



# Книга Почему большинство начинаний терпит крах

## ...и как с этим бороться?

Пол Ормрод  
Faber and Faber Ltd., 2006  
Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Эта замечательная книга Пола Ормрода стала достойным продолжением его предыдущей работы “Экономика бабочки”, снискавшей признание читателей. В новой книге автор следует привычным для него путем – он использует факты из биологии для объяснения экономических процессов и явлений. В попытке постичь природу неудач, подстерегающих бизнес, Ормрод анализирует множество теорий, которые, впрочем, не всегда гладко сочетаются друг с другом. Хотя автор делает все возможное для того, чтобы книгу могла понять неискушенная аудитория, местами проследить за ходом его мысли непросто. Читателям, у которых нет опыта изучения научных работ и экономических исследований, чтение этой книги вряд ли покажется легким занятием. С учетом этой оговорки *BooksInShort* считает, что к аргументам автора следует отнестись со всей серьезностью. Его идею о том, что неудачи и поражения присущи любой системе, необходимо учитывать при построении стратегий развития бизнеса, а также, что особенно важно, в государственном регулировании экономики.

## Основные идеи

- Большинство компаний на самом деле терпят крах.
- Традиционная экономическая теория не объясняет природу неудач в бизнесе.
- Даже современные экономические теории почти не уделяют внимания объяснению причин экономических крахов и неудач.
- Природу экономических неудач можно понимать по аналогии с вымиранием биологических видов.
- Вымирание видов живых существ имеет свои закономерности.
- Вымирание подчиняется закону, согласно которому масштабные события могут вызываться незначительными причинами.
- Периодическое вымирание отдельных видов является условием существования биологической системы в целом.
- Неудачи в бизнесе могут вызываться теми же причинами, которые стоят за вымиранием живых организмов.
- Государственное регулирование экономики, поощряющее конкуренцию, зачастую нарушает естественное развитие экономической системы.
- Монополии оздоравливают экономическую систему, однако им редко удается просуществовать длительное время.

## Краткое содержание

### Природа неудач в бизнесе

Мало кто замечает, что бизнес большинства компаний терпит крах. От поражений не застрахованы даже огромные корпорации-монополисты. Известный экономист Альфред Маршалл на заре своей научной деятельности считал, что крупные компании сменяют друг друга, как деревья в лесу. Позднее он изменил свою точку зрения, придя к выводу, что чаще крупные компании не исчезают полностью, а переживают резкие спады активности. Однако его первоначальная идея оказалась ближе к истине: корпорации начала XX века в основном уже прекратили свое существование. Тем не менее экономисты игнорируют этот факт деловой жизни, считая исчезновение с рынка крупных игроков исключением из правил. Традиционная экономическая теория опирается на постулат о равновесии между спросом и предложением, однако это равновесие – явление статичное, в отличие от социально-экономических систем, которые непрерывно трансформируются.

“Неудачи и поражения являются фундаментальной чертой биологических, социальных и экономических систем”.

Неудачи случаются не только в бизнесе, но и в любых других областях. Например, усилия многих государств мира по сокращению социального неравенства так и не принесли сколько-нибудь значимых результатов. За последние десятилетия социальное неравенство в странах Запада усилилось, а социальная мобильность снизилась. Если распределение богатств между странами в наши дни стало более равномерным, чем раньше, то неравенство внутри самих стран приобрело, наоборот, ярко выраженный характер.

## Мелкие причины, масштабные последствия

Экономические системы функционируют практически в хаотичном режиме. Такой показатель, как ВВП, выступает совокупным результатом решений, принятых миллионами отдельных экономических агентов. Предсказать, как отдельное решение повлияет на итоговый показатель, невозможно. Люди привыкли считать, что масштабные следствия должны вызываться такими же масштабными причинами. Однако это далеко не так.

“Большинство компаний рано или поздно терпят крах”.

Рассмотрим проблему социальной сегрегации. Фридрих Энгельс еще в 1844 году писал о резкой классовой сегрегации населения английского Манчестера. В наши дни ситуация почти не изменилась. Несмотря на все социальные трансформации последних 150 лет, классовая сегрегация среди населения Манчестера в 2004 году остается практически на том же уровне, что и в 1844 году. В США это явление имеет скорее расовую, чем классовую, подоплеку и сохраняется вопреки законодательным нормам, судебным запретам, правительственным программам и усилиям борцов с сегрегацией.

“Коммерческая деятельность гораздо сложнее, чем ее описывают учебники по экономике”.

Представители одной из традиционных школ экономической мысли выдвинули постулат о том, что сегрегация есть результат сознательного решения людей. Однако для возникновения сегрегации человеку не обязательно стремиться жить в окружении подобных себе или избегать чуждого соседства. К ней может привести даже едва уловимое предпочтение представителей своего класса или расы. Например, если люди решают уехать из квартала, в котором они стали представителями меньшинства, то результатом множества отдельных решений такого рода может стать появление целых районов города, сегрегированных по классовому или расовому признаку.

## Теория игр

Экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, однако построенная Маршаллом модель связи спроса и предложения этот фактор совершенно не учитывает. Понять роль неопределенности в экономике помогает теория игр – в ее рамках разработаны эффективные методики анализа выигрышных стратегий. В знаменитой игре, известной как “дилемма заключенного”, участвуют два игрока (“заключенных”), которым предлагается сделать выбор из нескольких вариантов развития событий. Если ни один из заключенных не согласится свидетельствовать против другого, оба выйдут на свободу. Если оба игрока сознаются и начнут свидетельствовать друг против друга, их ждет умеренное наказание. Если же один из них начнет свидетельствовать против другого в то время, как тот будет молчать, то первый выйдет на свободу, а другой получит большой тюремный срок. С точки зрения групповых интересов игрокам лучше всего сотрудничать друг с другом, то есть молчать и таким образом выйти на свободу, но с точки зрения индивида предательство является гарантированным способом избежать наказания. При наличии в игре нескольких раундов данная дилемма становится еще интереснее: в этом случае каждый игрок может “наказать” другого за отказ от сотрудничества в предыдущем раунде. Лауреат Нобелевской премии 1994 года по экономике Джон Нэш, биография которого легла в основу голливудского фильма “Игры разума”, разработал математическую модель, получившую название “равновесие Нэша”, – это статичная ситуация, в которой ни у одного из игроков нет причин что-либо менять. Однако иногда даже самые осмотрительные игроки отказываются следовать наиболее рациональной стратегии игры, состоящей в достижении равновесия Нэша.

“Непосредственной причиной коммерческого краха компании является нехватка денежных средств, которая наблюдается как раз перед наступлением этого краха”.

Создатель теории игр Мерил Флад разочаровался в собственной теории, когда понял, что люди не всегда поступают так, как они должны поступать с рациональной точки зрения. В этом его убедил следующий эксперимент. Он предложил своей секретарше выбор – или получить, скажем, 10 долларов сразу, или получить 15 долларов при условии, что она отдаст часть этих денег другой секретарше. С точки зрения первой секретарши было бы разумно взять себе 10 долларов сразу или взять 10 и разделить оставшиеся 5 со второй секретаршей. С точки зрения второй разумным выбором было бы получение любой суммы (даже в 1 цент), чтобы остаться в выигрыше. Однако незнакомые с экономической логикой секретарши постоянно поступали вопреки здравому смыслу, но зато “по справедливости”, то есть делили 15 долларов ровно пополам.

“Полная неопределенность, которая часто присутствует даже в самых простых ситуациях, означает лишь то, что замысел не всегда осуществляется так, как было задумано”.

Проверяя теорию игр, Флад организовал турнир по игре в “дилемму заключенного” между видным математиком и известным экономистом. Хотя для достижения равновесия Нэша игроки должны были бы все время свидетельствовать друг против друга, они вместо этого предпочитали сотрудничать. Таким образом, несмотря на рациональную обоснованность теории игр, ее использование на практике оказывается ограниченным.

“Биологические виды вымирают, а компании, маркетинговые стратегии и социальные программы терпят крах”.

Компаниям приходится осуществлять свою деятельность в условиях, которые поддаются анализу и пониманию в еще меньшей степени, чем игры. В частности, многим кажется, что компания Microsoft смогла занять лидирующее положение на рынке программного обеспечения лишь благодаря сочетанию почти сверхъестественной прозорливости ее руководителей с безжалостным отношением к конкурентам. Однако бывший ведущий

разработчик графических приложений Microsoft Мерлин Эллер в своей книге “Варвары под руководством Билла Гейтса” замечает, что успех этой компании стал возможен во многом благодаря удачному стечению обстоятельств и спонтанной, практически рефлекторной реакции ее руководства на любое изменение внешних обстоятельств. Например, еще в конце 1980-х годов Билл Гейтс считал операционную систему Windows бесперспективной и предрекал успех операционной системе OS/2.

“После того, как компания преодолела несколько первых трудных лет своего существования, становится ясно, что ее размер никак не влияет на вероятность ее выживания”.

Даже самые рациональные экономические модели имеют слабое отношение к реальному миру бизнеса. В теоретических построениях почти никогда не учитываются факторы, связанные с неопределенностью, неожиданностью, незавершенностью или неясностью. Чтобы глубже понять природу неудач в бизнесе, следует обратиться к эволюционной биологии. Именно из этой науки можно почерпнуть сведения, которые могут пригодиться в управлении компанией.

## **Вымирание биологических видов и экономика**

Некоторые экономисты вынесли из биологии ошибочное представление об эволюции как о выживании наиболее приспособленных организмов. На самом деле отношения между видами живых существ настолько разнообразны, что абсолютных критериев, по которым можно было бы судить о превосходстве одного вида над другим, попросту нет. Это превосходство может иметь место лишь в конкретный момент времени как совокупный результат отношений одного вида со всеми другими. Эволюция – процесс хаотичный, и появление наиболее приспособленных видов не является его самоцелью. Возникновение и вымирание биологических видов зависит от массы непредсказуемых событий. Между видами существует множество едва уловимых связей. Например, при кажущемся противоборстве хищника и жертвы они на самом деле не в состоянии выжить друг без друга. Если на отдельно взятой территории популяция рыси уменьшается, кролики начинают активнее плодиться. Рост популяции кроликов приводит к увеличению поголовья рысей, которые истребляют чрезмерное количество кроликов. Уменьшение популяции кроликов в свою очередь влечет за собой снижение численности рысей. Этот цикл взаимной зависимости хищников и их добычи повторяется снова и снова, и баланс их численности сохраняется примерно на одном и том же уровне.

“Крах фондового рынка в 1987 году показал, как ничтожные события могут вызывать масштабные последствия. Непосредственные причины катастрофы были столь незначительными, что они до сих пор остаются невыясненными”.

Исследователи хорошо изучили историю вымирания биологических видов за последние 600 миллионов лет. Разумеется, данные в этой области гораздо менее полны, чем сведения по истории экономики. Однако уже в XIX веке ученым-естествоиспытателям удалось выявить пять случаев массового вымирания живых существ. Исследования показали, что вымирание видов случается регулярно, а частота случаев вымирания обратно пропорциональна его масштабам. Отдельные случаи вымирания иногда можно объяснить воздействием внешних причин – например, падением крупного метеорита. Однако взаимосвязи между биологическими видами настолько тесны и разнообразны, что даже незначительные колебания численности одного вида могут иметь масштабные последствия для биосферы в целом.

“С точки зрения биологической системы в целом эволюция представляет собой сочетание постоянства и перемен, равновесия и явного беспорядка”.

Чтобы понять, какое отношение все сказанное имеет к экономической жизни, рассмотрим такое важное для экономики событие, как падение фондового рынка в октябре 1987 года, когда индекс Dow Jones в течение недели снизился приблизительно на 30%. Видимых причин для этого обвала не было – он просто случился сам по себе. Историки-экономисты до сих пор выясняют его причины. Примерно десятью годами позже банкротство всего лишь одного хеджевого фонда Long-Term Capital Management едва не привело к краху мировой финансовой системы. Этот случай стал еще одним подтверждением того, что масштабы причин и следствий зачастую несоизмеримы. Крах компаний – обыденное явление в современном деловом мире. Ежегодно около 10% американских компаний прекращают свое существование. Но при этом в один год уровень банкротств может быть практически нулевым, а в следующий за ним год больше половины американских компаний оказываются банкротами.

“Не трата попусту время на поиск «идеального» хода, профессиональный шахматист задействует все свое мастерство для того, чтобы сделать «разумный» ход. Иными словами, он делает такие ходы, которые не ведут к потерям, – если верить ученым-экономистам, именно такой тактики придерживаются люди и компании в реальной жизни”.

Компании терпят крах далеко не только из-за масштабных внешних потрясений (например, войны). Банкротства и коммерческие неудачи являются неотъемлемым элементом функционирования экономической системы в целом. Разумеется, причиной экономической несостоятельности отдельных компаний иногда выступают и внешние потрясения. Взаимоотношения между людьми, действия других компаний, политика правительства, погодные катаклизмы и другие факторы настолько сложны и непредсказуемы, что даже простое их перечисление невозможно. Мельчайшее действие в итоге может стать причиной крупного провала. Компании терпят крах не только тогда, когда руководители принимают неверные решения, – эта участь может их постигнуть, даже если руководство действует исключительно осмотрительным и разумным образом.

## **Государство как фактор угрозы**

Успех отдельной компании, помимо всего прочего, зависит и от такого важного фактора, как государственное регулирование экономики. Зачастую чиновники, опираясь на постулаты традиционной экономической теории, пытаются навязать бизнесу собственные правила работы и вводят штрафные санкции за их несоблюдение. Например, государство стремится предотвратить появление на рынке монополий и всячески содействует развитию конкуренции. Однако такая позиция вполне может оказаться ошибочной. И биологическая эволюция, и история экономики свидетельствуют, что периодическое возникновение доминирующих биологических видов (или необычайно успешных компаний) является признаком прогресса. Тем не менее даже самые успешные компании рано или поздно прекращают существование – подобно тому, как в свое время прекратили свое существование динозавры. Тот факт, что многие крупные и прибыльные компании в конце концов потерпели крах, служит яркой

иллюстрацией того, что даже те монополии, которые кажутся незыблемыми, на самом деле легко уязвимы. Поэтому противодействие компаниям-гигантам во имя интересов мелких фирм, возможно, не является самой разумной государственной политикой.

“В одной из песен Rolling Stones есть такие слова: «Нельзя всегда получать то, чего хочешь», или, говоря языком экономистов, человек всегда стремится извлекать для себя максимальную пользу с учетом имеющихся ограничений”.

Государственное законодательство вносит порядок в экономическую жизнь. Однако успех предпринимаемых государством мер по регулированию бизнеса зависит от того, насколько хорошо объекты регулирования понимают цель этих мер. На практике это понимание почти всегда отсутствует. Экономике свойственна неопределенность, она сопротивляется искусственному регулированию извне. Государственные чиновники, которые заботятся о развитии конкуренции внутри экономической системы, своими действиями рискуют снизить ее общую жизнеспособность. Провал системы централизованного экономического планирования в СССР служит убедительным доказательством того, что вмешательство государства в экономику должно быть минимальным. Что же касается регулирования социальных отношений, то реальная жизнь слишком сложна, чтобы ее можно было успешно регулировать. Все эксперименты в этой области, направленные на повышение социальной мобильности или сокращение социального неравенства, потерпели неудачу. Учитывая всю степень неопределенности и высокую вероятность потерпеть неудачу, государство должно свести свое вмешательство в экономическую и общественную жизнь к минимуму, предоставив индивидам и компаниям возможность свободно экспериментировать и внедрять любые инновации.

## Об авторе

**Пол Ормрод** – руководитель группы экономического анализа журнала The Economist. Занимал должность директора по экономике в Центре прогнозирования в Хенли (Великобритания). Преподавал экономику в университетах Лондона и Манчестера. Основатель крупной консалтинговой компании.

---

---