

Элияху Голдратт | Джефф Кокс

---

# ЦЕЛЬ:

*процесс непрерывного  
совершенствования*



Продано более 6 млн экземпляров  
во всем мире

**Элияху Моше Голдратт**  
**Цель. Процесс непрерывного**  
**совершенствования**  
**Серия «Цель», книга 1**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8648054](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8648054)*

*Цель: процесс непрерывного совершенствования / Элияху Голдратт,  
Джефф Кокс: Альпина Паблишер; Москва; 2014  
ISBN 978-5-9614-3551-1*

### **Аннотация**

«Цель» – книга научная и образовательная. Сейчас эти два понятия употребляют так часто, что их первоначальный смысл затерялся в тумане излишнего подобострастия и таинственности. Как и большинство серьезных ученых, я думаю, что наука вовсе не имеет дела ни с тайнами природы, ни с непреложными истинами. Это попросту метод, с помощью которого мы оперируем неким минимальным набором предположений, способных посредством прямых логических построений обосновать существование многих явлений природы.

Физический закон сохранения энергии отнюдь не истина. Это всего лишь предположение, эффективно объясняющее огромное количество природных феноменов. Доказать универсальную применимость этого предположения невозможно, сколько бы

конкретных примеров его справедливости вы ни приводили. Зато опровергнуть это предположение можно одним-единственным фактом, который оно оказалось бы не в состоянии объяснить. Но даже такое опровержение не лишает предположение справедливости. Оно свидетельствует о необходимости другого, более общего предположения.

Именно так закон сохранения энергии был замещен более общим эйнштейновским постулатом сохранения энергии и массы. Эйнштейновский закон – не истина в такой же степени, как и его предшественник...»

# Содержание

Предисловие ко второму, исправленному изданию	6
От автора	10
Введение	13
Глава 1	16
Глава 2	33
Глава 3	53
Глава 4	63
Конец ознакомительного фрагмента.	70

**Элияху Голдратт,  
Джефф Кокс  
Цель. Процесс  
непрерывного  
совершенствования**

Originally published by North River Press USA

© 1984, 1986, 1992, 2004 Eliyahu M. Goldratt

© 2014 Goldratt1 Ltd.

In memory of the author, the late Eliyahu, M. Goldratt. Words cannot describe our esteem and respect for his lifeworks.

\* \* \*

# Предисловие ко второму, исправленному изданию

«Цель» – книга научная и образовательная. Сейчас эти два понятия употребляют так часто, что их первоначальный смысл затерялся в тумане излишнего подобострастия и таинственности. Как и большинство серьезных ученых, я думаю, что наука вовсе не имеет дела ни с тайнами природы, ни с непреложными истинами. Это попросту метод, с помощью которого мы оперируем неким минимальным набором предположений, способных посредством прямых логических построений обосновать существование многих явлений природы.

Физический закон сохранения энергии отнюдь не истина. Это всего лишь предположение, эффективно объясняющее огромное количество природных феноменов. Доказать универсальную применимость этого предположения невозможно, сколько бы конкретных примеров его справедливости вы ни приводили. Зато опровергнуть это предположение можно одним-единственным фактом, который оно оказалось бы не в состоянии объяснить. Но даже такое опровержение не лишает предположение справедливости. Оно свидетельствует о необходимости другого, более общего предположения.

Именно так закон сохранения энергии был замещен более

общим эйнштейновским постулатом сохранения энергии и массы. Эйнштейновский закон – не истина в такой же степени, как и его предшественник.

Мы склонны ограничивать свое представление о науке определенной совокупностью природных феноменов, имеющих отношение, как правило, к физике, химии или биологии. Но следует понимать, что существует огромное количество природных, естественных феноменов, не попадающих в эти категории. Это феномены, которые мы наблюдаем в жизни организаций, в частности промышленных предприятий. Если эти феномены не естественные, не природные, то какие? Они же реально существуют, они не придуманы!

В данной книге предпринята попытка показать, как на основе очень ограниченного набора посылок можно объяснить широкий спектр феноменов, имеющих место в промышленности. Вы, читатели, можете судить о том, насколько безукоризненна цепочка логических выводов, связывающая исходные предположения с наблюдаемыми в повседневной жизни предприятий фактами, насколько эта логика отвечает здравому смыслу.

Кстати говоря, здравый смысл – это не что-то обыденное; это высшая похвала, которую можно дать цепи логических рассуждений. Сопоставляя науку со здравым смыслом, мы выпускаем ее из золотой клетки академичности и делаем доступной каждому из нас и применимой ко всему, что мы видим вокруг себя.

В этой книге я попытался показать, что не надо быть семи пядей во лбу, чтобы построить новую науку или расширить границы применения науки существующей. Нужно лишь иметь достаточно мужества, чтобы не уклоняться от борьбы и не мириться с несоответствиями на том лишь основании, что «дела всегда так делались».

Я осмелился также ввести в повествование случаи из семейной жизни, поскольку семейные проблемы знакомы всякому менеджеру, в большей или меньшей степени одержимому работой. Это было сделано не только ради того, чтобы книга стала более популярной, но и затем, чтобы подчеркнуть тот факт, что часто мы склонны отмахиваться от многих феноменов, которые, как нам кажется, не имеют отношения к науке.

Еще я попытался раскрыть здесь смысл образования. Я искренне верю, что учеба возможна лишь в процессе дедуктивного мышления. Знакомясь с окончательными выводами, мы ничему не учимся. Это не учеба, а в лучшем случае лишь «натаскивание».

Именно поэтому я постарался донести основную идею данной книги в сократовском стиле. Иона знает готовые ответы, но он не дает их Алексу, а предоставляет ему найти их самостоятельно, заменяя восклицательные знаки вопросительными. Я уверен, что благодаря этому методу вы сможете найти ответы даже раньше Алекса.

Если вам понравится эта книга, вы, возможно, согласи-

тесь с тем, что образовательные книги, учебники такими и должны быть. Они не должны снабжать читателя готовыми результатами. Они должны давать лишь схематический план, следуя которому читатель найдет ответы сам. Если мне удастся при помощи этой книги изменить ваше представление о науке и образовании, лучшей награды мне не нужно.

# От автора

«Цель» – это роман о НОВЫХ глобальных принципах производства. Это роман о людях, пытающихся разобраться, почему крутится их мир, чтобы сделать его лучше. Они думают над своими проблемами логически и последовательно, и им удастся определить «причинно-следственные» связи между своими действиями и полученным результатом. В процессе этого они выводят несколько основных принципов, применяют их на практике и, благодаря этому, спасают свой завод и добиваются успеха.

В моем представлении наука – это не больше, чем понимание того, как устроен мир и почему он так устроен. Наши научные знания на любой данный момент – это просто состояние нашего понимания. Я не верю в абсолютные истины. И я боюсь подобных взглядов, потому что они препятствуют поиску путей, ведущих к более глубокому пониманию. Каждый раз, когда мы полагаем, что у нас есть окончательный ответ, прогресс, развитие науки и поиск более глубокого понимания останавливаются. Однако понимание мира не самоцель. По моему убеждению, к знанию необходимо стремиться для того, чтобы сделать мир лучше – сделать жизнь совершеннее.

Есть несколько причин, почему я решил представить мое понимание производства – как оно работает (реальность), и

почему оно работает таким образом – в форме романа. Во-первых, я хотел облегчить понимание этих принципов и показать, как они могут упорядочить тот хаос, с которым мы так часто сталкиваемся на производственных предприятиях. Во-вторых, я хотел проиллюстрировать действенность этого понимания и ту пользу, которую оно может принести. Достигнутые результаты – не вымысел. Это то, чего добились реально существующие производственные предприятия. Западный мир вовсе не обречен на второе или третье место в производстве. Если мы просто поймем правильные принципы, и будем применять их на практике, мы сможем конкурировать с кем угодно. Я также надеюсь, что читатели увидят применимость и ценность этих принципов и для организаций другого типа: банков, больниц, страховых компаний, наших семей. Возможно, во всех организациях существует такой же потенциал для роста и улучшения.

И, наконец, и это самое важное, я хотел показать, что каждый из нас может быть выдающимся ученым. Я уверен: секрет того, чтобы быть хорошим ученым, лежит не в возможностях нашего мозга. У нас их достаточно. Нам просто нужно смотреть на действительность открытыми глазами и подвергать то, что мы видим, тщательному логическому анализу. И ключевым здесь является мужество признать несоответствие того, что мы видим и к каким заключениям приходим, и устоявшегося порядка вещей. Именно умение подвергнуть сомнению устоявшиеся исходные посылки приво-

дит к неожиданным, ведущим к решению идеям. Практически каждый, у кого есть опыт работы на производстве, испытывает определенные сомнения относительно использования показателей эффективности производственного учета для контроля за деятельностью. И все же лишь малая толика напрямую посягнула на неприкосновенность этих «священных коров». Прогресс в углублении понимания требует того, чтобы мы подвергали сомнению основные исходные послылки относительно того, как устроен мир и почему он устроен таким образом. Если мы сможем лучше понять наш мир и принципы, управляющие им, я полагаю, наша жизнь станет лучше.

Удачи вам в ваших поисках этих принципов и в вашем собственном понимании «Цели».

*Элияху М. Голдратт*

# Введение

«Цель» – это книга о новых глобальных принципах производства. Она о людях, которые пытаются понять, как устроен мир и каким образом можно изменить его к лучшему. Логически разбирая проблемы, люди выявляют причинно-следственные связи между своими действиями и достигаемыми результатами. В процессе этого они выводят некоторые базовые принципы, которые помогают им сохранить свое предприятие и сделать его успешным.

Я рассматриваю науку как метод познания того, каков наш мир и почему он такой. В любой момент времени наши научные познания отражают текущее состояние нашего понимания. Я не верю в абсолютные истины. И я боюсь такой веры, потому что она блокирует стремление к более глубокому пониманию. Когда нам кажется, что мы получили окончательные ответы, наука, как стремление к большему пониманию, прекращается. С другой стороны, понимание окружающего мира отнюдь не самоцель. Я считаю, что к знаниям следует стремиться, желая изменить мир к лучшему, наполнить жизнь большим смыслом и счастьем.

Существует несколько причин, почему я выбрал жанр романа для объяснения своего понимания процессов производства, того, как и почему они работают. Во-первых, я хотел сделать эти принципы более понятными и показать, ка-

ким образом они привносят порядок в тот хаос, который так часто имеет место на наших промышленных предприятиях. Во-вторых, я хотел проиллюстрировать важность этого понимания. Достигнутые за счет применения этих принципов результаты отнюдь не художественная фантазия; они были достигнуты на заводах. Западный мир отнюдь не обречен оказаться на задворках промышленного производства. Поняв и научившись применять нужные принципы, мы способны конкурировать с кем угодно. Я также надеюсь, что читатели осознают полезность этих принципов не только в промышленном производстве, но и в таких организациях, как банки, больницы, страховые компании, а также семьях. Потенциал для роста и совершенствования есть, пожалуй, во всех организациях.

Наконец – и это самое важное – я хотел показать, что каждый из нас может стать выдающимся ученым. Я думаю, что секрет великого ученого не в силе его ума. Ума у всех нас хватает. Просто нам нужно научиться смотреть на окружающий мир и логически обдумывать то, что мы видим. Главное – иметь мужество преодолеть несоответствие между тем, какие выводы мы делаем, и тем, как принято поступать. Способность безбоязненно бросить вызов сложившимся представлениям – первая предпосылка любого скачка вперед.

Почти каждый из тех, кто работал на заводе, поморщится при упоминании о сложившейся практике учета затрат как критерия полезности наших действий. Однако очень немно-

гие осмеливаются бросить вызов этой «священной корове». Прогресс в понимании требует, чтобы мы подвергли сомнению свои базовые представления о том, как устроен мир и почему он так устроен. Если мы сможем лучше понять реальность и принципы, управляющие ею, я полагаю, что преобразуется жизнь каждого из нас.

Успеха вам в поиске этих принципов и собственного понимания цели!

# Глава 1

Половина восьмого утра, въезжаю в ворота и тут же через всю площадку вижу – малиновый «Мерседес». Припаркован у завода, рядом с офисами. Это мое место. Кто, кроме Билла Пича, мог это сделать? Что с того, что в этот час свободна практически вся площадка? Что с того, что часть парковочных мест специально помечена табличкой «Посетитель»? Нет, Билл должен припарковаться именно там, где указана моя должность. Билл любит такие, весьма прозрачные намеки. Ну что ж, ладно. В конце концов, он вице-президент подразделения, а я всего лишь директор завода. И, как я понимаю, свой чертов «Мерседес» он может парковать, где пожелает.

Я паркую мой «Бьюик» рядом (там, где указано «Главный бухгалтер-контролер»). Взгляд, брошенный на номерной знак, пока я обхожу машину, сомнений не оставляет: это должна быть машина Билла: на номерном знаке указано «НОМЕР I». Как всем известно, это полностью соответствует тому, к чему Билл настойчиво стремится. Он метит в исполнительные генеральные директора. Я тоже. Складывается впечатление, что теперь мои шансы невелики.

Как бы то ни было, направляюсь в офис. Чувствую, как от избытка адреналина начинает пульсировать кровь. Интересно, какого черта Билл здесь делает? От моей надежды пора-

ботать сегодня утром не осталось и следа. Я обычно приезжаю пораньше, чтобы переделать все то, на что в течение дня у меня не хватает времени. Я успеваю много сделать до того, как начнутся телефонные звонки и совещания; до того, как вспыхнет очередной пожар. Сегодня, явно, не удастся.

– Мистер Рого! – зовет кто-то меня.

Я останавливаюсь и вижу, как из боковой двери, ведущей на завод, резко выходят четыре человека. Я вижу Демпси – начальника смены, Мартинеза – представителя профсоюза, какого-то парня из почасовых рабочих и Рэя, мастера машинного центра. И все они говорят, перебивая друг друга. Демпси объявляет, что у нас проблема. Мартинез угрожает забастовкой. Парень из почасовых рабочих, возмущаясь, говорит что-то о притеснении. Рэй заявляет, что мы не можем что-то там закончить, потому что у нас нет деталей. Я внезапно оказываюсь в самой гуще всей этой заварухи. Я смотрю на них, они смотрят на меня. А я еще даже не пил кофе.

Когда мне удастся их успокоить и спросить, что происходит, я узнаю, что мистер Пич прибыл около часа тому назад, зашел на мой завод и потребовал, чтобы ему сообщили, в каком состоянии находится заказ 41427.

Как назло, о заказе 41427 никто ничего не знал. Тогда Пич устроил всем разгон, и выяснилось, что заказ этот довольно большой и к тому же просрочен. Ну и что тут нового? На этом заводе ничего не выполняется в срок. По собственным наблюдениям, могу сказать, что здесь система приори-

тетов при выполнении заказов такова: горит... всерьез горит... почти сгорело... и **БРОСАЙТЕ ВСЕ, ДЕЛАЙТЕ ЭТО!** Мы просто ни с чем не успеваем.

Как только Пич выясняет, что 41427 даже близко не готов к отправке, он начинает изображать из себя экспедитора. Он повсюду носится и орет на Демпси, раздавая ему указания. В конце концов, обнаруживается, что почти все необходимые детали давно готовы и ждут, и их горы. Но они не могут уйти в сборку. Не хватает одной из комплектующих: она еще должна пройти через какую-то операцию. Поскольку этой детали нет, сборка невозможна, а раз сборка невозможна, то и отправить этот заказ тоже невозможно.

Выясняется, что детали для этой недостающей комплектующей лежат рядом с одним из станков с ЧПУ и ждут своей очереди для запуска в обработку. Однако, когда Пич и Демпси являются в цех, оказывается, что механики как раз занимаются переналадкой этого станка, но не для обработки этой детали, а, в соответствии с чьим-то распоряжением, для обработки чего-то другого, и то другое как раз из разряда «Бросайте все, делайте это!».

До той другой «Бросайте все, делайте это!» работы Пичу нет никакого дела. Единственно, что его заботит, это выпихнуть заказ 41427. Он дает указание Демпси распорядиться, чтобы его мастер, Рэй, велел старшему механику оставить то отчаянно-горящее задание и подготовить оборудование для обработки недостающей детали для 41427. Выслу-

шав это, старший механик обводит взглядом Рэя, Демпси и Пича, швыряет на пол гаечный ключ и говорит им, что у них у всех не в порядке с головой. У него с помощником ушло полтора часа на переналадку для той другой детали, которая так горела, а теперь они говорят все бросить и начать переналадку для чего-то другого? Да пошло все к черту! Тогда Пич, дипломатичен как всегда, проходит вперед, не обращая внимания на моих начальника смены и мастера, и заявляет старшему механику, что, если тот не сделает, что ему сказали, он будет уволен. Следует обмен репликами. Механик грозит уйти с работы. Появляется представитель профсоюза. Все взбешены. Работа стоит. И вот ранним утром четыре взвинченных человека энергично приветствуют меня перед простаивающим заводом.

– Ясно. Где Билл Пич сейчас? – спрашиваю я.

– У тебя в кабинете, – отвечает Демпси.

– Отлично. Скажи ему: я подойду через минуту, – прошу я его.

Демпси, благодарно взглянув на меня, направляется в сторону офисов. Я поворачиваюсь к Мартинезу и к тому другому парню (он оказывается механиком) и говорю им, что, насколько известно мне, никто не собирается никого увольнять или отстранять и вся эта история просто какое-то недоумение. Мартинез не вполне удовлетворен моим ответом. Механик, как мне кажется, хочет, чтобы Пич извинился. Ну, уж нет, с этим я связываться не собираюсь. К тому же я все

равно знаю, что у Мартинеза нет полномочий объявить забастовку. Так что я говорю, что, если профсоюз захочет подать жалобу, я ничего не имею против и буду рад встретиться сегодня с Майком О'Доннелом, местным председателем профсоюза, чтобы оформить все, как положено. Мартинез, понимая, что он все равно ничего не может сделать до разговора с О'Доннелом, вынужден согласиться, и они возвращаются на завод.

– Пусть принимаются за работу, – говорю я Рэю.

– Угу. Так что нам делать? – интересуется Рэй. – То, для чего оборудование уже почти налажено, или то, что хочет Пич?

– То, что хочет Пич, – говорю ему я.

– Ладно, только тогда все время, что ушло на переналадку, пойдет коту под хвост, – говорит мне Рэй.

– Пусть пойдет коту под хвост! – взрываюсь я. – Рэй, я даже не знаю, в чем там дело. Но раз Билл явился сюда, стряслось что-то из ряда вон выходящее. Неужели непонятно?

– Да, похоже, – тянет Рэй. – Я ведь только спросил.

– Слушай, я понимаю, ты просто оказался крайним, – примирительно говорю я, пытаюсь разрядить обстановку. – Сейчас как можно быстрее нужно сделать переналадку и запустить эту деталь.

– Ясно, – отвечает он.

Уже внутри здания я опять сталкиваюсь с Демпси, идущим назад на завод. Он только что вышел из моего кабинета.

та, где он явно не стремился задержаться. Глядя на меня, он качает головой и тихо бросает:

– Ни пуха!

Дверь в мой кабинет распахнута настежь. Вхожу и вижу: Билл Пич восседает за моим столом. Это широкий приземистый мужчина, с густой шевелюрой стального цвета и с такими же стальными глазами. Пока я ставлю свой портфель, он не сводит с меня глаз. Его цепкий взгляд недвусмысленно говорит: *«Не сносить тебе головы, Рого»*.

– Ладно, Билл, в чем дело? – спрашиваю я.

Он отвечает:

– Надо поговорить. Садись.

– Я бы рад, да ты сидишь на моем месте, – говорю я. Это, наверное, не то, что мне следовало бы сказать.

– Знаешь, почему я здесь? – интересуется он, – Я здесь для того, чтобы спасти твою шкуру.

– Судя по тому, как меня только что встретили, – замечаю я, – ты здесь для того, чтобы испортить мне отношения с моими рабочими.

Он смотрит мне прямо в глаза и говорит:

– Если ты не в состоянии сделать так, чтобы здесь кое-что изменилось, тебе не придется переживать по поводу рабочих. И по поводу завода переживать не придется, поскольку ты останешься без него. Вообще-то, по поводу работы переживать тебе тоже не придется, так как ты ее потеряешь, Рого.

– Ладно, не кипятись, давай поговорим спокойно, – гово-

рю я ему. — Что там за проблема с этим заказом?

Билл начинает с того, что вчера, около десяти вечера, ему домой позвонил старый добрый Баки Бернсайд, президент фирмы, которая является одним из самых крупных клиентов ЮниКо. С ним был чуть ли не припадок по поводу того, что его заказ (это и был 41427) опаздывал уже на семь недель. Почти час он, как только мог, поджаривал Биллу пятки. Судя по всему, Баки попал в весьма неприятное положение, так как это именно он настоял на том, чтобы этот заказ был отдан нам, хотя все кругом убеждали его отдать этот заказ нашим конкурентам. Баки позвонил Биллу сразу по возвращении с ужина, на котором ему здорово досталось от его клиентов, потому что они не успевали со своими заказами, в чем, естественно, были виноваты мы. Баки был просто вне себя (и, скорее всего, не совсем трезв). Пичу удалось несколько умиротворить его, только пообещав, что он лично займется этим, и дав гарантию, что заказ будет отправлен сегодня к концу дня, даже если для этого придется свернуть горы.

Я пытаюсь объяснить Биллу, что я совершенно согласен со всем, что он говорит, мы не должны были так затягивать с этим заказом, и обещаю взять его под свой личный контроль. Но неужели было так необходимо являться сюда сегодня утром и перевернуть целый завод?

А где я был вчера вечером, интересуется он, когда он пытался дозвониться мне домой? При сложившихся обстоятельствах не могу же я ему сказать, что у меня есть еще

и личная жизнь. Когда телефон звонил первые два раза, я как раз выяснял отношения с моей женой и, как ни странно, именно по поводу того, что я уделяю ей слишком мало внимания. А в третий раз я не снял трубку, потому что мы тогда как раз мирились.

Я решаю сказать, что я просто поздно вернулся домой. Он не вдаётся в подробности. Вместо этого он спрашивает, как получилось, что я не знаю того, что происходит на моем заводе. Он уже сыт по горло постоянными жалобами на то, что заказы опаздывают. Почему я не могу навести порядок?

– Я могу сказать только одно, – говорю я ему, – после второй волны увольнений, которые вы вынудили нас провести три месяца назад, и в довершение к этому приказа о двадцатипроцентном сокращении затрат, я вообще удивляюсь, что мы умудряемся хоть что-то отправить в срок.

– Ал, – сдержанно говорит он, – единственное, что от вас требуется, это просто-напросто выпускать вашу чертову продукцию. Ты понимаешь меня?

– Так дай мне столько людей, сколько мне надо! – требую я.

– У тебя достаточно людей! Посмотри на показатели эффективности, бога ради! У тебя есть все, чтобы добиться улучшения, Ал! – возражает он. – И до тех пор, пока я не увижу, что ты можешь эффективно использовать то, что у тебя есть, не вздумай даже и заикаться о том, что у тебя не хватает людей.

Я уже открываю рот, собираюсь ответить, когда его предостерегающий жест заставляет меня промолчать. Билл поднимается, подходит к двери и закрывает ее. О, черт, думаю я.

От двери он оборачивается ко мне и говорит:

– Сядь.

Все это время я стоял. Я сажусь в одно из кресел у моего стола, туда, куда обычно садятся посетители. Пич возвращается на мое место за столом.

– Послушай, Ал, хватит спорить: мы просто выбрасываем время. Посмотри на свой последний производственный отчет, картина – яснее не бывает, – говорит Пич.

– Да, ты прав, – отвечаю я. – Главное сейчас – отправить заказ Бернсайда...

Пич взрывается:

– Черт возьми, да дело не в заказе Бернсайда! Заказ Бернсайда – это просто симптом той проблемы, которая у тебя здесь. Ты что думаешь, я приехал сюда, только чтобы протолкнуть просроченный заказ? Мне что, заняться больше нечем? Я приехал, чтобы взгреть тебя и встряхнуть весь твой завод. Дело не просто в том, как ты обслуживаешь клиентов. Дело в том, что твой завод теряет деньги.

Он на секунду замолкает, как бы для того, чтобы дать мне осознать всю значимость сказанного. Затем – бах! – он с грохотом ударяет кулаком по крышке стола и нацеливает на меня указательный палец.

– И если ты не сможешь отправлять заказы вовремя, мне

придется показать тебе, как это делается. А если ты и после этого не сможешь этого делать, тогда ты или твой завод будут мне не нужны.

– Билл, подожди минуту...

– Черт возьми, у меня нет минуты! – рывкает он. – У меня больше нет времени выслушивать оправдания. И мне не нужны объяснения. Мне нужны результаты. Мне нужны отправленные заказы. Мне нужен доход!

– Я знаю, Билл.

– Но ты, возможно, не знаешь, что наше подразделение сейчас несет самые крупные убытки за всю свою историю. Мы летим в такую пропасть, из которой можем вообще не выбраться, а твой завод и есть тот камень, который тянет нас вниз.

Я чувствую себя совершенно измотанным. Устало я спрашиваю у него:

– Ну, хорошо, что ты хочешь от меня? Я здесь шесть месяцев. Да, я должен признать: с того времени, как я здесь, дела идут хуже, а не лучше. Но я делаю все, что могу.

– Ну, вот что, Ал: я даю тебе три месяца на то, чтобы ты вытащил завод, – заявляет Пич.

– А что, если мы не справимся за это время? – спрашиваю я.

– Тогда я выйду с предложением на комитет управляющих о закрытии твоего завода, – отвечает Пич.

Я лишаюсь дара речи. Это определенно хуже всего того,

что я ожидал услышать этим утром. И все же это не так уж и неожиданно. Я бросаю взгляд за окно. Парковочная площадка заполняется машинами: скоро начнется первая смена. Когда я перевожу взгляд на Пича, он уже встал с моего места и обходит стол, чтобы сесть рядом со мной. Он доверительно наклоняется в мою сторону: теперь он будет проявлять понимание и перейдет к подбадриваниям.

– Ал, я знаю, ты получил в наследство не самое лучшее положение вещей. Я поставил сюда именно тебя, потому что считал, что ты сможешь вытащить этот завод. И я все еще так считаю. Но, если ты хочешь в этой фирме расти, давай результаты.

– Мне нужно время, Билл.

– Ничем не могу помочь, все, что у тебя есть, – три месяца. А если дела пойдут совсем плохо, я не смогу тебе дать даже и этого.

Я все еще сижу, когда Билл бросает взгляд на свои часы и встает. Разговор окончен.

Он говорит:

– Если уеду прямо сейчас, пропущу только первое совещание.

Я встаю. Он направляется к двери. Опустив руку на дверную ручку, он поворачивается и с ухмылкой спрашивает:

– Ну, после того, как я помог тебе надрать тут кое-кому задницу, думаю, у вас не будет проблем отправить для меня заказ Баки сегодня, так?

– Он уйдет сегодня, Билл, – обещаю я.

– Отлично, – говорит он, подмигивая мне, и открывает дверь.

Через минуту я вижу, как он садится в свой «Мерседес» и едет к воротам.

Три месяца. Это все, о чем я могу сейчас думать.

Я не помню, как я отвернулся от окна. Я не знаю, сколько прошло времени. Внезапно я осознаю, что сижу за своим столом, уставившись в пустоту. Я решаю, что будет лучше, если я пойду и гляну, что творится на заводе. С полки у двери беру каску и защитные очки и выхожу из кабинета. Проходя мимо секретаря, говорю:

– Фрэн, я пошел в цеха, скоро вернусь.

Фрэн поднимает голову от письма, которое она печатает, и улыбается мне.

– Тип-топ, – отвечает она. – Кстати, это была машина Пича на Вашем месте сегодня утром?

– Да.

– Отличная машина, – говорит она и смеется: – Сначала я подумала Ваша.

Теперь смеюсь я. Она наклоняется ко мне через стол.

– Интересно, сколько такая машина может стоять? – спрашивает она.

– Точно не знаю, думаю, тысяч тридцать, – отвечаю я ей.

У Фрэн перехватывает дыхание:

– Вы шутите! Такая дорогая? Мне и в голову не прихо-

дило, что машина может столько стоить. Ну и ну! Кажется, мне еще не скоро удастся обменять мой «Шевет» на одну из таких.

Она смеется и возвращается к прерванному письму.

Фрэн – это дама из категории «тип-топ». Сколько ей лет? Я бы сказал, немного за сорок, у нее двое детей-подростков, она их воспитывает одна. Ее бывший муж – алкоголик. Они давно развелись... и с тех пор она и слышать о мужчинах ничего не хочет. Или почти ничего. Фрэн сама мне все это рассказала на второй день моей работы на заводе. Она мне нравится. И мне нравится, как она работает. Мы платим ей хорошую зарплату... по крайней мере, пока. Как бы то ни было, у нее еще есть три месяца.

Когдаходишь на завод, кажется, будто оказываешься там, где сатана и ангелы, сочетавшись браком, сотворили некую серую магию. У меня всегда возникает такое чувство. Все, окружающее вас, и обыденно, и сверхъестественно. Производственные цеха всегда казались мне чем-то захватывающим, даже чисто визуально. Большинству людей, однако, так не кажется.

За двойными дверьми, отделяющими завод от офисов, мир меняется. Над головой свисает сеть ламп, закрепленных на потолочных фермах, и все кругом залито теплым оранжевым светом. Огромная затянутая сеткой клеть вмещает множество рядов поднимающихся до потолка стеллажей, заставленных ящиками и коробками с деталями и материала-

ми, необходимыми для всего того, что мы производим. По узенькому проходу между стеллажами туда-сюда разъезжает человек. Он сидит в кабине вилочного погрузчика, скользящего вдоль пути, проложенного по потолку. В цеху медленно раскручивается полоска сверкающей стали. Она исчезает в чреве станка, и тот каждые пару секунд выдыхает: «Качанк».

Станки. По сути дела, завод – это просто одна большая комната, огромное пространство, заставленное станками. Они стоят группами и отделены друг от друга проходами. Большинство станков покрашено в сочные цвета Марди Грас – оранжевый, лиловый, желтый, голубой. На дисплее управления нескольких самых новых машин светятся рубиновые цифры. Следуя заложенной программе, исполняют механический танец руки роботов.

Тут и там работают люди, почти незаметные среди станков. Они оглядываются на меня, когда я прохожу мимо. Кое-кто приветственно машет мне рукой, я машу в ответ. Мимо с воем проносится электрокар, которым управляет невообразимо толстый парень. За длинными столами с ворохами разноцветных проводов работают женщины. Покрытый копотью парень в бесформенном комбинезоне поправляет защитную маску и зажигает сварочную горелку. За стеклянной перегородкой дородная рыжеволосая дама стучит по клавиатуре компьютерного терминала с янтарно-желтым дисплеем.

С этими картинками перемешаны звуки, шум непрерыв-

ного, монотонного аккорда, собранного из гула вентиляторов, моторов, воздуха в вентиляционных проемах – это как непрекращающееся дыхание. Иногда, без всякой закономерности, в этот ровный шум врывается БУМ, вызванный чем-то совершенно непостижимым. Где-то у меня за спиной раздаются сигнальные звонки мостового крана, с грохотом уходящего вверх. Щелкают реле. Вздвывает сирена. Через систему звукоусиления время от времени, перекрывая весь этот грохот, что-то невнятно вещает бестелесный, как Бог, голос.

Пробивая весь этот шум, до меня долетает свист. Я оборачиваюсь и вижу Боба Донована, шагающего по проходу. Не узнать его невозможно. Это высоченная машина весом около двухсот пятидесяти фунтов, добрая часть чего – это результат его приверженности к пиву. Самым неотразимым мужчиной в мире его, пожалуй, не назовешь... Его парикмахер, похоже, служил в морской пехоте. Красноречием Боб не блещет, и, как я догадываюсь, это составляет особый предмет его гордости. Но, несмотря на пару острых углов, которые он ревностно оберегает, мужик он неплохой. Он проработал на этом заводе производственным менеджером девять лет. Если вам надо, чтобы что-то было сделано, достаточно просто поговорить с Бобом, и, если это вообще возможно сделать, к следующему разу, когда вы упомянете об этом, все уже будет сделано.

У нас уходит около минуты, чтобы подойти друг к другу. Взглянув на него, я замечаю, что от радости он не светится.

Полагаю, я тоже.

– Доброе утро, – говорит Боб.

– Не знаю, что в нем доброго, – отвечаю я. – Слышал уже о нашем визитере?

– Да уж... Весь завод об этом говорит, – замечает Боб.

– Ну, тогда, значит, знаешь, что мы срочно должны отправить заказ 41427, – говорю я.

Боб начинает наливать краской.

– Именно об этом я и хотел с тобой поговорить.

– Что еще случилось?

– Не знаю, слышал ты уже или нет, но Тони, тот самый старший механик, на которого наорал Пич, только что уволился, – сообщает мне Боб.

– О, черт, – вырывается у меня.

– Не думаю, что тебе надо объяснять, что таких специалистов не пруд пруди. Не знаю, где мы найдем замену, – говорит Боб.

– Может, сможем уговорить его вернуться?

– Не уверен, что захотим, – отвечает он, – до того, как он пошел увольняться, он переналадил станок, как велел ему Рэй, и запустил его на автоматическую обработку. Как выяснилось, он не закрепил два регулировочных болта, и теперь там весь пол усыпан осколками инструмента.

– Сколько деталей пошло в брак?

– Да не очень много. Станок работал недолго.

– Хватит, чтобы отправить заказ? – спрашиваю я.

– Надо посмотреть, – отвечает Боб. – Понимаешь, все дело в том, что полетел сам станок и, похоже, так быстро его не отремонтировать.

– Что это за станок? – спрашиваю я.

– NCX-10, – отвечает Билл.

Я закрываю глаза. У меня такое чувство, будто ледяная рука откуда-то изнутри стиснула мой желудок. Это единственный станок такого типа на заводе. Я спрашиваю Боба, насколько серьезно повреждение. Он отвечает:

– Не знаю. Там что-то оказалось наполовину вырвано. Мы уже связались по телефону с производителем, выясняем.

Я ускоряю шаг. Я должен посмотреть сам. Господи, ну и в переплет мы попали! Я бросаю взгляд на Боба, также ускорившего шаг.

– Думаешь, он это сделал специально? – спрашиваю я.

Боб явно не ожидал такого поворота.

– Наверяд ли. Думаю, он был настолько взбешен, что просто не соображал, что делал. Ну и запорол станок.

Я чувствую: мое лицо начинает гореть. Ледяная рука отпустила. Я сейчас настолько зол на Билла Пича, что рисую себе картину, как я звоню в ору ему прямо в ухо. Это все из-за него! Я вижу, как он сидит за моим столом, и слышу, как он говорит, что покажет мне, как нужно вовремя отправлять заказы. Отлично, Билл. Ты, действительно, показал, как это делается.

## Глава 2

Когда твой собственный мир рассыпается на куски, как-то странно видеть, что мир твоих близких все так же прочен. И невозможно понять, почему их это совсем не затрагивает. Около половины седьмого я уезжаю с завода, чтобы заскочить домой и перехватить что-нибудь на ужин. Когда я вхожу, Джули отрывается от телевизора.

– Привет, – говорит она. – Как тебе моя прическа?

Она поворачивается. Вместо густых прямых волос у нее на голове масса мелких кудряшек. Да и цвет не тот. Тут и там появились светлые пряди.

– Угу, тебе идет, – чтобы что-то сказать, отвечаю я.

– Парикмахерша сказала: это подчеркивает мои глаза, – говорит она, взмахнув длинными ресницами. У нее большие красивые голубые глаза. Мне не кажется, что их надо «подчеркивать». Но, впрочем, что я в этом понимаю?

– Неплохо, – роняю я.

– Не очень-то тебе есть дело, – замечает она.

– Извини, был тяжелый день.

– Бедненький! – восклицает она. – Но у меня потрясающая идея! Пойдем куда-нибудь поужинаем, и ты все выкинешь из головы.

Я качаю головой.

– Не могу. Я заскочил только перекусить и тут же еду на-

зад на завод.

Она поднимается и кладет руки на бедра. Я еще не видел этого костюма.

– Ну, с тобой не соскучишься! – говорит она. – Особенно, если учесть, что мне удалось сплавить детей на весь вечер.

– Джули, у меня на заводе ЧП. Один из самых дорогих станков полетел сегодня утром, а он мне нужен для обработки одной детали, это очень срочный заказ. Я должен быть там сам, – объясняю я ей.

– Ладно, как угодно. Только дома есть нечего. Я думала, мы пойдем куда-нибудь, – говорит она. – Ты же сам вчера сказал, что сегодня мы куда-нибудь ходим.

Тут я вспоминаю. Она права. Это было одно из обещаний, которое я ей дал вчера, когда мы мирились.

– Извини. Послушай, мы можем сходить куда-нибудь на часок, – предлагаю я ей.

– Это ты называешь провести где-нибудь вместе вечер? – спрашивает она. – Давай вообще оставим эту тему, Ал.

– Выслушай же меня, – пытаюсь я ей объяснить. – Сегодня утром неожиданно явился Билл Пич. Он собирается закрывать завод.

Ее лицо меняется. Оно прояснилось, или мне показалось?

– Закрывать завод... правда? – спрашивает она.

– Да, дела совсем плохи.

– А ты говорил с ним о новом назначении? – интересуется она.

Сначала я не могу поверить в это, потом отвечаю:

– Нет, я не говорил с ним о моем новом назначении. Моя работа здесь, в этом городе, на этом заводе.

Она осведомляется:

– Но если завод собираются закрывать, тебя что, не интересует, куда мы переедем? Меня, например, интересует.

– Пока это не больше, чем разговоры.

– А-а, – тянет она.

Я чувствую, что свирепо смотрю на нее.

– Значит, ты на самом деле хочешь уехать отсюда, и как можно быстрее, так?

– Это не мой родной город, Ал. И у меня нет к нему тех сентиментальных чувств, которые испытываешь ты, – отвечает она.

– Мы здесь всего шесть месяцев, – напоминаю я ей.

– Всего-то? Каких-то шесть месяцев? – повторяет она. – Ал, у меня здесь нет друзей. Мне, кроме тебя, общаться не с кем, а тебя постоянно нет дома. Я ничего не имею против твоей семьи, но после часа разговора с твоей мамой у меня такое чувство, что я начинаю сходить с ума. Знаешь, мне кажется, мы здесь не шесть месяцев, а намного больше.

– Ну, хорошо. А от меня, что ты хочешь? Я не просился сюда. Меня назначили сюда для того, чтобы я делал свою работу. Это было просто делом случая, – говорю я.

– Не очень-то счастливого, – замечает она.

– Джули, у меня нет времени для того, чтобы опять при-

ниматься за выяснение отношений, — пытаюсь остановить я ее.

У нее начинают катиться слезы.

— Отлично! Давай, уезжай! А я буду сидеть здесь одна, — всхлипывает она. — И так каждый день.

— Ну, Джули.

Я обнимаю ее. Мы молча стоим так несколько минут. Она перестает плакать, отступает на шаг и поднимает на меня глаза.

— Извини, — говорит она. — Если тебе надо назад на завод, тогда тебе лучше ехать.

— Может быть, сходим куда-нибудь завтра вечером? — предлагаю.

Она разводит руками:

— Как хочешь... все равно.

Я поворачиваюсь, чтобы уйти, потом оглядываюсь на нее:

— Ты будешь в порядке?

— Да, конечно. Я найду что-нибудь поесть в холодильнике, — отвечает она.

Про ужин я уже забыл. Я говорю:

— Ладно, а я куплю себе что-нибудь по дороге на завод. Пока.

Сев в машину, я обнаруживаю, что у меня пропал аппетит.

С тех пор как мы переехали в Бэрингтон, Джули было непросто. С удивительным постоянством каждый раз, когда

заходит разговор о городе, она начинает жаловаться, а я начинаю его защищать.

Это правда, что я родился и вырос в Бэрингтоне, и поэтому я чувствую себя здесь дома. Мне знакомы все улицы. Я знаю, куда лучше всего пойти за покупками, куда пойти посидеть, от каких мест держаться подальше, и тому подобное. Это мой город, и я к нему привязан больше, чем к какому-нибудь другому месту. На протяжении восемнадцати лет это был мой дом.

И все-таки я не думаю, что питаю по отношению к нему слишком много иллюзий. Бэрингтон – это рабочий город. Простой приезжий навряд ли заметит в нем что-нибудь примечательное. Проезжая по городу, я смотрю по сторонам, и у меня возникает почти такое же впечатление. Район, где мы живем, ничем не отличается от того, что можно увидеть в пригороде любого американского города. Относительно новые дома, недалеко от них универмаги, тут и там беспорядочно разбросаны гамбургерные, и дальше, ближе к главному шоссе, большой торговый центр. Я не нахожу ничего, что отличало бы это место от тех районов, где нам приходилось жить раньше.

Я въезжаю в центр города: картина на самом деле довольно унылая. Вдоль улиц тянутся старые кирпичные дома с закопченными выщербленными стенами. Часть магазинных витрин пуста или заколочена фанерой. Много железнодорожных путей, но не очень много поездов.

На углу Мэйн и Линкольн возвышается одинокая башня, единственное в Бэрингтоне многоэтажное офисное здание. Десять лет назад, когда его строили, вокруг этого здания – всех его четырнадцать этажей – было много суеты. Пожарное отделение воспользовалось подходящим случаем для покупки новой пожарной машины с пожарной лестницей, позволяющей добраться до последнего этажа. (Я подозреваю, что все это время они тайно надеются, что когда-нибудь в этом небоскребе случится пожар, чтобы опробовать в деле новую лестницу). Местные оптимисты незамедлительно заявили, что новое многоэтажное офисное здание – это некий символ жизнестойкости Бэрингтона, признак возрождения старого промышленного города. А пару лет назад администрация здания установила на крыше огромный плакат, кричащий красными буквами: «Купите меня!» – и сообщающий номер телефона. С шоссе складывается впечатление, что продается весь город, и это не очень далеко от действительности.

Каждый день по дороге на работу я проезжаю мимо одного завода. Он окружен ржавой сеткой с натянутой поверху колючей проволокой. Перед заводом парковочная площадка – пять акров бетона с пучками пожухлой травы, пробивающейся сквозь трещины. Сюда уже несколько лет не припарковывают машины. Краска на стенах выцвела, и кажется, будто стены покрыты мелом. На стене еще можно разобрать название фирмы: там, где когда-то, до того как их сняли, ви-

сели буквы и лого, краска темнее.

Фирма, которой принадлежал этот завод, перебралась на юг. Они построили новый завод где-то в Новой Каролине. По слухам, они пытались сбежать от проблем, которые им доставлял их профсоюз. Поговаривают, что профсоюз все равно достанет их лет через пять. Но пока они обеспечили себе пять лет выплат низкой заработной платы и, возможно, не так много проблем с рабочими. А с точки зрения современного управленческого планирования, пять лет – это почти вечность. В итоге на окраинах Бэрингтона покоятся останки еще одного индустриального динозавра и на улице оказались почти две тысячи людей.

Шесть месяцев назад мне пришлось побывать внутри завода. Мы тогда искали дешевые помещения под склад где-нибудь недалеко от нашего завода. Это вообще-то не входило в мои прямые обязанности, но я и еще несколько человек приехали сюда посмотреть, что к чему. (Когда я только приехал сюда, я еще был наивным мечтателем и надеялся, что нам когда-нибудь могут понадобиться помещения для увеличения производственных площадей. Теперь над этим остается только посмеяться.) Что меня тогда поразило – это тишина. Полное безмолвие. Каждый шаг отдавался эхом. Было как-то не по себе. Все станки были вывезены. Это было просто огромное пустое пространство.

Проезжая сейчас мимо, я не могу отделаться от мысли о том, что то же самое через три месяца станет и с нами. Мне

от этой мысли становится тошно.

Я не могу смотреть на все это. С середины семидесятых город теряет крупных работодателей, в среднем одного в год. Они или полностью сворачиваются, или перебираются куда-нибудь в другое место. И кажется, конца этому не будет. А теперь может наступить наш черед.

Когда я вернулся сюда директором завода, «Бэрингтон Геральд» напечатала обо мне статью. Ничего в этом особенно-го, знаю. Но на какое-то время я превратился в небольшую знаменитость. Местный парнишка, достигший высот. Эдакая школьная мечта, воплотившаяся в жизнь. Мне не хочется думать, что, когда мое имя опять появится в газете, это будет статья о закрытии завода. Я начинаю чувствовать себя предателем.

Когда я возвращаюсь на завод, Донован напоминает нервничающую гориллу. Со всей этой беготней он сегодня, кажется, даже похудел. Идя по проходу к NCX-10, я наблюдаю, как Донован сначала переминается с ноги на ногу, затем начинает расхаживать туда-сюда, через несколько секунд останавливается, внезапно несется через проход к кому-то, что-то говорит и тут же срывается куда-то в другое место, чтобы что-то проверить. Пытаясь окликнуть его, я резко свисту, засунув два пальца в рот, но он не слышит. Мне приходится нестись за ним через два участка, пока я, сделав круг, наконец, не догоняю его, опять у NCX-10. Он, кажется, удивлен,

что видит меня здесь.

– Успеем или нет? – спрашиваю я.

– Пытаемся, – отвечает он.

– Да, но вообще это возможно?

– Делаем все, что можем.

– Боб, мы отправим сегодня заказ или нет?

– Может быть.

Я отворачиваюсь и остаюсь стоять там, глядя на NCX-10. Там есть на что посмотреть. Это довольно громоздкий станок и самый дорогой из всех станков с ЧПУ, которые у нас есть. Он покрашен в гляцевитый бледно-лиловый цвет. (Не спрашивайте у меня почему). С одной стороны у него контрольная панель с красными, зелеными и янтарно-желтыми лампочками, блестящими тумблерами, угольно-черной клавиатурой, кассетными накопителями и компьютерным дисплеем. Он выглядит довольно сексуально. И все это сосредоточено на обработке металла в глубине станка, где тиски цепко держат полосу стали. Слой за слоем резец снимает металлическую стружку, и она тут же смывается непрерывным потоком смазочного материала бирюзового цвета. По крайней мере, этот чертов станок опять работает.

Сегодня нам повезло. Повреждение было не настолько серьезным, как мы думали сначала. И все-таки была уже половина пятого, когда техник по обслуживанию начал собирать свои инструменты. К этому времени уже началась вторая смена.

Весь сборочный цех был оставлен на сверхурочную работу, несмотря на то, что это идет вразрез с нынешней политикой подразделения. Понятия не имею, куда мы будем прятать затраты, но этот заказ должен уйти сегодня. Сам Джонни Джонс, наш директор по маркетингу, звонил мне сегодня четыре раза. Ему тоже досталось от Пича, от его собственных работников отдела продаж и от клиента. Мы безвариантно должны отправить сегодня этот заказ.

Я надеюсь, больше уже ничего не случится. Как только каждая деталь оказывается законченной, ее тут же переносят туда, где она вставляется в комплектующую. И как только каждая комплектующая готова, мастер тут же отправляет ее на тележке на завершающую сборку. Кто-нибудь хочет что-нибудь сказать об эффективности? Люди вручную по одной переносят детали туда-сюда... Объем производства деталей в расчете на одного рабочего, должно быть, смехотворен. Это просто идиотизм. Я вообще удивляюсь, откуда Боб взял всех этих людей.

Я медленно осматриваюсь. Навряд ли хоть кто-нибудь на участках занят сейчас работой, не имеющей отношения к заказу 41427. Донован каждого, кого он только смог поймать, поставил на работу с этим заказом. Таким образом это делаться не должно.

И все-таки заказ уходит.

Я смотрю на часы: самое начало двенадцатого. Мы на погрузочной площадке. Задние загрузочные двери трейлера за-

крываются, водитель усаживается на свое место, включает зажигание, отпускает тормоза, и трейлер медленно уходит в ночь.

Я поворачиваюсь к Доновану. Он поворачивается ко мне.

– Поздравляю, – говорю я ему.

– Спасибо, только не спрашивай, как мы это сделали, – отвечает он.

– Ладно, не буду. Как насчет поужинать?

Первый раз за сегодняшний день Донован улыбается. Где-то далеко трейлер переключает скорость.

Мы садимся в машину Донована: она просто оказывается ближе. Два первые места, куда мы приезжаем, уже закрыты. Тогда я говорю Доновану, чтобы он ехал, куда я скажу. Мы переезжаем реку по 16-й улице, проезжаем Бессемер, въезжаем в Сауф Флет и оказываемся перед сталепрокатным комбинатом. Я говорю Доновану повернуть направо, и мы начинаем вилять по узеньким улочкам. Здесь, на окраине, дома наклеплены стена к стене, ни дворов, ни травы, ни деревьев. Сами улицы узкие, машины припаркованы прямо тут же, приходится постоянно маневрировать. Наконец мы тормозим перед заведением под названием «Бар и Гриль Седникка».

Донован оглядывается по сторонам и осведомляется:

– Ты уверен, что это именно то место?

– Да-да, пошли. У них лучшие в городе гамбургеры, – успокаиваю я его.

Мы заходим, проходим в глубь зала и усаживаемся. Максин узнает меня и подходит поздороваться. Я перебрасываюсь с ней парой слов, и мы с Донованом заказываем гамбургеры, картофель фри и пиво.

Донован осматривается и интересуется:

– Ты откуда знаешь это место?

Я отвечаю:

– У этой стойки я заказал свою первую выпивку. Кажется, я тогда сидел на третьем табурете слева. Правда, это давно было.

Донован спрашивает:

– Ты начал пить в зрелом возрасте, или ты сам отсюда?

– Я вырос в двух кварталах отсюда. Мой отец держал бакалейный магазин на углу. Сейчас этим занимается мой брат.

– Я не знал, что ты отсюда, – говорит Донован.

– Со всеми назначениями и переездами у меня ушло пятнадцать лет, чтобы вернуться сюда, – замечаю я.

Нам приносят пиво.

– Эти два за счет Джо, – Максин кивает в сторону Джо Седникка, стоящего за стойкой. Мы с Донованом благодарственно машем ему.

Донован поднимает свой бокал и провозглашает:

– За 41427, который мы все-таки отправили!

– Да, за это стоит выпить, – поддерживаю я и чокаюсь с ним.

После нескольких глотков Донован выглядит уже не та-

ким вздержнутым. А я все думаю о том, что произошло сегодня вечером.

– Знаешь, а нам ведь этот заказ дорого обошелся, – замечаю я. – Мы потеряли хорошего механика. Получили счет за ремонт NCX-10. Добавь к этому сверхурочные.

– Плюс время, которое мы потеряли, пока NCX-10 стоял, – добавляет Донован. – И все-таки, надо признать, – продолжает он, – как только мы взялись всерьез, дело пошло. Так бы каждый день.

– Ну, уж нет, спасибо, – смеюсь я, – с меня хватит.

– Да я не о том, чтобы Билл Пич каждый день являлся на завод. Но мы все же отправили заказ, – говорит Донован.

– Я целиком и полностью за то, чтобы отправлять заказы. Только не так, как мы это сделали сегодня, – говорю я.

– Но заказ ведь ушел, так?

– Да, ушел. Но мы не можем позволить, чтобы это делалось таким образом.

Донован возражает:

– Мне было ясно, что я должен был делать, я организовал всех делать именно то, что было нужно, и черт с ними, с правилами.

– Боб, ты представляешь себе, что станет с нашими показателями эффективности, если мы таким образом будем управлять заводом каждый день? – интересуюсь я. – Мы просто не можем бросать целый завод на выполнение каждого отдельного заказа. От экономии, от масштаба не останется

и следа. А затраты... возрастут еще больше, чем они у нас сегодня. Мы же не можем управлять заводом тем местом, на котором сидим.

Донован задумывается. Потом говорит:

– Наверное, я научился слишком многому не тому, пока работал экспедитором.

– Послушай, вы сделали сегодня огромную работу, я серьезно. Но правила ведь устанавливаются не просто так. И ты это знаешь. И хочу тебе сказать, что, в довершение ко всем тем неприятностям, которые нам устроил Билл Пич сегодня, чтобы отправить один заказ, в конце месяца он снимет нам головы, если мы не улучшим показатели эффективности.

Боб медленно кивает, а затем спрашивает:

– Ну, а что мы будем делать в следующий раз, когда случится такая же история?

– Я с улыбкой отвечаю:

– Да, скорее всего, то же самое.

Потом я поворачиваюсь и окликаю:

– Максин, принеси нам еще по одному. А вообще-то, чтобы тебе не ходить много раз, неси сразу кувшин.

Итак, сегодняшний кризис мы пережили. Мы взяли верх. С очень большим трудом. И сейчас, когда Донован ушел, и моя голова начинает проясняться, я не вижу, что вообще там было такого, чтобы его отмечать. Нам сегодня удалось отправить один очень просроченный заказ. Вот это достижение!

А ведь дело в том, что мой завод оказался в критическом списке. Пич дал нам три месяца, а потом он перекроет кислород.

Это значит, что у меня есть всего-навсего два, ну, может быть, три месячных отчета, чтобы попытаться убедить его изменить свое решение. Через три месяца действия будут разворачиваться следующим образом: он отправится на заседание руководства корпорации и представит им цифры. Сидящие за столом посмотрят на Грэнби. Грэнби задаст пару вопросов, еще раз взглянет на цифры и утвердительно кивнет. И это будет конец. Решение, принятое на уровне руководства корпорации, изменению не подлежит.

Нам дадут время, чтобы закончить все текущие заказы. А затем шестьсот человек пополнят очереди на бирже труда, где они присоединятся к друзьям и бывшим коллегам, к тем другим шестистам, кого мы уволили еще раньше.

И таким образом подразделение ЮниВэар уйдет еще с одного рынка, не выдержав конкуренции. И значит, больше нельзя будет купить нашу продукцию, и, между прочим, хорошую продукцию, которую мы просто не можем производить настолько дешево, или настолько быстро, или настолько хорошо, или настолько... что-нибудь там еще, чтобы обойти японцев. Так же, как и большинство других на рынке. Вот что делает нас сейчас одним, ничего особого из себя не представляющим подразделением группы ЮниКо (рост доходов которой напоминает Канзас), и вот почему мы просто станем

еще одной ничего особого из себя не представляющей фирмой в Бог-Знает-Какой Корпорации, после того как большие боссы, сидящие в штаб-квартире, договорятся о слиянии с кем-нибудь вроде нас, также теряющим рынок. Складывается впечатление, что на сегодняшний день это и есть суть стратегического планирования фирмы.

Что же с нами происходит?

Чуть ли не каждые шесть месяцев какая-нибудь из групп, входящих в корпорацию, предлагает новую программу в качестве панацеи от всех проблем. Какие-то из них вроде бы даже работают, но ни одна не смогла ничего изменить. Месяц за месяцем мы кое-как плетемся, а лучше не становится. В большинстве случаев становится хуже.

Ладно, хватит плакаться, Рого. Попробуй посмотреть на это спокойно. Попробуй подойти рационально. В офисах уже никого не осталось. Уже поздно. Наконец-то я остался один... здесь, в угловом кабинете, которого я так жаждал, на троне моей империи, уж если на то пошло. Меня никто не дергает. Телефон молчит. Итак, проанализируем ситуацию. Почему мы в настоящее время не можем выпускать качественный товар вовремя и по цене, лучше той, что предлагают конкуренты?

Что-то здесь не так. Я не знаю, что, но что-то в самой основе не так. Я, должно быть, чего-то не понимаю.

Я руковожу заводом, который должен быть хорошим. Черт, это на самом деле хороший завод. У нас есть техноло-

гия. У нас есть роботы. У нас есть компьютерная система, которая умеет делать все, кроме разве что кофе варить.

У нас хорошие специалисты. Практически везде. Ладно, у нас кое-где не хватает людей, но те, что у нас есть, – знающие работники, хотя, конечно, мы могли бы их лучше использовать. И у меня не так-то много проблем с профсоюзом. Они временами доставляют неприятности, но у конкурентов тоже есть профсоюзы. К тому же рабочие пошли в последний раз на уступки – не на все, конечно, которые мы хотели бы получить, но жить с таким соглашением все-таки можно.

У меня есть оборудование. У меня есть люди. У меня есть все необходимые материалы. Я знаю, что рынок есть: продают ведь конкуренты свою продукцию. В чем же, черт побери, дело?

Это все чертова конкуренция. Вот что не дает нам жизни. С тех пор, как японцы пришли на наши рынки, конкуренция стала просто уму непостижимой. Три года назад они обходили нас по качеству и дизайну. Сейчас мы в этом почти сравнялись с ними. Теперь они обходят нас по ценам и срокам поставки. Хотел бы я знать, в чем их секрет. Что я могу сделать, чтобы повысить свою конкурентоспособность? Я уже сократил расходы. Я их сократил в гораздо большей степени, чем кто-либо другой в нашем подразделении. Больше урезать уже нечего.

И что бы там ни говорил Пич, мои показатели эффективности довольно приличны. У него есть заводы с еще худши-

ми показателями, я это точно знаю. А те, у кого показатели лучше, не имеют такой конкуренции, как у меня. Может быть, я смог бы еще немного улучшить эффективность, но... Не знаю. Это как стегать лошадь, и без того скачущую изо всех сил.

Надо просто что-то сделать с просроченными заказами. Ничего на заводе не отправляется без того, чтобы его не проталкивали, у нас горы и горы незавершенного производства. Материал запускается в соответствии с графиком, однако ничего не выходит на том, другом, далеком конце тогда, когда запланировано.

И это довольно распространенное явление. Почти каждый завод, по моим сведениям, имеет экспедиторов. И если вы пройдетесь по любому в Америке заводу приблизительно нашего размера, вы обнаружите столько же незавершенного производства, как и у нас. Я не знаю, в чем тут дело. С одной стороны, наш завод не хуже, чем большинство из тех, что мне довелось видеть, а, вообще-то, даже лучше, чем многие другие. И все же мы теряем деньги.

Если бы мы просто смогли отправить все просроченные заказы. Иногда кажется, что это дело рук крошечных гремлинов. Каждый раз, когда у нас только начинает все получаться, они пробираются в цеха – в пересменку, когда никто не видит, – и устраивают беспорядок ровно настолько, чтобы вся наша работа полетела в тартарары. Клянусь, это дело рук гремлинов.

Или, может, у меня просто не хватает знаний? Но, черт бы это все побрал, я дипломированный инженер. У меня степень магистра в управлении бизнесом. Пич не назначил бы меня на эту должность, если бы он считал, что у меня недостаточно знаний и опыта. Значит, дело не во мне. Или все-таки во мне?

Бог мой, сколько же это времени уже прошло с тех пор, как я начинал промышленным инженером, толковый парень, знающий все и вся, — четырнадцать, пятнадцать лет? Сколько же это прошло долгих дней?

Когда-то я верил, что, если я буду много работать, я смогу всего добиться. Я работал с того дня, как мне стукнуло двенадцать. Я подрабатывал после уроков в бакалейном магазине у отца. Я работал, пока учился в университете. Когда мне стал позволять возраст, на летних каникулах я работал на заводах здесь в округе. Мне постоянно говорили, что, если я буду много работать, это обязательно принесет свои плоды. Это все верно, не так ли? Возьмем моего брата, ему не надо было напрягаться: он просто родился первым. И вот теперь он владелец бакалейного магазина в не самом престижном районе здесь в городе. А теперь возьмем меня. Я всегда много работал. Я потел все годы учебы в инженерном колледже. Получил работу в большой фирме. Сам превратил себя в постороннего для собственной жены и детей. Ввалил на себя все дерьмо, которое ЮниКо только могло свалить на меня, и заявил: «Мне этого мало, дайте мне еще!». Ну, разве я не

рад, что я всего этого добился! И что же я из себя представляю? Тридцативосьмилетний директор завода! Великое достижение! Вот теперь мне становится совсем весело.

Пора убираться отсюда. На сегодня с меня веселья хватит.

## Глава 3

Я просыпаюсь оттого, что Джули забирается на меня. К сожалению, это не проявление ее нежных чувств – она пытается дотянуться до столика, будильник на котором показывает 6.03. Он звонит уже три минуты. Джули вдавликает кнопку и со вздохом скатывается с меня. Через пару секунд я слышу ее ровное дыхание: она опять заснула. Добро пожаловать в новый день!

Минут через сорок пять я уже вывожу «Бьюик» из гаража. На улице еще темно, но, когда я проезжаю несколько миль, небо на горизонте начинает светлеть и на полдороге к городу встает солнце. Однако я слишком занят своими мыслями, чтобы сразу заметить его. Я бросаю взгляд в сторону и тут вижу, как оно выплывает из-за деревьев. Меня иногда просто бесит, что я живу в такой гонке, что (как и большинство людей, как я предполагаю) просто не успеваю обратить внимание на все те мгновения чуда, которые происходят вокруг меня каждый день. Вместо того чтобы наслаждаться красотой восхода, я слежу за дорогой и треплю себе нервы из-за Пича. Он назначил совещание в штаб-квартире всех, кто непосредственно подчиняется ему, другими словами, всех директоров заводов и весь свой управленческий аппарат. Как нам было сказано, совещание начнется ровно в восемь. Странно, что Пич не сказал, по какому поводу созы-

вается совещание. Это большой секрет, понимаете ли: тссс-тссс, как будто речь пойдет не то о войне, не то о чем-то вроде этого. Он распорядился, чтобы мы были к восьми и взяли с собой отчеты и все необходимые данные для проведения тщательной оценки всей работы подразделения.

Естественно, мы все выяснили, по какому поводу созывается это совещание. По крайней мере, у нас есть достаточно обоснованное предположение. По сведениям, полученным из внутренних каналов, на этом совещании Пич собирается объявить нам, насколько плохо подразделение сработало в первом квартале. Затем он спустит нам директиву по превращению в жизнь новой кампании по улучшению производительности, с указанием по каждому заводу плановых показателей, обязательств и всего прочего в таком же духе. Я полагаю, это и есть причина того, что нам было приказано явиться к восьми, и со всеми данными. Пич, должно быть, полагал, что это придаст всему мероприятию дух дисциплины и срочности.

Вся ирония заключается в том, что для того, чтобы быть на месте в такую рань, половина из тех, кто должен присутствовать на совещании, должны были прилететь вчера вечером, что означает дополнительные расходы на отель и суточные. Таким образом, для того, чтобы объявить, насколько плачевны результаты деятельности подразделения, Пичу придется раскошелиться на пару тысяч больше, чем он заплатил бы, если бы назначил совещание на час или два поз-

же.

У меня такое чувство, что Пич начинает терять контроль над ситуацией. Не то чтобы у меня сложилось впечатление, что его вот-вот захлестнет с головой или что-нибудь в этом роде. Просто все, что он в последнее время предпринимает, кажется неадекватной реакцией на существующую ситуацию. Он напоминает генерала, осознающего, что он проигрывает битву, и в отчаянном стремлении выиграть ее забывшего о стратегии.

Пару лет назад он был другим. Он был уверен в себе. Он не боялся наделять подчиненных большей ответственностью. Он давал вам свободу действий при условии, если вы обеспечивали приличный конечный результат. Он старался быть «просвещенным» руководителем. Он стремился быть открытым для новых идей. Когда кто-нибудь из консультантов говорил ему: «Для того чтобы люди работали продуктивно, им должно нравиться работать у нас», – Пич старался прислушаться к этому. Но это было в те времена, когда продажи были лучше, а бюджет не страдал от нехватки средств.

А что от него слышно сейчас?

– Мне нет дела до того, что им должно нравиться, – говорит он теперь. – Если это будет стоить нам хоть пять центов, я платить не собираюсь.

Это были его слова, когда один из менеджеров попытался убедить его в необходимости оборудовать спортзал для своих работников, обосновывая это тем, что в результате люди

будут делать свою работу лучше, так как здоровые работники — это в конечном итоге довольные работники, и тому подобное. Пич, практически, выставил его из своего кабинета.

Теперь он является на мой завод, переворачивает все вверх дном, и все это во имя улучшения обслуживания клиентов. И ведь это уже не первая стычка между мной и Пичем. Мы схлестывались еще пару раз, но ни разу так серьезно, как вчера. И что действительно не дает мне покоя, так это то, что когда-то мы очень неплохо с ним ладили. Я когда-то даже думал, что мы друзья. Когда я работал у него в аппарате, мы под конец дня, бывало, часами сидели у него в кабинете и разговаривали. Иногда мы даже выбирались куда-нибудь посидеть и пропустить по стаканчику. Все считали, что я подхалимничаю. Но, думаю, я нравился ему именно потому, что не подхалимничал. Я просто хорошо делал свою работу. Мы на самом деле были друзьями.

Я помню одну сумасшедшую ночь в Атланте, когда после годового совещания работников отдела продаж Пич, я и еще несколько шизанутых ребят из отдела маркетинга прихватили из бара отеля пианино и устроили в лифте концерт. Ожидавшие лифта гости отеля по открытию дверей обнаруживали в лифте нас, горланящих какую-то ирландскую застольную, и Пича, аккомпанирующего нам. (К слову, он к тому же очень неплохой пианист.) Через час до нас наконец-то добрался управляющий отеля. К этому времени толпа была уже слишком велика для того, чтобы мы продолжали распе-

вать в лифте, тогда мы забрались на крышу и пели там для всего города. Мне пришлось вытаскивать Пича из потасовки с двумя вышибалами, посланными управляющим, чтобы разогнать нашу вечеринку. Да, это была ночь! Мы с Биллом закончили ее на рассвете, на другом конце города в каком-то неопрятном ресторанчике, произнося тосты, поднимая стаканы с апельсиновым соком.

Это Пич дал мне понять, что в этой фирме меня, действительно, ждет будущее. Это именно он обратил на меня внимание тогда, когда я был простым инженером по проектам, когда все, что я умел, было стараться изо всех сил. Это именно он выбрал меня для работы в штаб-квартире. И именно Пич устроил так, чтобы я смог продолжить учебу и получил степень магистра в управлении бизнесом.

А теперь мы орем друг на друга. Я не могу в это поверить.

Часы показывают 7.50, когда я припарковываю свой «Бьюик» в подземном гараже офисного здания ЮниКо. Пич и управленческий аппарат его подразделения занимают здесь три этажа. Я выхожу из машины и достаю из багажника портфель. Сегодня он весит фунтов десять, так как набит отчетами и компьютерными распечатками. Сегодня на хороший день рассчитывать не приходится. Нахмурившись, я направляюсь к лифту.

– Ал! – окликает кто-то меня сзади.

Я поворачиваюсь: меня догоняет Натан Селвин. Я оста-

навливаюсь, поджидая его.

– Как дела? – интересуется он.

– Да ничего. Рад тебя видеть, – отвечаю я, и мы дальше идем вместе. – Видел распоряжение с назначением тебя в аппарат Пича. Поздравляю.

– Спасибо, – отвечает он. – Я, правда, не уверен, что сейчас при всем том, что происходит, это самое хорошее назначение.

– Что так? Билл заставляет работать по ночам?

– Да нет, дело не в этом, – говорит он. Затем замолкает и смотрит на меня. – Ты что, не слышал?

– Не слышал о чем?

Он внезапно останавливается и смотрит по сторонам. Рядом с нами никого нет.

– О подразделении, – говорит он полушепотом.

Я пожимаю плечами; я не понимаю, о чем он говорит.

– Все подразделение собираются продавать, – говорит он. – На пятнадцатом все уже в штаны наложили. Пич узнал от Грэнби неделю назад. У него времени до конца года, чтобы улучшить результаты, иначе все подразделение пойдет на продажу. И я не знаю, насколько это правда, но, говорят, Грэнби специально подчеркнул, что, если подразделение придется продать, Пич должен будет уйти.

– Ты это точно знаешь?

Натан кивает и добавляет:

– Похоже, это носилось в воздухе уже довольно давно.

Мы идем дальше.

Моя первая реакция на это: то-то последнее время Пич как с цепи сорвался. Под угрозой все, ради чего он работал. Если подразделение будет куплено другой корпорацией, Пич останется без работы. Новые владельцы захотят устроить чистку в доме, и они, несомненно, начнут с самого верха.

А как насчет меня? Останусь ли я с работой? Хороший вопрос, Рого. Пока я этого не знал, я мог исходить из того, что, если завод закроют, Пич, вероятно, предложит мне какую-нибудь должность. Это обычная практика. Конечно, это могло быть не то, что я хотел бы. Я знаю, что ни один из заводов ЮниВэар не нуждается в настоящее время в директоре. Но я рассчитывал, что я мог бы вернуться на свое старое место у Пича в аппарате, хотя я знал, что мое место уже было занято, и, как я слышал, Пич был очень доволен тем парнем, который там работает. Если сейчас подумать, то ведь он вчера по сути дела пригрозил мне, говоря, что я могу остаться без работы.

Черт, я ведь могу через три месяца оказаться на улице!

– Только, Ал, если тебя кто-нибудь спросит, я тебе ничего не говорил, – предупреждает меня Нат.

Он уходит, а я обнаруживаю, что стою один в коридоре на пятнадцатом этаже. Я даже не помню, как заходил в лифт. И все же я оказался здесь. Я смутно припоминаю, что, пока лифт поднимался, Нат что-то мне говорил о том, что все готовят свои послужные списки.

Я осматриваюсь, чувствуя себя весьма глупо, потому что не могу сообразить, где я должен сейчас находиться. Потом вспоминаю про совещание. Я направляюсь в холл и вижу идущих в конференц-зал.

Я вхожу и сажусь. Пич стоит у другого конца стола. На столе перед ним проектор. Он начинает свою речь. Часы на стене показывают ровно восемь.

Я смотрю по сторонам на присутствующих здесь. Их около двадцати, почти все смотрят на Пича. Один из них, Хилтон Смит, смотрит на меня. Он тоже директор завода и мне никогда особо не нравился. По одной причине: мне претит его стиль работы – он постоянно рекламирует какое-нибудь новшество, которое он внедряет, и в большинстве случаев то, что он делает, ничем не отличается от того, что делают все остальные. Как бы то ни было, он смотрит на меня слишком пристально. Это что, потому что я выгляжу ошарашенным? Интересно, что он знает? Я, в свою очередь, сверлю его глазами до тех пор, пока он не отворачивается в сторону Пича.

Когда я, наконец, оказываюсь в состоянии включиться в то, о чем говорит Пич, он уже передает слово главному бухгалтеру-контролеру подразделения Этану Фросту, художнику морщинистому мужчине, который, если его чуть-чуть загримировать, вполне мог бы сыграть старуху с косой.

Новости в это утро вполне соответствуют их вестнику. Первый квартал только что закончился, и результаты плачевны повсюду. Подразделению всерьез грозят проблемы с де-

нежными потоками. Необходимо затянуть все ремни.

Когда Фрост заканчивает, встает Пич и продолжает свою непреклонную речь в духе того, каким образом мы должны справиться с этой проблемой. Я пытаюсь слушать, но через пару предложений отключаюсь. Все, что я слышу, это фрагменты.

«...совершенно необходимо снизить риск спада...» «...приемлемо для нашего сегодняшнего положения на рынке...» «...не снижая стратегических затрат...» «...необходимые жертвы...» «...улучшение производительности повсюду на местах...»

Включается проектор, на экране один за другим мелькают графики. Идет бесконечный обмен показателями между Пичем и присутствующими. Я пытаюсь сконцентрироваться, но у меня ничего не получается.

«...продажи в первом квартале упали на двадцать два процента по сравнению с прошлым годом...» «...общие затраты на сырьевые материалы возросли...» «...коэффициент живого труда, непосредственно затраченного на производство продукта, из расчета соотношения между фактически отработанными часами и оплаченными часами имел высокий трехнедельный...» «...и если вы теперь посмотрите на данные по часам, фактически отработанным на производстве, и сравните их со стандартом, то станет очевидным, что по данным показателям эффективности мы отстаем более чем на двенадцать процентов...»

Я говорю себе, что я должен включиться и следить за тем, о чем идет речь. Я тянусь к карману пиджака, чтобы достать ручку и начать записывать.

«Ответ ясен, – говорит Пич. – Будущее нашего подразделения зависит от нашей способности повысить производительность».

Ручки, однако, я не нахожу. Я начинаю искать в другом кармане и вытаскиваю сигару. Я в недоумении рассматриваю ее: я не курю больше. Какое-то время я пытаюсь сообразить, откуда, к дьяволу, взялась эта сигара. И тут я вспоминаю.

## Глава 4

Две недели назад. На мне этот же самый костюм. Это было еще тогда, когда я думал, что все образуется. Я в командировке и жду самолета в аэропорту О'Харе. До самолета у меня еще есть время, и я иду в один из залов ожидания. Зал забит такими же командированными, как и я. Ищу, куда бы сесть, пробегая глазами по одетым в полосатые тройки мужчинам и женщинам в консервативного покроя пиджаках, как вдруг мой взгляд задерживается на мужчине в ермолке, одетом в свитер. Он сидит у лампы и что-то читает, держа в одной руке книгу, в другой сигару. Рядом с ним свободное место. Я подхожу, чтобы сесть. И только когда я уже почти опустился в кресло, до меня доходит, что я его знаю.

Когда в толпе одного из самых напряженных аэропортов мира случайно встречаешь знакомого, поневоле поразишься. Вначале я не совсем уверен, что это действительно он. Но уж слишком он похож на одного физика, которого я когда-то знал, чтобы это был кто-то другой, а не Иона. Когда я начинаю опускаться в кресло, он поднимает на меня взгляд, и в его глазах я читаю тот же самый вопрос: «Мы знакомы?»

– Иона? – спрашиваю я.

– Да, – полувопросительно отвечает он.

– Я Алекс Рого. Помните меня?

По его лицу можно догадаться, что он не уверен.

– Это было давно, – напоминаю я ему. – Я тогда был студентом. Я получил стипендию для изучения математических моделей, над которыми Вы тогда работали. Вспоминаете? У меня тогда была борода.

Наконец по его лицу я вижу, что он меня узнал.

– Ну конечно! Конечно, помню. Алекс, правильно?

– Точно.

Официантка спрашивает, не хочу ли я чего-нибудь выпить. Я заказываю виски с содовой и спрашиваю Иону, не присоединится ли он ко мне. Он решает, что не стоит: ему скоро уходить.

– Как идут дела? – интересуюсь я.

– Некогда, – отвечает он. – Очень некогда. А у тебя?

– Та же картина. Я лечу в Хьюстон. А ты?

– Нью-Йорк, – отвечает он.

Складывается впечатление, что беседа в этом русле его не вдохновляет, и он хотел бы закончить разговор. На секунду воцаряется тишина. Не знаю, хорошо это или плохо, но каждый раз, когда в разговоре возникает пауза, меня неодолимо тянет заполнить ее своим голосом (и я ничего не могу с собой поделать).

– Интересно, – продолжаю я, – что после всех моих тогдашних планов заняться наукой я закончил тем, что ушел в производство. Я сейчас работаю в ЮниКо директором завода.

Иона кивает в ответ. Вид у него становится более заин-

тересованным. Он затягивается сигарой, я продолжаю говорить. Меня за язык особо тянуть не надо.

– Собственно говоря, я поэтому и лечу в Хьюстон. Мы входим в ассоциацию производителей, и ассоциация пригласила ЮниКо принять участие в ежегодной конференции с выступлением на открытой дискуссии по вопросам робототехники. В ЮниКо выбрали меня, потому что у моего завода самый большой опыт по работе с роботами.

– Понятно, – замечает Иона. – Будете обсуждать техническую сторону?

– Скорее, производственную, нежели техническую, – объясняю я. Тут мне приходит в голову, что я могу ему кое-что показать. – Секундочку...

Я пристраиваю портфель на коленях, открываю его и вытаскиваю программу конференции, присланную мне ассоциацией.

– Так, – говорю я и начинаю читать. – Кризис производительности в Америке: робототехника – решение восьмидесятых... Группа пользователей и экспертов проводит открытую дискуссию по вопросам грядущего влияния промышленных роботов в сфере производства в Америке.

Но когда я поворачиваюсь к Ионе, то вижу, что его это не очень впечатлило. Ну да, соображаю я, он человек академический и не понимает делового мира.

– Ты сказал, у тебя на заводе используются роботы? – переспрашивает он.

– Да, в паре цехов, – отвечаю я.

– И они действительно повысили производительность завода?

– Конечно, – говорю я. – Мы получили, что же там было? – я поднимаю глаза к потолку, пытаюсь вспомнить цифры. – Если не ошибаюсь, на одном участке мы получили повышение производительности на тридцать шесть процентов.

– На самом деле?.. На тридцать шесть процентов? – переспрашивает Иона. – То есть ваша фирма получает от твоего завода на тридцать шесть процентов больше денег, только благодаря установке нескольких роботов? Потрясающе.

Я не могу сдержать улыбку.

– Нет, не совсем так, – объясняю я. – Было бы неплохо, если бы это было так просто! Но все намного сложнее. Понимаешь, это повышение на тридцать шесть процентов мы получили только в одном цеху.

Иона смотрит на свою сигару, затем тушит ее в пепельнице.

– Тогда вы по сути дела не повысили производительность, – говорит он.

Я чувствую, что моя улыбка застывает у меня на лице.

– Я, кажется, не совсем понимаю, – говорю я.

Иона наклоняется ко мне с заговорщицким видом и произносит:

– Позволь мне задать вопрос, только между нами, твой завод смог отправить хотя бы на одну единицу больше продук-

ции в день в результате того, что произошло в цеху, который вы оборудовали роботами?

В замешательстве я тяну:

– Мне надо посмотреть цифры...

– Вы уволили кого-нибудь? – задает он следующий вопрос.

Я откидываюсь на спинку кресла и смотрю на него. Что, черт возьми, он хочет этим сказать?

– Ты имеешь в виду, уволили ли мы кого-нибудь в результате установки этих роботов? – уточняю я. – Нет, у нас договоренность с профсоюзом о том, что никто не будет уволен в результате мер, направленных на повышение производительности. Мы перевели людей на другую работу. Конечно, когда бизнес на спаде, мы проводим увольнения.

– Но роботы сами по себе не сократили ваших затрат на оплату труда работников, – замечает Иона.

– Нет, – вынужден признать я.

– Тогда, скажи, снизился ли у вас уровень товарно-материальных ценностей и незавершенного производства?

Я хмыкаю.

– Слушай, Иона, что все это значит?

– Ты не ответил, так снизился у вас уровень товарно-материальных ценностей?

– Если так сразу сказать, не думаю, но мне надо проверить цифры.

– Проверь цифры, если хочешь, – говорит Иона. – Но если

уровень товарно-материальных ценностей не снизился... и затраты на оплату труда работников не сократились... и ваша фирма не продает больше продукции, а так оно и есть, вы ведь не отправляете больше заказов, то как же можно говорить о том, что эти роботы повысили производительность вашего завода?

Где-то глубоко внутри желудка у меня возникает такое же ощущение, как если бы вы находились в лифте, трос которого вдруг оборвался.

– Н-у-у, – тяну я, – в каком-то смысле я понимаю, что ты хочешь сказать. И все же показатели эффективности у меня улучшились, а себестоимость снизилась.

– На самом деле? – спрашивает Иона и закрывает книгу.

– Ну конечно. Показатели эффективности в среднем вообще намного превысили девяносто процентов. И себестоимость на деталь значительно снизилась. Знаешь, чтобы быть сегодня конкурентоспособным, мы должны делать все для повышения эффективности и снижения себестоимости.

Мне приносят мой виски; официантка ставит стакан на столик рядом со мной, я даю ей пять долларов и жду, пока она отсчитает сдачу.

– Имея такие высокие показатели эффективности, вы, должно быть, делаете все возможное, чтобы роботы были задействованы постоянно, – продолжает Иона.

– Само собой, разумеется, – соглашаюсь я. – Мы должны обеспечить их бесперебойной работой, иначе мы потеряем

все то, что выиграли от снижения себестоимости на деталь. И к тому же показатели эффективности пойдут вниз. Это верно не только для роботов, это верно для всех других производственных ресурсов. Производственный процесс должен быть бесперебойным, чтобы сохранить необходимый уровень эффективности и поддерживать наше преимущество в области себестоимости.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.