

СОДЕРЖАНИЕ

От редактора	17
Предисловие к русскому изданию	21
Предисловие	25
Структура учебника (27). Применение в учебных курсах (30)	

Часть I

ПРОБЛЕМА ОРГАНИЗАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ

Глава 1. Имеет ли значение организация дела?	33
Организация бизнеса	33
Кризис и перемены в General Motors (33). Toyota (37). Hudson's Bay Company (40). North West Company (41)	
Организационные стратегии современных фирм	45
Salomon Brothers и инвестиционные банки (45)	
Перемены в экономике стран Восточной Европы	50
Новейшая история (51). Строительство социализма (52). Крушение коммунизма (56)	
Закономерности организационных успехов и неудач	58
Упражнения	61
Пища для размышлений (61)	
Глава 2. Экономическая организация и эффективность	63
Экономические организации: общая характеристика	63
Формальные организации (64). Уровень анализа: транзакции и индивиды (67)	
Эффективность	68
Концепция эффективности (68). Эффективность распределения ресурсов (69). Эффективность организаций (71). Эффективность как позитивный принцип (72)	
Задачи координации и мотивации	74
Специализация (74). Потребность в информации (75). Организационные методы достижения координации (76)	

<i>Анализ транзакционных издержек</i>	80
Типы транзакционных издержек (81). Характеристики транзакций (83). Границы применимости концепции транзакционных издержек (89)	
<i>Эффекты богатства, максимизация стоимости и теорема Коуза</i>	92
Принцип максимизации стоимости (92). Теорема Коуза (97). Подход с позиций транзакционных издержек в сравнении с альтернативными концепциями (98)	
<i>Цели организации</i>	100
Максимизация прибыли (100). Другие цели и интересы заинтересованных сторон (102)	
<i>Моделирование человеческих мотиваций и поведения</i>	104
Теории рационального поведения (105)	
<i>Анализ ситуации: координация, мотивация и эффективность на рынке врачей-интернов</i>	107
Проблемы распределения и неудачные решения (108). Национальная программа распределения интернов (109). Эволюция и устойчивость организационных форм (115)	
<i>Резюме</i>	116
<i>Библиографические заметки</i>	119
<i>Литература</i>	121
<i>Упражнения</i>	122
Пища для размышлений (122). Математические упражнения (122)	

Часть II

КООРДИНАЦИЯ: РЫНКИ И УПРАВЛЕНИЕ

Глава 3. Использование цен в целях координации и мотивации	125
<i>Цены и координация</i>	127
Одна цель и единственный ограниченный ресурс (130). Интерпретация с точки зрения рыночного равновесия (133). Обобщения и трудности (135)	
<i>Фундаментальная теорема экономики благосостояния</i>	137
<i>Неоклассическая модель экономики, основанной на частной собственности</i>	138
Сферы применения неоклассической модели (147)	
<i>Стимулы и передача информации через рыночные институты</i>	152
Стимулы на рынках (153). Информационная эффективность языков (154)	
<i>Неоклассическая модель и теории организации</i>	156
Провалы рынка (157). Провалы рынка и организация (164)	
<i>Использование ценовой системы внутри организаций</i>	164
Типы внутренней организации фирм (165). Формирование трансфертных цен в фирмах с многочисленными подразделениями (167)	

<i>Резюме</i>	175
<i>Библиографические заметки</i>	177
<i>Литература</i>	178
<i>Упражнения</i>	179
Пища для размышлений (179). Математические упражнения (180)	
Глава 4. Координация планов и действий	182
<i>Разнообразие проблем координации и их решений</i>	186
Конструктивные особенности (187). Инновационные особенности (190). Сравнение систем координации (191)	
<i>Цены против количеств: оценка уязвимости</i>	193
Некоторые примеры (193). Математическая формулировка и анализ (198). Постоянная и увеличивающаяся отдача от масштаба (201)	
<i>Экономия на сборе и передаче информации</i>	204
Требования к информационному обеспечению планирования производства (204). Оценка информационной эффективности (206). Планирование при наличии конструктивных особенностей (208)	
<i>Координация и стратегия бизнеса</i>	214
Масштаб, разнообразие и базовая компетенция фирмы (214). Комплементарность и конструктивные решения (218). Комплементарность, инновационные особенности и провалы координации (222)	
<i>Управление, децентрализация и механизмы координации</i>	227
Централизация и децентрализация (228). Роль управления в обеспечении координации (229)	
<i>Резюме</i>	232
<i>Библиографические заметки</i>	235
<i>Литература</i>	236
<i>Упражнения</i>	237
Пища для размышлений (237). Математические упражнения (238). Математическое приложение: формализованная модель конструктивных решений (240). Предварительная информация и эффективное планирование (242). Высокие относительные издержки взаимных несоответствий (244)	

Часть III

МОТИВАЦИЯ: КОНТРАКТЫ, ИНФОРМАЦИЯ И СТИМУЛЫ

Глава 5. Ограниченная рациональность и частная информация	246
<i>Совершенные полные контракты</i>	248
Требования, обуславливающие заключение полных контрактов (248). Проблемы реальной контрактации (250)	
<i>Ограниченная рациональность и неполнота контрактов</i>	252
Ограниченная рациональность (252). Отражение в контрактах ограниченной рациональности (255)	

<i>Следствия неполноты контрактов</i>	258
Инвестиции и специфические активы (261). Обеспечение выполнения обязательств (269)	
<i>Частная информация и предконтрактный оппортунизм</i>	271
Переговоры по поводу сделки купли-продажи (272). Эффективность с учетом стимулов (277). Эффективные соглашения с большим числом участников (280). Издержки ведения переговоров (283)	
<i>Издержки измерения и инвестиции в укрепление переговорной позиции</i>	284
Алмазная монополия De Beers (285). Инвестиции в достижение преимуществ на переговорах (287)	
<i>Ухудшающий отбор</i>	288
Ухудшающий отбор и закрытие рынков (290). Ухудшающий отбор и рационирование (294)	
<i>Сигнализация, просвещение и самоотбор</i>	296
Сигнализация (298)	
<i>Следствия</i>	305
<i>Резюме</i>	306
<i>Библиографические заметки</i>	310
<i>Литература</i>	311
<i>Упражнения</i>	313
Пища для размышлений (313). Аналитические задачи (314)	
Глава 6. Субъективный риск и стимулы к деятельности	317
<i>Концепция субъективного риска</i>	318
Страхование и неправильное поведение (319). Влияние субъективного риска на эффективность (319). Сфера возникновения субъективного риска (321)	
<i>Анализ ситуации: ссудо-сберегательный кризис в США</i>	324
Ссудо-сберегательная индустрия (324). Страхование вкладов и рисковые операции (пример) (326). Стимулы для совершения рисковых операций с заемными средствами (329). Негативное влияние конкуренции (332). Мошенничество в ССА (333). Кто виноват? (334)	
<i>Государственное и частное страхование</i>	335
Другие программы государственного страхования и гарантий в США (335). Частное или государственное страхование? (337). Субъективный риск в частном страховании жизни (338)	
<i>Субъективный риск в организациях</i>	339
Субъективный риск и отлынивание работника (339). Недобросовестное поведение управляющих (343). Субъективный риск в финансовых контрактах (346)	
<i>Контроль над субъективным риском</i>	350
Мониторинг (351). Эксплицитные стимулирующие контракты (353). Залоги (356). «Сделай сам», изменения собственности и организационная реструктуризация (359)	

<i>Осуществление влияния и объединенная собственность</i>	362
Объединенная собственность и выборочное вмешательство (363). Влияющие вмешательства (364). Издержки влияния и неудавшиеся слияния компаний (365)	
<i>Резюме</i>	367
<i>Библиографические заметки</i>	369
<i>Литература</i>	370
<i>Упражнения</i>	371
Пища для размышлений (371). Математические упражнения (373). Приложение: математический пример разработки стимулирующего контракта (374)	

Часть IV

ЭФФЕКТИВНЫЕ СТИМУЛЫ: КОНТРАКТЫ И СОБСТВЕННОСТЬ

Глава 7. Разделение риска и стимулирующие контракты	382
<i>Стимулирующие контракты как реакция на субъективный риск</i>	383
Источники случайности (384). Уравновешивание рисков и стимулов (386).	
<i>Решения в условиях неопределенности и оценка финансовых рисков</i>	388
Расчет математических ожиданий и дисперсий (388). Достоверные эквиваленты и премия за риск (389). Премия за риск и максимизация стоимости (391)	
<i>Разделение риска и страхование</i>	391
Каким образом страхование уменьшает издержки несения риска (392). Эффективное разделение риска (математический пример) (393). Оптимальное разделение риска без учета стимулов (396)	
<i>Принципы стимулирующей оплаты труда</i>	396
Оплата в соответствии с измеренными результатами (397). Модель стимулирующей системы оплаты труда (399). Принцип информативности (406). Принцип интенсивности стимулирования (410). Принцип интенсивности мониторинга (418). Принцип равного вознаграждения (422). Межвременные стимулы: инерционный эффект (431)	
<i>Субъективный риск для нейтральных к риску исполнителей</i>	438
Сценарий с нейтральным к риску исполнителем и возникающие при этом проблемы (438)	
<i>Резюме</i>	442
<i>Библиографические заметки</i>	446
<i>Литература</i>	446
<i>Упражнения</i>	448
Пища для размышлений (448). Математические упражнения (449). Математическое приложение (452). Обзор статистических понятий (452). Оценка финансовых рисков: достоверные эквиваленты и премии за риск (453)	

Глава 8. Ренты и эффективность	456
<i>Когда распределение влияет на эффективность</i>	456
<i>Эффективный уровень заработной платы как средство стимулирования работников</i>	460
Модель Шапиро — Стиглица (460). Математический пример: сравнительная статика для эффективных ставок заработной платы (467). Эффективные ставки заработной платы в марксистской интерпретации (471). Дополнительные аспекты и приложения теории эффективной ставки заработной платы (471)	
<i>Репутация как средство исполнения контрактных обязательств</i>	476
Элементарная теория: роль репутации в повторяющихся сделках (476). Неясность, сложность и границы репутации (485). Углубленная теория: поддержание репутации институтами (489)	
<i>Изыскание ренты, издержки влияния и эффективные рутинные процедуры принятия решений</i>	493
Рента и квазирента (493). Изыскание ренты в государственном и частном секторах (497). Организационное устройство: оптимизация деятельности по оказанию влияния (500). Издержки влияния и юридическая система (510). Участие в управлении (513)	
<i>Резюме</i>	515
<i>Библиографические заметки</i>	519
<i>Литература</i>	520
<i>Упражнения</i>	521
Пища для размышлений (521). Математические упражнения (523)	
Глава 9. Собственность и права собственности	528
<i>Концепция собственности</i>	529
Право конечного контроля (529). Остаточный доход (532). Взаимосвязь между конечным контролем и остаточным доходом (534)	
<i>Новый взгляд на теорему Коуза</i>	537
Нечеткое определение прав собственности и трагедия общедоступных ресурсов (539). Непередаваемые и незащищенные права собственности (545). Издержки переговорного процесса и ограничения теоремы Коуза (551). Юридические препятствия для передачи прав собственности (552). Трансакционные издержки и эффективное распределение прав собственности (556). Этические аспекты частной собственности (559)	
<i>Прогнозирование форм собственности на активы</i>	563
Специфичность актива и проблема шантажа (563). Неопределенность и сложность сделки (568). Частота и продолжительность сделки (569). Сложность измерения результатов (571). Связь с другими сделками (573). Человеческий капитал (574)	
<i>Права собственности на сложные активы</i>	575
Права собственности на сложные потоки доходов (575). Кто является собственником акционерного общества открытого типа? (577). Чьи интересы следует учитывать? (580)	

<i>Резюме</i>	586
<i>Библиографические заметки</i>	589
<i>Литература</i>	589
<i>Упражнения</i>	590
Пицца для размышлений (590)	

Часть V

ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: КОНТРАКТЫ, ОПЛАТА ТРУДА И КАРЬЕРЫ

Глава 10. Кадровая политика и управление человеческими ресурсами	594
<i>Классическая теория заработной платы, занятости и человеческого капитала</i>	596
Заработные платы и уровни занятости (596). Человеческий капитал (597). Дефекты классической модели (599)	
<i>Трудовые контракты и трудовые отношения</i>	600
Наем как отношение (600). Трудовые контракты (600). ИмPLICITные контракты (605). Разделение риска в трудовых отношениях (608). Займы и ссуды в трудовых отношениях (617)	
<i>Набор, удержание и высвобождение работников</i>	618
Набор работников (619). Сохранение персонала (628). Расторжение трудовых отношений (633)	
<i>Анализ ситуации: управление человеческими ресурсами в Японии</i>	637
<i>Наем и сохранение персонала</i>	637
Защита интересов постоянного персонала (638)	
<i>Резюме</i>	641
<i>Библиографические заметки</i>	644
<i>Литература</i>	645
<i>Упражнения</i>	646
Пицца для размышлений (646)	
Глава 11. Внутренние рынки труда, назначения на работу и продвижение по служебной лестнице	649
<i>Внутренние рынки труда</i>	650
Сегментация рынка труда (650)	
<i>Оплата на внутренних рынках труда</i>	653
<i>Логика внутренних рынков труда</i>	657
Долгосрочные трудовые отношения (657). Политика продвижения (659). Оплата в зависимости от должности (669). Внутренние рынки труда как системы (673)	
<i>Издержки влияния, стимулы и назначение на работу</i>	681
Проблема назначений на работу (683). Организационное реагирование (685)	

<i>Несменяемость и правило «вверх или вон»</i>	688
Несменяемость работников (690). Правило «вверх или вон» (693)	
<i>Резюме</i>	695
<i>Библиографические заметки</i>	699
<i>Литература</i>	700
<i>Упражнения</i>	701
Пища для размышлений (701)	
Глава 12. Оплата труда и мотивация	704
<i>Формы и функции оплаты труда</i>	704
Различные формы оплаты труда (704). Цели политики оплаты труда (707)	
<i>Стимулирование индивидуальных результатов</i>	708
Что нужно стимулировать? (709). Эксплицитная стимулирующая оплата труда (710). Сдельная оплата труда (711). Комиссионные в торговле (718). Стимулирующая оплата индивидуального труда в других ситуациях (723). Выявление частной информации работников (726). Имплиcitная стимулирующая оплата труда (729)	
<i>Оценка результатов</i>	731
Оценка результатов при эксплицитных формах оплаты по результату (732). Оценка результатов в субъективных системах (732)	
<i>Определение должностных обязанностей</i>	740
Определение должностных обязанностей и стимулирующая оплата труда (743). «Программы обогащения работы» и комплементарность задач (745). Служебные обязанности и личные дела (747)	
<i>Стимулирующая оплата труда для групп работников</i>	749
Формы группового стимулирования (749). Эффективность групповых стимулирующих контрактов (754)	
<i>Справедливость оплаты труда</i>	759
<i>Резюме</i>	761
<i>Библиографические заметки</i>	764
<i>Литература</i>	765
<i>Упражнения</i>	765
Пища для размышлений (765)	
Глава 13. Оплата труда руководящих работников	767
<i>Закономерности и тенденции оплаты труда руководителей</i>	768
Зарботки управляющих высшего ранга в крупных фирмах США (768). Формы оплаты и сравнения (770). Руководители среднего звена (774)	
<i>Мотивация принятия риска</i>	777
Загадка (778). Инвестиционные решения менеджеров и риск потери человеческого капитала (779). Стимулирование готовности к риску (781). Плата за инвестиционные предложения (782)	
<i>Отсроченное вознаграждение</i>	783
Проблемы выполнения обязательств (785)	

<i>Оплата по результату для управляющих высшего ранга?</i>	785
Установление уровня оплаты труда управляющих высшего ранга (786). Дебаты по поводу вознаграждений руководителей (787). Задачи и ис- кушения, с которыми сталкиваются высшие руководители (789). Максимизация стоимости и стимулы (790). Эмпирические данные о результатах и оплате (792). Влияет ли оплата труда управляющих высшего ранга на результаты деятельности фирмы? (800). Приложение и выводы (803)	
<i>Резюме</i>	804
<i>Библиографические заметки</i>	806
<i>Литература</i>	807
<i>Упражнения</i>	807
Пища для размышлений (807). Математическое упражнение (809)	

Часть VI

ФИНАНСЫ: ИНВЕСТИЦИИ, СТРУКТУРА КАПИТАЛА И КОНТРОЛЬ НАД КОРПОРАЦИЕЙ

Глава 14. Классическая теория инвестиций и финансов	810
<i>Классическая экономическая теория инвестиционных решений</i>	812
Теорема разграничения Фишера (812). Чистая приведенная стои- мость (815). Стратегические инвестиции как конструктивные решения (820)	
<i>Классический анализ решений по структуре капитала</i>	822
Подход Модильяни — Миллера (823). Распределение инвестиционного капитала на рынках (829)	
<i>Инвестиционный риск и цена капитала</i>	830
Риск и доходность (831). Модель ценообразования на капитальные активы (837). Ожидания, формирование цен на активы и эффектив- ность (840)	
<i>Информация и цены финансовых активов</i>	841
Гипотеза эффективности рынков и ее формы (841). Проверка гипотезы эффективности рынков (846). Близорукие рынки и близорукие мене- джеры (848). Значение новых теорий для организаций (853)	
<i>Резюме</i>	856
<i>Библиографические заметки</i>	858
<i>Литература</i>	860
<i>Упражнения</i>	862
Пища для размышлений (862). Математические упражнения (862)	
Глава 15. Финансовая структура, собственность и контроль над корпорацией	865
<i>Изменения в контроле над корпорациями: тенденции и конфликты</i>	866
Изменения в контроле над корпорациями в 80-е гг. (866). Увеличение роли заемного капитала (872). Дебаты (873). Структуры финансиرو- вания и собственности в других странах (877)	

<i>Финансовая структура и стимулы</i>	880
Конфликт интересов: менеджеры против акционеров (881). Конфликт интересов: лендеры против других инвесторов (886). Стимулы, побуждающие собственников к осуществлению мониторинга (890). Стимулы для осуществления контроля лендерами (897). Издержки в связи с непогашением долгов и банкротством (899). Структура источников финансирования, стимулы и стоимость (904)	
<i>Решения по структуре капитала и сигнализация</i>	905
Заемный и собственный капитал (906). Дивиденды, мониторинг и сигнализация (908). Задачи, решаемые при выборе финансовой структуры (910)	
<i>Контроль над корпорацией</i>	911
Механизмы контроля (912). Враждебные поглощения и реструктуризация фирм в США в 80-е гг. (915). Возможные источники выгод (918). Способы защиты от враждебных поглощений (924). После бума (932)	
<i>Альтернативы корпорации открытого типа</i>	934
Товарищества (936). Благотворительная деятельность и некоммерческие организации (940)	
<i>Резюме</i>	946
<i>Библиографические заметки</i>	952
<i>Литература</i>	956
<i>Упражнения</i>	956
Пища для размышлений (956). Математическое упражнение (959)	

Часть VII

ЦЕЛЬ И ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ

<i>Глава 16. Границы и структура фирмы</i>	961
<i>Изменяющаяся природа фирмы</i>	963
Появление промышленного предприятия (963). Развитие мультидивизиональной формы (965). Многопродуктовая фирма (968). Движущие силы перемен: комплементарность и инерция (970)	
<i>Внутренняя структура фирмы</i>	971
Преимущества мультидивизиональной формы (971). Проблемы управления дивизионализированной фирмой (975)	
<i>Вертикальные границы и отношения</i>	985
Преимущества приобретения ресурсов на рынке (986). Преимущества вертикальной интеграции (992). Альтернативные вертикальные отношения (1000)	
<i>Горизонтальное разнообразие и структура</i>	1012
Конкурентная стратегия и организационное нововведение (1013). Направления расширения подразделений (1014). Недостатки горизонтальной экспансии (1016)	
<i>Деловые союзы</i>	1024
Кейрецу (1029)	

<i>Резюме</i>	1030
<i>Библиографические заметки</i>	1034
<i>Литература</i>	1035
<i>Упражнения</i>	1035
Пища для размышлений (1035)	
Глава 17. Эволюция систем бизнеса и экономических систем	1037
<i>Настоящее и будущее фирмы</i>	1038
Технологические и организационные перемены в обрабатывающей промышленности (1039). Отрасли услуг (1043). Глобализация экономической деятельности (1043). Инновации в области собственности, финансирования и контроля (1045). Человеческие ресурсы (1047). Настоящее и будущее экономической перестройки в Восточной Европе и в СССР (1048). Коммунистическая и капиталистическая системы (1048). Управление переходом (1050). Будущее экономической теории, организации и менеджмента (1052)	
Словарь основных терминов	1054
Предметный указатель	1083
Указатель имен	1109

ОТ РЕДАКТОРА

На протяжении практически всей своей новой и новейшей истории экономическая теория и управленческие науки развивались отдельно, несмотря на то что изучали единый объект — поведение индивидов, принимающих решения по поводу использования ограниченных ресурсов. Оснований для подобного «разрыва отношений» было в принципе более чем достаточно. Во-первых, экономическая теория тяготеет к позитивному анализу, стремясь *объяснить*, как функционирует экономика, почему принимаются те, а не иные решения, в то время как управленческая — к нормативному, пытаясь обосновать, какие решения *следует* принимать. Во-вторых, экономическая теория базируется на строгих математических моделях, выводы из которых становятся предметом количественной статистической проверки, тогда как управленческие концепции оперируют преимущественно качественными представлениями, а выводы из них имеют достаточно неопределенный характер и правильность гипотез обычно не поддается стандартным процедурам проверки. В-третьих, если в основе построений и моделей экономической теории лежит концепция экономического человека — максимизатора полезности, то управленческая наука пытается привлечь для понимания действий менеджера и социологию, и психологию с их противоречивыми идеями о поведении индивидов.

Такое положение сохранялось вплоть до 60-х гг. прошлого столетия, когда внутри экономической теории стали бурно развиваться два новых направления — так называемый экономический империализм, активно и плодотворно применяющий экономические методы и модели к изучению отнюдь не экономических сфер жизни (работы Г. Беккера и его последователей), и новая институциональная экономика, вовлекшая в сферу экономических исследований *нормы поведения и правила действий* и отказавшаяся от таких предпосылок неоклассической экономической теории, как совершенная

рациональность и полная и бесплатная информированность экономического агента (работы Р. Коуза, Д. Норта, О. Уильямсона и их последователей).

Исследования, выполненные в рамках этих двух направлений, особенно второго из них, ошутимо затронули и стандартную управленческую проблематику, предложив *строгие экономические объяснения* для многих явлений, связанных с действиями менеджеров, которые традиционно рассматривались управленческой наукой на чисто качественном, описательном уровне. Такие объяснения стали возможны потому, что нормы и правила, находившиеся ранее вне сферы интересов неоклассической теории (они затрагивались лишь в рамках сугубо описательного и нестрогого «старого» институционализма), были введены в предмет экономической теории, получили последовательное *экономическое* объяснение и стали изучаться с использованием математического аппарата неоклассического экономического анализа. Ведь именно наличие относительно устойчивых правил, регламентированных процедур, утвержденного порядка действий резко отличает организации от изменчивой и неустойчивой стихии рынка. Заслуга новой институциональной экономики состоит в данной области в том, что в ее рамках рынок и организации рассматриваются и анализируются как схожие по функциям альтернативные формы координации действий экономических агентов, которые можно и нужно изучать с помощью одних и тех же методов анализа.

Другими словами, объяснения различных внутриорганизационных феноменов формировались неoinституционалистами не специально для каждого конкретного случая, а были следствиями общетеоретических экономических моделей. Более того, в рамках экономического империализма и новой институциональной экономики получила свое строгое обоснование и тенденция к нормативному подходу, свойственная традиционной управленческой науке. В качестве точки отсчета для практических рекомендаций здесь выступила теория равновесия с ее идеей Парето-улучшений: в соответствии с ней следует делать все то, что снимает препятствия для взаимовыгодных добровольных обменов индивидов и тем самым повышает эффективность использования ресурсов и максимизирует стоимость.

Именно этому кругу проблем посвящен представляемый вниманию читателей учебник Пола Милгрона и Джона Робертса — исследователей, внесших значительный вклад в разработку экономического подхода к изучению практики управления организациями.

Книга Милгрона и Робертса — не первая крупная работа по неoinституциональной экономической теории, вышедшая в переводе на русский язык. Ранее был издан сборник основных трудов Роналда Коуза «Фирма,

рынок и право» (М.: Дело, 1993), монографии Оливера Уильямсона «Экономические институты капитализма» (СПб.: Лениздат, 1996) и Дугласа Норта «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики» (М.: Начала, 1997), а также монография французского неoinституционалиста Клода Менара «Экономика организаций» (М.: Инфра-М, 1996). Формулируя и раскрывая основные идеи новой институциональной экономики, эти книги, однако, во-первых, имеют характер научных монографий, а не учебников, а во-вторых, концентрируются преимущественно на качественной стороне освещаемого подхода, уделяя меньше внимания технической стороне количественного анализа функционирования экономических институтов.

Будучи предназначен для подготовки специалистов-управленцев — магистров делового администрирования, знакомых с основами экономической теории, — учебник П. Милгрота и Дж. Робертса замечателен именно тем, что глубокий качественный разбор управленческих проблем, демонстрирующий их экономическую природу, сопровождается в нем изложением соответствующих фрагментов современной экономической теории. Поэтому он будет полезен и интересен также и студентам-экономистам старших курсов, освоившим вводный и промежуточный курсы микроэкономики и теории фирмы и стремящимся углубить свои знания в этой области, — не столько в плане применения все более и более сложных математических моделей, сколько в аспекте улучшения понимания интерпретаций используемых объясняющих формальных математических конструкций. Ведь детальному разбору проблем приложения моделей к взятым из жизни ситуациям авторы учебника уделяют самое пристальное внимание.

Многие разделы и главы учебника могут использоваться также и в различных экономических магистерских программах, — например, при изучении современной теории контрактов, теории рынка труда, корпоративного финансового менеджмента и др. Наконец, учебник содержит важный и полезный материал и для общих курсов по институциональной экономике, которые начинают читаться в ряде экономических вузов России.

В.Л. Тамбовцев, 2004 г.

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Эта книга, результат нашей преподавательской и исследовательской работы, создавалась между 1989 и 1991 гг. Первоначально «Экономика, организация и менеджмент» предназначалась главным образом для студентов, изучающих экономику по программам подготовки бакалавров, и студентов, проходящих обучение по магистерским программам в области менеджмента и бизнеса. В последние годы имел место быстрый качественный и количественный рост и без того уже значительного объема исследований в области организации экономической деятельности, координации действий множества индивидов и стимулирования их поведения для реализации коллективных целей. Мы полагали, что эта работа создаст основу для понимания роли и сущности экономических организаций. Кроме того, в ней подробно рассматриваются и такие встающие перед менеджерами задачи, как проектирование и управление этими организациями.

В то время лишь незначительное число университетов предлагали курсы в данной области на уровнях, предшествующих докторантуре, где докторанты могли изучать оригинальные работы. Мы надеялись, что сведение воедино результатов проведенных и проводимых исследований, с одновременным заполнением некоторых пробелов, будет способствовать разработке таких курсов.

Эта цель в значительной степени была достигнута: курсы, основанные на материале данной книги, были успешно внедрены многими ведущими экономическими факультетами и школами бизнеса как в США, так и в других странах. Однако, к нашему удивлению и восхищению, ими аудитория книги отнюдь не ограничилась. Книга используется факультетами политологии и юридическими факультетами, а также в программах по государственной политике. Она применялась и в образовательных программах, предназначенных для профессиональных управленцев, работающих как в частном, так

и в государственном секторах. Более того, на нее часто ссылаются в научных работах, что само по себе необычно для учебника.

Широкое признание, завоеванное этой книгой, отражает как несомненную научную ценность рассматриваемой темы, так и ее возрастающую практическую актуальность.

В каких условиях рынки работают хорошо? С какими проблемами сталкиваются фирмы при поиске партнеров, обсуждении соглашений и обеспечении устойчивой работы в условиях рыночной экономики? Какие институты содействуют решению этих проблем? Когда нерыночные формы организации, такие как фирмы, оказываются более эффективными, чем рынок, в координировании сторон и стимулировании их к более продуктивной работе? Каковы основные факторы, определяющие выбор организационно-правовой формы? Как создать более эффективные структуры? Что необходимо для успешного управления ими? Кто должен быть их собственником? Эти экономические вопросы крайне важны для тех, кто специализируется в менеджменте. Получение удовлетворительных ответов на эти вопросы исключительно важно для любого интересующегося экономической стороной человеческой жизнедеятельности. Исследования, представленные в книге, позволяют осмыслить эти вопросы и начинают давать на них ответы, и это, мы верим, оправдывает работу по ее написанию.

В последние годы данные вопросы выдвинулись на передний план, как центральные по важности при разработке государственной политики и принятии решений в негосударственном секторе. И это сделало идеи и концепции, рассмотренные в книге, особенно актуальными.

Наиболее яркий пример — переход экономик Восточной Европы, бывшего Советского Союза и коммунистических государств Восточной Азии к рыночным системам. Этот процесс — наиболее важный экономический феномен, произошедший в наше время, — лишь только начинался, когда мы писали эту книгу. Однако вопросы, которые он поднял, — какие экономические институты и механизмы желательны и как следует осуществлять необходимые изменения — безусловно, подлежат анализу, с использованием конкретных идей и общих моделей, раскрытых в нашей книге.

Приведем один пример. Принцип взаимодополняемости элементов экономической структуры является центральным в способе рассуждения, применяемом в этой книге. (Два вида деятельности являются взаимодополняемыми, когда осуществление одного делает осуществление другого более привлекательным.) Когда институты, виды деятельности или разновидности экономической политики взаимодополняемы, потенциальная польза от их изменения системным, скоординированным образом превосходит сумму

выигрышей от изменения их по отдельности. Изменение только некоторых из них в действительности может привести к значительному ухудшению результативности, даже если изменение во всех одновременно было бы исключительно желательно. Более того, часто встречаются сложные стратегии, состоящие из множества отдельных, но сопутствующих друг другу вариантов действий, параметры которых хорошо согласуются, хотя различные варианты действий могут приводить к различным результатам. Представляется, что эти свойства характеризуют как экономические системы — и капиталистическую, и социалистическую, — так и элементы организации отдельных фирм. В других своих работах¹ мы продемонстрировали, что усиление антимонопольной политики, частная собственность, повышение заинтересованности управляющих и ценовая реформа являются взаимодополняющими мерами во время отхода от социализма и что осуществление только некоторых из них может ухудшить результативность всей системы. Это помогает объяснить те сложности, которыми были отмечены ранние годы переходного периода и которые все еще характерны для нескольких экономик, не продвигнувшихся быстро в направлении системной реформы.

Изменения в экономических организациях не ограничивались, конечно, только экономикой переходного периода. Во всем мире проблема выбора между частной и государственной формами собственности на определенные предприятия стала предметом постоянного внимания при разработке государственной политики. Чтобы дать ясную оценку последствиям приватизации, нужно понимать, как изменение прав собственности может повлиять на все аспекты деятельности предприятия. Это в свою очередь требует понимания факторов, определяющих результативность фирмы: системы управления корпорацией, конструкции механизмов внутренней координации и стимулирования и управления ими, поведения фирмы на различных рынках и природы ее отношений с другими фирмами. Именно это и является предметом нашей книги. Следующий шаг — установление связи между вышеупомянутыми факторами и тем, кто является собственником: частные инвесторы или государство. Несмотря на то что наша книга не рассматривает

¹ Gates S., Milgrom P., Roberts J. Complementarities in the Transition from Socialism: A Firm-Level Analysis // McMillan J., Mngaghten B. (Eds.). *Reforming Asian Socialism: The Growth of Market Institutions*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996. P. 17–38. См. также: Milgrom P., Roberts J. Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization // *Estudios Economicos*. 1994. Vol. 9. P. 3–42; Milgrom P. Continuous Adjustment and Fundamental Change in Business Strategy and Organization // *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* / Ed. by H. Siebert. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck). 1995. P. 231–258.

этот вопрос достаточно подробно, мы считаем, что концепции, изложенные в ней, помогут пролить свет на него.

В рамках частного сектора во всем мире компании переориентируют свои стратегии и структуры с невиданной ранее скоростью. В частности, они пересматривают масштаб своих операций и зачастую покидают те сферы деятельности, которые они более не считают важными. Они также переоценивают весь набор видов деятельности, в которых заняты, и часто передают другим фирмам все большее число операций, которые ранее осуществляли сами. Они перестраивают отношения со своими поставщиками, зачастую вступая в тесные и долгосрочные партнерские отношения, вместо того чтобы полагаться на краткосрочные контракты. Подвергаются переоценке и вопросы финансирования, пересматриваются и реформируются механизмы корпоративного управления. Фирмы проводят внутреннюю перестройку, осуществляют децентрализацию, создают небольшие подразделения, передавая им полномочия по принятию решений. Тем самым устраняется бюрократический контроль и усиливаются стимулы, основывающиеся на результативности деятельности. Все это — частные случаи тех проблем, которые обсуждаются в книге, и мы считаем, что идеи, концепции и подходы, представленные здесь, могут быть успешно применены при принятии тех или иных решений.

Поэтому мы счастливы, что наша книга теперь доступна и российскому читателю. Мы надеемся, что она окажется весьма полезной для русскоязычных студентов, менеджеров и ученых. Мы выражаем глубокую признательность профессору Михаилу Иванову («Экономическая школа», Санкт-Петербург, Россия) за все усилия, предпринятые им для осуществления этого перевода.

Стэнфорд, Калифорния
Март 1999 г.

*Пол Милгром
Джон Робертс*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Приватизация, перестройка, враждебные поглощения, левередж, слияния и отделения, вознаграждения администрации, оплата по результатам, внутренняя реорганизация корпораций, стратегические альянсы, собственность трудовых коллективов, крах ссудо-сберегательных ассоциаций — ежедневно газеты печатают материалы об этих и подобных проблемах экономической организации. Сейчас особое время как для исследователей экономических организаций, так и для их менеджеров, когда понимание способов обеспечения эффективности организации может внести огромный вклад в экономическое здоровье мира.

Данная книга посвящена анализу указанных проблем, но не как изолированных друг от друга явлений: этот анализ базируется на единой концептуальной основе. Хотя в названиях некоторых учебников по экономической теории можно найти слова типа «организация» или «фирма», предлагаемое издание является первым учебником, посвященным изучению фирм и организаций «такими, какие они есть». Иными словами, в нашем учебнике мы признаем наличие сложностей, связанных с проблемами экономической организации, и анализируем данные проблемы, не пытаясь избежать этих сложностей. С другой стороны, многие книги по менеджменту содержат материал об «организациях», но в этом учебнике основные выводы и утверждения впервые получены за счет применения глубоко экономических рассуждений и использования мощных инструментов четко обоснованной и реалистичной экономической теории.

За рамками наших лекций, читавшихся на экономическом факультете и в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета, курсы, которые можно было бы основать на материале этого учебника, редко удастся встретить в программах подготовки магистров делового администрирования (Master Business Administration, MBA). Некоторые из анализируемых нами

проблем содержатся в других экономических курсах. Например, теория агентских отношений теперь изредка бегло излагается в промежуточных курсах по микроэкономике, а концепцию вертикальной интеграции проходят в некоторых курсах по теории промышленной организации. Однако эти проблемы нигде не рассматриваются вместе с другими аспектами экономической организации систематически и в единых рамках. В большинстве школ бизнеса и менеджмента предлагаются курсы, включающие многие из проблем, обсуждаемых нами; в некоторых школах учащимся даются курсы, содержащие целостный анализ большинства этих аспектов. И лишь малое число самых прогрессивных авторов используют единый экономический подход, но делают это в книгах, не являющихся учебниками, тем самым лишая изложение материала тех преимуществ, которые можно было бы получить в рамках учебного издания.

Наше настойчивое желание дать единый анализ объясняет еще одно необычное свойство предлагаемой книги: она представляет собой частично учебник, а частично монографию. Например, трактовка проблем координации в главе 4 выходит за рамки того, что когда-либо появлялось в научной литературе по экономике. Кабинетные ученые, занимавшиеся анализом организации, часто фокусировались слишком узко на стимулах в организациях или, даже более узко, на стимулах в отношениях между лишь двумя или максимум тремя людьми в один момент. Однако успешные организационные формы бизнеса являются сложными системами взаимно усиливающих частей; и наш последовательный акцент на изучении того, как отдельные элементы эффективной организации образуют вместе единое целое, является (пока что) уникальным в экономической литературе.

Уникальность этой книги зависит также от того, как ее использовать. С одной стороны, будучи учебником по экономической теории, наша книга содержит исключительное обилие приложений теории к практике реально существующих компаний и реально имевшим место событиям. В учебнике имеется больше 100 примеров, иллюстрирующих, как экономические принципы помогают объяснить институты и «традиции» бизнеса, причем каждая ключевая идея вводится в прямой связи с примерами из реального мира. С другой стороны, будучи учебником по менеджменту, книга базируется исключительно на экономическом образе мышления, в соответствии с которым люди осуществляют действия лишь в своих интересах и заключают между собой соглашения только тогда, когда рассчитывают на взаимную выгоду. Преимущества этого образа мышления в объяснении институтов и явлений реального мира удивят многих учащихся и увлекут их. Экономический подход дает студентам школ менеджмента концептуальные

полки, где можно разложить детали конкретных случаев, которые будут ими изучаться. Тем самым эти полки помогут им отгадывать многие «загадки» экономических организаций и не забывать усвоенный материал еще очень долго после финального экзамена или анализа конкретной ситуации.

Почему же мы решили написать учебник, посвященный предмету, по которому существует мало курсов и который изучается, по-видимому, небольшим числом людей? За последние десять лет анализ контрактов и деловых организаций был одной из наиболее активных и плодотворных сфер исследований в микроэкономике, и темп появления новых научных работ в этой области ускоряется. Нельзя отрицать важность и распространенность предмета экономической организации, учитывая успех уникальных японских организационных форм, создание новых институтов в бывших коммунистических странах, осуществляемую во всем мире приватизацию предприятий, находившихся ранее в государственной собственности, а также новый акцент на промышленных альянсах в западных странах. Однако академическое описание принципов экономической организации было фрагментарным, сдерживая как профессоров, желающих преподавать этот предмет, так и студентов, жаждущих его изучать. Появление нашей книги разрушит описанный барьер, и мы рассчитываем на то, что курс, основанный на материале этой книги, станет стандартным элементом программ обучения по бизнесу и экономической теории.

Хотя мы писали эту книгу в основном для студентов и лиц, которые учатся по программам MBA, вполне вероятно, что аспиранты, специализирующиеся в различных областях, сочтут ее также полезной благодаря как новым исследованиям, содержащимся в ней, так и тому, что это единственное целостное и систематическое введение в наш предмет. Мы также полагаем, что практикующие менеджеры обнаружат пригодность книги в формировании их знаний и понимании организационных проблем.

Структура учебника

Мы подразделили учебник на семь частей. Часть I посвящена анализу фундаментальных проблем экономической организации, а именно проблемам координации и мотивации членов организации для того, чтобы их действия были согласованными и удовлетворяли их же общим интересам. Глава 1, предназначенная для чтения на первом занятии, иллюстрирует эти проблемы при помощи анализа конкретных ситуаций. В главе 2 экономический

подход развивается более детально, вводя в центр нашего внимания индивидов и транзакции, понятие эффективности, а также природу и классификацию транзакционных издержек. Она также показывает, как эти идеи проявляются в широком разнообразии реальных институтов, как частных, так и государственных.

В части II анализируются проблемы координации, осуществляемой как «невидимой рукой» рыночных цен, так и видимыми руками менеджеров. Глава 3 освещает роль ценовой системы в достижении согласованности разнообразных действий людей, которые могут быть не осведомлены даже о существовании друг друга. Мы также изучаем проблему провалов ценовой системы, но с необычным акцентом на экономии от масштаба (глава 3) и от разнообразия (глава 4); эти аспекты являются фундаментальными для понимания роли менеджмента в организациях. Альтернативные решения проблем координации рассматриваются в главе 4, в которой мы сравниваем ценовую систему с другими системами координации и выявляем ситуационные факторы, определяющие относительную выгодность альтернативных систем. В этой главе нами также показана важность отношений комплементарности (взаимодополняемости) между различными видами деятельности и доказывается, что успешные организации следует рассматривать как согласованные системы взаимно поддерживающих элементов.

В части III, содержащей главы 5 и 6, вводятся проблемы заключения контрактов, информации и стимулов, а также дается неформальная трактовка решений этих проблем. Глава 5 посвящена анализу заключения контрактов в условиях ограниченной рациональности, а также неполноты и асимметрии информации. Кроме того, в ней обсуждаются вопросы отбора партнеров, а также ведения переговоров и принуждения к выполнению контрактных обязательств. Наконец, в ней рассматривается проблема ухудшающего отбора, а также приведен анализ теорий сигнализации и просеивания. Глава 6 сфокусирована на субъективном риске и институциональных реакциях на эту проблему постконтрактного оппортунизма.

Часть IV, состоящая из глав 7–9, дает четкий, формальный анализ некоторых основных методов эффективного обеспечения стимулов. Глава 7, посвященная проблемам разделения рисков и стимулирующих контрактов, вводит читателей в область теоретических принципов эффективного заключения контрактов и иллюстрирует эти принципы серией важных конкретных примеров. Тогда как эта глава фокусируется на ситуациях, в которых проблемы эффективности и распределения можно рассматривать по отдельности друг от друга, в главе 8 рассматриваются теории, в которых эти два аспекта нераздельно переплетены. Предметом же главы 9 является частная

собственность, представляющая собой наиболее фундаментальный и глубокий способ стимулирования бережного отношения к активам.

Теория, разработанная в главах 1–9, подвергается проверке в последующих семи главах. Часть V, включающая главы 10–13, содержит экономическое описание сущности трудовых отношений и анализ эксплицитных и имплицитных трудовых контрактов, стратегий в области оплаты труда и продвижения по служебной лестнице. В главе 10 дается обзор классической теории рынков труда и более современных теорий, объясняющих, почему долгосрочные отношения между работодателем и наемными работниками преобладают в любой развитой экономике. Глава 11 фокусируется на проблемах назначений на работу и продвижений по служебной лестнице; особый акцент в ней сделан на том, как фирмы пытаются осуществить компромиссный выбор между назначением людей на рабочие места, которые наилучшим образом соответствуют их квалификации, и использованием инструмента продвижения по служебной лестнице в качестве вознаграждения за результативность труда в прошлом. Предметом же главы 12 является механизм определения вознаграждения за работу, который оказывается загадкой буквально для каждого работника в определенные периоды его жизни. Что касается главы 13, то она содержит обзор фактов и теорий, связанных с противоречивым аспектом вознаграждения администрации.

Главы 14 и 15 (часть VI) содержат анализ финансовых решений, особенно инвестиций, структуры капитала и контроля над корпорацией. Классические теории финансов — приведенной стоимости, Модильяни — Миллера, модель ценообразования на капитальные активы и гипотеза эффективности рынков — появляются в главе 14, которая предназначена в основном для студентов бакалавриата; предполагается, что те, кто проходит программу MBA, изучают этот материал в других курсах. Глава 15 знакомит учащихся с объяснениями структуры капитала — эти объяснения основаны на аргументах, связанных с информацией и стимулами, и с дискуссионными проблемами, лежащими в центре дебатов по поводу корпоративного контроля и управления.

Последняя часть книги содержит две главы, посвященные общей конструкции и внутренней структуре организации, а также ее динамике; причем в этой части дан анализ границ и масштабов фирм. Одной из несомненных характеристик истории организаций является тот факт, что доминирующие способы организации быстро сменились с началом промышленной революции и продолжают изменяться поразительными темпами. В главе 16 мы выявляем проблемы, на решение которых нацелены главные организационные инновации, и принципы, управлявшие выбором

организационных форм в прошлом. А в главе 17 мы заглядываем вперед, делая акцент на динамических процессах, управляющих организационными изменениями, и вглядываясь в будущее капиталистических фирм, национальных экономик, а также экономической теории и теории организационного менеджмента.

Применение в учебных курсах

Мы использовали ранние эскизы отдельных глав в качестве материала для чтения лекций для студентов бакалавриата и учащихся по программе MBA в Стэнфорде. В этом университете один семестр длится 10 недель. Данный временной интервал включает два периода: чтения лекций — по 4 часа в неделю — и финального экзамена. Курс, предназначенный для студентов, начинается в первый день с главы 1 и продолжается, охватывая главы 2–9 и 14–17 с различными степенями детальности. Учащиеся обнаруживают, что главы 3 и 7 содержат более значимый материал, и тратят на них несколько большую часть времени, чем на другие. Мы убедились, что последнюю неделю лекций полезно посвящать анализу конкретных ситуаций — либо тех, что придуманы учащимися в своих курсовых работах, либо тех, что дают в школах бизнеса. Среди ситуаций второго типа особенно подходят следующие: McDonald's case (Harvard Business Review. Reprint 74410) и Lincoln Electric Company (Harvard Business School. Case 376–028).

В курсе MBA при работе с учащимися в аудитории основной акцент нужно сделать на обсуждение конкретных ситуаций. Некоторую часть времени следует посвятить лекциям о проблемах, имеющих наибольшее концептуальное значение, таким, как те, что содержатся в главе 7. Однако другие части глав 2–9 применяются в основном в качестве фонового чтения (бэкграунда), которое помогает учащимся анализировать конкретные ситуации. Среди ситуаций, которые можно порекомендовать, следует назвать два классических случая, упомянутых выше, а также следующие: Stanford Graduate School of Business cases: Sony Corporation Enters the Entertainment Business (S-BP265) и Marathon Oil Company's Last Stand (S-BP223), а также Harvard cases: Analog Devices, Inc. A (9-181-001), Benetton SpA (9-389-074), Charles River Co. (9-189-179), Goodyear Restructuring (9-288-046), Lucky Stores A, B и C (9-389-050, -051 и -066), Merck & Co., Inc. A, B и C (9-941-005, -006 и -007), Natomas North America A и B (9-184-031 и -032), RKO Warner Home Video Inc. Incentive Compensation Plan (9-190-067) и Washington Post A и B (9-677-076 и -077). Наконец, Stanford cases можно найти в Case Services, Graduate School

of Business, Stanford, Cal. (94305–5015), а Harvard cases — в HBS Case Services (Harvard Business School, Boston, Ma. 02163).

Вдобавок в обоих курсах в качестве основы для занятий с учащимися можно использовать много материала из ежедневной прессы, особенно из *Wall Street Journal* и раздела, посвященного деловой жизни в *New York Times*, а также из *Economist* и *Business Week*. Чрезвычайно легко находить чуть ли не каждый день новые случаи, которые можно глубоко и всесторонне анализировать, используя идеи этой книги. Кроме того, следует учитывать, что применение текущего материала увлекает учащихся, повышая степень их интереса к предмету.

* * *

Эта книга писалась на протяжении нескольких лет чтения курсов в Стэнфорде для студентов и соискателей на получение MBA, и свою благодарность нам хотелось бы выразить прежде всего им. Они спорили и дискутировали с нами по поводу буквально каждого пункта, сравнивая наш экономический образ мышления с другими способами рассуждений об организациях. Без этих комментариев, критики и предложений книга никогда не была бы написана. Среди наших учащихся Деррил Биггер, Сандро Бруско, Ксингхай Фанг, Марк Фишер, Джошуа Гэне, Уильям Лер, Пино Лопомо, Джонатан Пол, Скотт Шефер и Джоэл Уотсон комментировали части рукописи, придумывали использованные нами в книге вопросы и ответы и в целом оказали огромную помощь при подготовке учебника. Вдобавок стэнфордские учащиеся Аарон Эдлин, Ронда Холлинбергер, Йонгйае Ли и Майк Сэрен внесли ценные предложения, когда мы готовили окончательный вариант рукописи, а Крис Эвери и Питер Земски сотрудничали с нами в некоторых исследованиях, неопубликованные результаты которых мы используем в этой книге.

Многие наши коллеги из Стэнфорда и других мест отдали изрядное количество своего времени, чтобы помочь нам улучшить рукопись в неисчислимом количестве отношений. Мы особенно признательны за помощь таким людям, как Масахико Аоки, Банри Асанума, Конни Бэгли, Джим Бэйрон, Элейн Беннетт, Тед Бергстрём, Стив Дюрлауф, Дэн Фридмен, Нэнси Галлини, Боб Джиббонс, Авнер Грейф, Джейн Хэнневэй, Марк Хоуде, Бенгт Холмстрём, Чак Хорнгрен, Майк Дженсен, Питч Джонсон, Эд Лейзер, Джон Литвак, Марк Ланг, Сьюзен Ломани, Энтони Марино, Питер Ньюмен, Йо Ньярко, Масахиро Окуно-Фудзивара, Майрон Скоулз, Эбрэхем Сайдмэн, Кен Синглтон, Грэйс Цяннг, Карен Ван Ньюс, Марк Вольфсон, Барри Вайнгаст, Роберт Уилсон, Но Мо Ву и Марк Зупан.

Книга редактировалась Рэчел Нельсон и была подготовлена к печати Элисон Гнерр из Прентис-холла, которые интенсивно потрудились, чтобы превратить наш иногда непонятный жаргон в ясный литературный язык. Мы выражаем им особую благодарность за их терпение и мастерство. Мы также благодарны Уитни Блейку, который прекрасно начал этот книжный проект, и Кэтлин Мач из Центра передовых исследований в области бихевиоризма, которая обеспечила удивительно быстрое и проницательное редактирование. Дебби Джонстон занималась скучным, но критически важным делом компьютерного набора поправок к нашей рукописи. Она делала свою работу сверхточно, позволив нам посвятить наше время другим делам.

Как было отмечено выше, большая часть содержания книги представляет собой новый материал и является продуктом наших собственных исследований. Поэтому мы выражаем благодарность тем, кто сотрудничал с нами в проведении этих исследований, особенно Бенгту Холмстрёму, Дейву Крепсу и Бобу Уилсону, и тем, кто финансировал наши исследования, включая Национальный научный фонд, Фонд Джона Саймона Гуггенхейма, Центр исследований экономической политики в Стэнфорде, а также профессорский совет им. Джонатана Лавлейса и факультетский совет им. Роберта М. и Анны Т. Бассов в Стэнфорде. Заключительная работа над этой книгой велась в то время, когда мы были членами Центра передовых исследований в области бихевиоризма.

*Пол Милгром
Джон Робертс*

ЧАСТЬ I

Проблема организации в экономике

ГЛАВА 1

Имеет ли значение организация дела?

Организационным принципам мы уделяли больше внимания, чем это принято в университетах. И если то, что вы прочтете далее, покажется вам чересчур академичным, то заверяю вас — мы смотрим на это иначе.

Альфред Слоун

ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Кризис и перемены в General Motors

В 1921 г., когда Пьер Дюпон поручил руководство фирмой General Motors (GM) Альфреду Слоуну, компания переживала кризис. Экономический спад 1920 г. привел к падению спроса на легковые автомобили, но, хотя у фирмы накопился немалый запас непроданных машин, ее заводы продолжали выпускать их в избыточном количестве. Реагируя на падение спроса, Ford Motor Company на 25% снизила цену на свою модель Т. GM с ее более высоким

уровнем издержек не могла позволить себе подобное снижение цен. Она пыталась сохранять цены на прежнем уровне — и за лето — осень 1920 г. ее объем продаж снизился на 75%. К 1921 г. 55% автомобильного рынка США принадлежало модели Т «форд», в то время как на «шевроле» приходилось 4% рынка, а на все остальные марки, выпускаемые GM, — 11%. Более низкие издержки производства — вследствие выпуска в очень большом количестве единственной модели — позволяли Ford наращивать производственные мощности, тем самым еще более укрепляя свое господство на автомобильном рынке.

Помимо текущих трудностей, вызванных экономическим спадом, GM столкнулась и с одной фундаментальной проблемой. Она попросту не могла выпустить на рынок машину, которая при более низкой, чем у модели Т «форд», цене, обладала бы какими-либо преимуществами по сравнению с ней. Фирма распыляла свои ресурсы и свой потенциал: ее подразделения Cadillac, Buick, Oakland, Olds и Chevrolet конкурировали по большей части друг с другом. В первую очередь необходимо было выработать новую, более действенную стратегию маркетинга, четко нацеленную на конкуренцию с Ford. План Слоуна сводился к следующему: GM должна создавать различные машины для различных сегментов рынка. Подразделение Cadillac должно выпускать роскошные автомобили для потребителей с наивысшими доходами, а другие подразделения — обслуживать соответственно прочие сегменты в порядке убывания доходов потребителей, причем подразделение Chevrolet будет выпускать модель еще более дешевую, чем модель Т «форд». Для некоторых покупателей модель Т все же останется наилучшим выбором, однако Слоун не сомневался в том, что большинство потребителей предпочло бы либо более комфортабельные, либо более дешевые автомобили.

Диверсификация продукции и координация проектов. Осуществление этого плана, однако, сталкивалось с одним существенным препятствием: необходимостью сочетания разнообразия выпускаемой продукции с невиданной прежде степенью координации работы над различными проектами. Необходимо было сконструировать различные новые модели автомобилей, создать сети фирм, уполномоченных вести операции по продаже, собрать информацию о потребителях по каждому новому сегменту рынка, создать отдельные предприятия для производства каждого типа автомобилей и обеспечить их снабжение, т. е. проделать самую разнообразную работу. Причем многочисленные составляющие этой работы должны были быть скоординированы друг с другом самыми разнообразными способами. Предстояло охватить различные сегменты рынка, избегая при этом излишней конкуренции между подразделениями фирмы. Необходимо было выработать общий

подход к совершенствованию продукции и снижению издержек производства, координировать исследования и разработки, проводимые в различных подразделениях, осуществлять кооперацию с подразделениями, производившими важнейшие компоненты автомобилей — подшипники, радиаторы, системы зажигания, и стандартизировать конструкции автомобилей настолько, чтобы это обеспечило существенное снижение издержек в производстве комплектующих. По сравнению с однопродуктовой стратегией компании Ford разработанная Слоуном стратегия сегментации рынка требовала принятия значительно большего количества решений, а также непрерывного сбора и оценки очень большого объема информации. Поэтому тип организации, принятый в Ford Motor Company, не мог служить образцом для обновленной GM.

Не могла служить таким образцом и прежняя организация GM, по сути дела представлявшая собой конгломерат компаний — производителей автомобилей и комплектующих, лишенных какого-либо центрального руководства. Подразделения, производящие автомобили, не могли скоординировать свои спецификации на комплектующие изделия, что приводило к росту издержек у всех подразделений. Система бухгалтерского учета при различии издержек между подразделениями не обеспечивала точного ответа на вопрос о том, чьи и какие решения привели к росту издержек, и поэтому у руководителей подразделений не было стимула стремиться к экономии. Например, во время экономического спада отдельные подразделения продолжали производство автомобилей, несмотря на наличие у фирмы огромного запаса непроданных машин, — ведь при этой системе невозможно было распределить между подразделениями издержки, связанные с наличием непроданной продукции.

Мультидивизиональная структура GM. Изучив организационную структуру GM, Слоун пришел к выводу о необходимости радикальных изменений. Новая структура должна была быть мультидивизиональной, т. е. включать в себя многочисленные подразделения и иметь сильную профессиональную команду в центральной администрации. Но это не должно ущемлять автономию подразделений в принятии оперативных решений. Каждое подразделение будет производить и продавать автомобиль, рассчитанный на удовлетворение запросов закрепленного за данным подразделением сегмента рынка. Оно будет иметь собственную управленческую команду, наделенную полномочиями для принятия оперативных решений. В отличие от других организаций в мире бизнеса в GM центральная администрация не должна была нести ответственность за повседневную деятельность фирмы. Ее основными задачами становились проверка и оценка результатов деятельности

подразделений, планирование и координация общей стратегии. Кроме того, центральная администрация должна была нести ответственность за работу исследовательских, юридических и финансовых служб корпорации. Она должна была собирать информацию о рыночных ценах с тем, чтобы обеспечить соответствие цен, используемых во внутрифирменном учете, фактическим расходам. Это позволило бы руководству фирмы оценивать работу подразделений, осуществляющих внутрифирменные поставки, с точки зрения их рентабельности — словно отдельные фирмы¹.

Генри Форд, привыкший быть в курсе всех важных решений, принимаемых в его фирме, скептически отнесся к реорганизации GM — особенно к степени отстраненности высшего руководства от повседневной деятельности фирмы. Вот его комментарий: «На мой взгляд, нет более опасного вывиха, чем тот, что порой именуют “организационным гением”. Обычно он порождает грандиозные схемы распределения полномочий — на манер генеалогического дерева. Это дерево изобилует красивыми круглыми вишенками, на каждой из которых красуется фамилия человека или наименование должности... Чтобы сообщение обитателя вишенки, расположенной в нижнем левом углу схемы, достигло президента или председателя правления, требуется порядка шести недель»².

Однако организационная схема Слоуна, казавшаяся Генри Форду столь громоздкой, быстро превратила GM в грозного конкурента. В период с 1927 по 1937 г. убытки Ford Motor составили \$200 млн, в то время как GM получила прибыль, превысившую \$2 млрд. В 1940 г. GM контролировала 45% рынка, а доля некогда лидировавшей Ford Motor уменьшилась до жалких 16%.

Формирование мультидивизиональной структуры в соответствии с новой стратегией не только позволило GM преуспеть в конкурентной борьбе, но и заложило основу для непрерывного расширения ассортимента продукции, выпускаемой компанией. В последующие годы этот ассортимент пополнился новыми видами продукции — от грузовых автомобилей до кухонной утвари. Такое расширение было бы невозможным при сохранении старых организационных форм. Мультидивизиональная организационная структура, одним из пионеров которой была GM, стала обычным явлением в мире корпораций, позволив многим из них освоить производство широкого

¹ Схожие организационные структуры были разработаны независимо друг от друга в тот же период фирмами Du Pont Company, Standard Oil of New Jersey и Sears. Интереснейшую историю становления фирмы с разветвленной структурой см.: Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Ma.: MIT Press, 1962.

² Цит. по: Chandler A. *The Historian and the Enterprise: Ninth Annual David R. Calhoun, Jr. Memorial Lecture delivered // Washington University*. 1988. 29 March; Chandler A. *Strategy and Structure*.