знания нам нужны? Какие профессиональные навыки важны для дела? Как развить их и сохранить в отличной форме? В каком окружении талантливые сотрудники смогут наиболее полно раскрыть свой потенциал? Какие системы способны максимально уберечь их от столкновений с бюрократическими препонами?

Распределение средств. Руководить — значит постоянно выбирать из десятков возможностей. Которую из множества дорог следует предпочесть и с какой скоростью двигаться? Установить строгий или мягкий режим расходования этих ресурсов творческими коллективами? Как измерить результаты?

«Горизонтальная», разветвленная организация торжествует потому, что лежащая в ее основе экономика связей и контроля изменилась в пользу небольших, гибких структур. Разные организационные структуры требуют разных затрат. Родоначальником теории транзакционных издержек стал лауреат Нобелевской премии [Рональд Коуз](#); потом его идеи развили Оливер Уильямсон из Беркли и другие.

Дело можно сделать двумя способами: вы либо покупаете то, что вам нужно, на стороне, либо производите сами. Назовем первый способ рынком, а второй — иерархией. Рынок, как правило, дешевле благодаря соперничеству между конкурентами. Иерархия, со своей стороны, имеет более низкую координационную стоимость, так как выходить на рынок — дело хлопотное. Купите компьютер, организуйте сеть — и все суммы затрат изменятся. Ширится круг сделок, которым больше подходит рыночная, а не иерархическая структура.

Глава 12. Карьера в Век информации

Новая модель карьеры в Век информации уже существует. Постоянная работа канула в Лету. Сегодняшний лозунг — не «стабильность», а «умение приспосабливаться». Важны достижения, а не должность. Отныне для карьеры будет иметь значение не компания («Я работаю в IBM!»), а специальность («Я разрабатываю микросхемы RISC»).

Профессор Гарвардской школы бизнеса [Джон Коттер](#) советует: «Как только вы поймете, что вам больше нечему учиться на своем рабочем месте, уходите. Не доят ли вас? Если вы жертвуете интересами долгосрочного развития ради сиюминутной выгоды работодателя, вы попусту растрчиваете ваш интеллектуальный капитал. Вы боитесь потерять свою должность? «Если боитесь, то, скорее всего, вы ее потеряете».

Новая модель труда обусловлена его изменившимся характером. Сегодня мы имеем дело не с должностями, а с проектами — заданиями, имеющими начало, четкие контуры (объем работы) и конец. Труд на проектной, а не на должностной основе уже несколько десятков лет назад стал нормой в строительстве и проектировании, кинопроизводстве и некоторых других отраслях.

Фрэнк Уолкер выделяет четыре основных уровня и четыре этапа карьеры. *Стратегию* определяет верхний уровень. Это вотчина президентов, исполнительных директоров и прочего высокого начальства. Их немного. За ними идут *поставщики ресурсов*. Их функция — находить и пускать в дело талантливых исполнителей, деньги и прочие ресурсы. Это финансовые директора, управляющие человеческими ресурсами, владельцы временно обслуживающих фирм и главы традиционных функциональных отделов, например, конструирования и маркетинга. Далее идут *руководители проектов*. Они покупают или берут в аренду у поставщиков необходимые ресурсы. согласовывают смету, набирают специалистов и сажают за работу. И наконец, уровень *талантливых исполнителей* — химиков, финансистов, торговых агентов, пекарей, изготовителей подсвечников.

Тех, кто отождествляет себя с должностями и званиями, увольняют первыми. Им не хватает гибкости, чтобы расти вместе с организацией. Если сравнить прежних работников управления среднего звена с динозаврами, можно сказать, что оставленную ими нишу занял новый класс млекопитающих из числа управляющих — руководителей проектов. Им свойственны *большая динамичность* и приспособляемость; они полагаются главным образом на свои знания, а не на габариты.

Психологи говорят, что на пути самоидентификации взрослые люди проходят три этапа. *Общечеловеческий* этап. Человек учится быть взрослым, подражая родителям и сверстникам. Пример: молодой магистр экономики управления мечтает разводить пчел, но поступает на работу в банк, потому что так принято. *Институционный* (отождествление себя с организацией). Вы даете обет верности компании и принимаете ее «окраску». Бывший балагур превращается в надутого индюка в костюме в тонкую полоску, потому что «банкиры никогда не смеются». *Индивидуальный*. Наш банкир определился со своим «я» и теперь не просто разводит пчел, но еще и хвастается перед коллегами: «Банкир, пчеловод, отец, любовник — четверо в одном лице!»

В тех видах деятельности, где интеллектуальный капитал является единственным по-настоящему ценным источником (литература, театр, адвокатура, нотариат, дизайн), разрыв между высоко- и низкооплачиваемыми работниками бывает очень велик, причем на обоих полюсах преобладают «свободные художники», а «штатники» помещаются посерединке. Поэтому выбор между узкой специализацией и многосторонним развитием главным образом зависит от вашей честной и беспристрастной самооценки.

Приложение. Инструменты для измерения и управления интеллектуальным капиталом

Даже если это и ошибка — смешивать параметры интеллектуального капитала с финансовыми показателями, — еще большей ошибкой было бы вообще отказаться от всяких попыток его измерения. В конечном итоге управление интеллектуальным капиталом зависит от нахождения точных способов его мониторинга и соотнесения с финансовыми показателями.

Измерение интеллектуального капитала в целом. Простейший и далеко не худший способ определить стоимость интеллектуального капитала — подсчитать разницу между рыночной оценкой компании и учетной стоимостью основных фондов. Если компания Microsoft оценивается на рынке в 85,5 миллиарда долларов, а учетная стоимость ее основных фондов 6,9 миллиарда, значит, стоимость интеллектуального капитала составляет 78,6 миллиарда долларов.

Но остаются три проблемы. Во-первых, рыночная оценка — непостоянная величина. Когда совет Федеральной резервной системы повышает процентные ставки и акции компании Microsoft падают в цене на 5%, значит ли это, что понизилась и стоимость ее интеллектуального капитала? Если компания продается по цене ниже учетной стоимости, следует ли считать, что она вообще не располагает интеллектуальным капиталом?

Во-вторых, есть немало свидетельств тому, что как учетная, так и рыночная оценки иногда искусственно занижаются. А в-третьих, приятно, конечно, знать, что Microsoft обладает интеллектуальным капиталом стоимостью 78,6 миллиарда долларов. Но какой от этого прок лично мне — менеджеру или вкладчику? Чтобы повысить достоверность и полезность этих показателей, нужно смотреть не на абсолютную величину, а на соотношение двух величин.

Коэффициент Тобина был придуман лауреатом Нобелевской премии в области экономики Джеймсом Тобином. Он предложил сравнивать рыночную стоимость фонда со стоимостью его замены. Если q меньше единицы, то есть имущество обходится дешевле предполагаемой замены,

компания вряд ли станет тратить деньги на покупку нового — такого же. И наоборот, наверняка раскошится на покупку, если замена обойдется дешевле. Коэффициент Тобина не был изначально предназначен для измерения интеллектуального капитала, но оказался довольно эффективен. Председатель Федерального резерва Алан Гринспан обратил внимание на то, что высокий q и большая разница между рыночной и учетной стоимостью отражают ценность вложений в технологию и человеческий капитал.

Критерии оценки структурного капитала. Уэстон Энсон разделяет нематериальные активы на три группы: технические (производственные секреты, формулы, результаты испытаний и т.п.); рыночные (авторское право, название корпорации и логотип, гарантии, реклама, дизайн и авторское право на упаковку, регистрация торговой марки и т.п.); знания и навыки (базы данных, учебные пособия, стандарты качества, описания процессов управления, системы безопасности, производственные лицензии, невыполненные партнерами пункты договоров, системы информации и т.д.).

Три принципа, которые помогут сделать правильный выбор объекта оценки. Не усложняйте. Ищите не более трех измеряемых параметров для каждого вида интеллектуального капитала — человеческого, структурного и потребительского — плюс одна величина, характеризующая картину в целом (рис. 2).



Рис. 2. Навигатор интеллектуального капитала. 1 – обновляемость операторов знаний; 2 – доля новой продукции в общем объеме продаж; 3 – отношение сотрудников к работе; 4 – расчетная стоимость замены базы данных; оборачиваемость оборотного капитала; 5 – отношение продаж к продажам наукоемкой продукции; 6 – общие и административные расходы; 7 – удовлетворенность потребителей; 8 – верность торговой марке; 9 – процент удержания потребителей.