

02 — Формула успеха, которую мы разучились применять

Прежде чем объяснить в этом выпуске принцип иерархии порядков, мне нужно сначала продемонстрировать кое-что, что нидерландского читателя, вероятно, не удивит — но что редко предстаёт перед ним в такой форме. Три страны, которые обогнали нас экономически, сделали это не вопреки дисциплине взвешенного Парето, Исикавы и метода причинно-следственного анализа. Они сделали это *благодаря* тому, что систематически эту дисциплину внедрили. Мы решили, что сможем без неё обойтись, — и именно этого и достигли: отстали экономически, утешая себя единственной наградой в виде чувства морального превосходства.

Несколько цифр.

Япония между 1955 и 1973 годами

В период с 1957 по 1973 год японский валовой национальный продукт рос в среднем чуть более чем на десять процентов в год. Между 1965 и 1980 годами номинальный ВВП вырос с 91 миллиарда долларов до более чем триллиона — двенадцатикратный рост за пятнадцать лет. Среднемесячное потребление городских домохозяйств удвоилось между 1955 и 1970 годами. Именно это экономисты стали называть *японским экономическим чудом*. Цифры есть в любой экономической библиотеке.

Но чудо чудом не было. Это был результат целенаправленного методологического выбора.

В 1950 году японская промышленность страдала от репутационных потерь, унаследованных от военного прошлого и от качества своей продукции: *Made in Japan* было синонимом дешевизны и ненадёжности. В том же году Японский союз учёных и инженеров (JUSE) провёл серию лекций американского статистика У. Эдвардса Деминга — человека, которого годами не слышали в Соединённых Штатах. Американская промышленность считала, что не нуждается в дисциплине качества: ей казалось, что послевоенная прибыль создаёт достаточный попутный ветер. Япония думала иначе.

Каору Исикава усвоил принципы Деминга, перевёл их в инструменты для заводского цеха и в 1968 году написал *Guide to Quality Control*. Семь инструментов — диаграмма Парето, контрольная карта, гистограмма, диаграмма рассеяния, стратификация, контрольный лист и причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы) — стали обязательным арсеналом каждого японского производственного подразделения. Сотни тысяч *QC-circles* — кружков качества из числа рабочих — еженедельно применяли их непосредственно на своих рабочих местах. Toyota, Honda, Sony, Canon, Nikon и сотни менее известных компаний к 1975 году включили анализ Парето в рутину каждого производственного процесса.

Результат был измерим. Между 1960 и 1980 годами Япония превратилась из послевоенной восстанавливающейся экономики во вторую экономическую державу мира.

Корея между 1963 и 1997 годами

Корея пошла другим путём, но с той же методологической основой. Валовой внутренний продукт на душу населения рос между 1963 и 1997 годами в среднем на семь процентов в год — три с половиной десятилетия подряд. Такого роста в таких масштабах история человечества до того времени не знала.

Чэболи — Samsung, Hyundai, LG, SK, Daewoo — переняли японскую модель кружков качества практически напрямую. В конце восьмидесятых у Samsung была собственная программа «Шесть сигм», выстроенная на инструментах Исикавы. Hyundai применял причинно-следственный анализ в своих сварочных цехах ещё до того, как вывез первый автомобиль на экспорт в Европу. В 1960 году экспорт Кореи составлял три процента ВВП; в 1981-м — тридцать семь. Между этими двумя цифрами — методологический переворот, который мы в Нидерландах не пережили.

Китай после 1979 года

Китай сделал этот шаг ещё резче. Между 1979 и 2008 годами четыре пятых роста производительности труда были обусловлены совершенствованием *Total Factor Productivity* — термина, которым экономисты обозначают то, что японцы называли *кайдзен*, а корейцы переняли под названием *бисангиэон*. По существу, это практика разложения каждого производительного действия до его компонентов по Парето и целенаправленного улучшения там, где сосредоточен наибольший эффект.

Исследование Всемирного банка 2020 года констатирует: между 1979 и 2008 годами рост производительности обеспечил более восьмидесяти процентов прироста выпуска на одного работника. Восемьдесят процентов. Остальное — инвестиции, расширение занятости, экономия на масштабе — менее двадцати. Страна с миллиардом жителей вытаскала себя из бедности за тридцать лет, и главным фактором оказался именно тот инструмент, который в нашем обществе был объявлен излишним.

То, без чего мы решили обойтись

В Нидерландах и в Европе с восьмидесятых годов прочно укоренилось убеждение: японский, корейский и китайский метод — это нечто для «фабрик», для материального производства. Для услуг, для государственного управления, для здравоохранения, для образования и для политики потребовался бы иной инструментарий — более мягкий, более диалогический, менее жёстко-числовой.

Верно обратное. Именно в мягких секторах — там, где последствия наиболее весомы с человеческой и политической точки зрения, — отсутствие иерархической дисциплины сказывается всего болезненнее. «Дело о пособиях на детский сад» — хрестоматийный пример ведомства, которое никогда не исследовало производительность своих собственных процессов с помощью инструментов Исикавы. Азотная политика — хрестоматийный пример досье, к которому никогда не применяли анализ Парето. Здравоохранение, образование, жилищное строительство — все сектора, в которых нидерландское государство с 1990 года практически неуклонно достигает всё меньшего на каждый потраченный евро, и в которых ответом неизменно служат новые правила и усиленный контроль — вместо меньших, но более точечных вмешательств.

Мы убеждены, что способны обойтись без взвешенного Парето. Реальные примеры — Япония, Корея, Китай, плюс собственные секторы, где метод всё же применяется, как нидерландское водное хозяйство и нефтехимия, — показывают ровно противоположное. Это не идеологическое суждение. Это измеримый факт, столь же неопровержимый, как балансная проверка стальной конструкции.

В одном рисунке — вся диспропорция. Три страны, принявшие инструмент и за тридцать лет умножившие свою экономику; одна страна — наша — отвергшая его и с тех пор относительно деградировавшая по большинству показателей.

Это первая причина, по которой существует всё остальное в этом выпуске. То, что я в следующих статьях демонстрирую на трёх делах, — не только нидерландская проблема. Это нидерландская проблема, в которую мы вошли с поднятой головой, тогда как три народа показали нам, что можно иначе, — и итог этого *иначе* поднял сотни миллионов людей из нищеты.

Источники: Wikipedia, Japanese economic miracle; Brookings, Japan and the Asian Economies; OUP Academic, Chaebols and firm dynamics in Korea; World Bank, China's Productivity Slowdown and Future Growth Potential; Каору Исикава, Guide to Quality Control (Asian Productivity Organization, 1968).**